

## De Lerende School in actie!

*“Kan-niet ligt op het kerkhof en wil-niet ligt ernaast,” plachten onze ouders te zeggen. Zo hadden wij in onze Hollandse volkswijsheid al vroeg in de gaten dat ‘kunnen’ en ‘willen’ veel met elkaar te maken hebben, ook al onderhouden ze in deze beeldspraak een wat treurige relatie, zo samen onder een grafzerk. Kunnen begint bij willen, dus is de grote vraag: hoe zorgen we ervoor dat we willen? En dat anderen ook willen?*

Ooit tegen uw leerlingen uitgeroepen dat ze écht zelf in de hand hebben wat ze in hun tijd, hier op school, leren? Dat u niet als een schoolmeester achter ze aan gaat lopen, dat ze zichzelf echt geen dienst bewijzen als ze proberen hun snor te drukken? Welaan. Wil je een lerende school worden? Start dan met een zoektocht naar de intrinsieke motivatie die het eigen leren moet sturen en op gang houden. Zo werkt dat bij leerlingen, maar ook bij docenten.

### **Een lerende school in actie**

Onlangs was er een school die vroeg om ondersteuning bij het opfrissen van het pedagogisch beleid en het versterken van het pedagogisch handelen op alle niveaus. We hebben dat als volgt aangepakt.

De school was en bleef kartrekker: onze externe ondersteuning bestond in hoofdzaak uit procesbegeleiding (hoewel mét expertise op het thema). De school stelde een voorbereidingsgroep samen van 15 medewerkers. Een flinke groep, groter dan de gangbare stuurgroepjes van een man of vijf. Het verschil was dat deze voorbereidingsgroep zelf al startte met het exploreren van de eigen leerhouding en het voeren van het professionele gesprek. Hoe kijken we tegen dit thema aan? Wat doen we al? Wat hebben we nodig? Wat moet daar voor gebeuren? Om dit verder te concretiseren, is men elkaar gaan interviewen met de systematiek van een kettingbrief, zodat uiteindelijk elke collega uiteindelijk een inbreng kon hebben. De teamleiders zorgden voor de planning en onze ondersteuning bestond in die fase uit aandacht voor de manier waarop je dit soort gesprekken vruchtbaar voert. Het ging dan over thema's als 'écht luisteren', je eigen ideeën (mentale modellen) even aan de kant zetten. Je collega ruimte te geven zijn of haar eigen verhaal te vertellen (moeilijker dan je denkt), laten blijken dat elk mening werkelijk telt, 'doorvragen' door drie keer de waarom-vraag te stellen, etc.

De interviews leverde, naast een palet aan inzichten en ideeën, ook veel plezier op; docenten vonden het verrassend om een keer op deze manier met collega's in gesprek te zijn. De gesprekkenserie maakte ook een steeds grotere betrokkenheid los onder de deelnemers. Een pril 'eigenaarschap' leek geboren.

Besloten werd tot een gezamenlijke studiedag als afsluiting van deze fase. Uit de interviews waren een aantal thema's naar voren gekomen, waarover nu de gesprekken konden worden opgestart. De directie bewaakte de inhoudelijke kaders, zodat de gesprekken niet te veel afstand namen van het overall-thema: pedagogisch beleid en handelen. Belangrijke doel was de bewustwording dat de thema's door de collega's zelf waren aangedragen. Het gevoel moest postvatten: hier gaan wij mee

aan de slag, dit is van ons, bij ons ligt de stuurkracht en ook bij mij als individu ligt een opdracht. Ook hier was de school zelf kartrekker en hielpen wij als procesbegeleiders slechts bij de voorbereiding. De bijeenkomst was een groot succes.

### **De eerste fase is belangrijk**

De praktijk wijst uit dat leren en ontwikkelen in groepsverband – dus als team of als gehele organisatie - prettiger is, maar ook krachtiger. De interactie tussen eigen groei en groei van anderen werkt als een ‘versneller’. Het proces van leren en ontwikkelen is steeds weer aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan. *Heb jij dat ook? Gelukkig, ik dacht dat ik de enige was. En hoe los jij dat dan op?* Zo ontstaan gezamenlijke beelden, een gedeeld referentiekader. In dit proces is zo’n eerste fase belangrijk. Hierin moet duidelijk moet worden hoe alle collega’s en medewerkers in het leerproces staan. Onderschrijven ze de noodzaak voor verandering? Hoe staan ze tegenover aangedragen oplossingen en voorgestelde vernieuwingen? Hebben ze zelf nieuwe ideeën en inhoudelijke bijdragen? Met andere woorden, willen ze en hoe willen ze? In deze fase ook ontstaat een beeld van de mate van professionaliteit van het team als het gaat om incorporeren van nieuwe zaken. Teams kunnen daarin erg verschillen. Er zijn teams waarin de teamleden zich het liefst beperken tot de eigen individuele taak, in die zin nauwelijks teams te noemen, en nog weinig zelfsturend als het gaat om het proces van voortdurende ontwikkeling en professionalisering. Er zijn ook teams die regelmatig reflectie plegen op hun vak, hun handelen en hun samenwerking. Die aan deze reflectie aandachtspunten ontleen en hierover het professionele gesprek kunnen aangaan. In het ondersteunen van lerende teams zoek ik naar de zone van naaste ontwikkeling van het specifieke team: hoe komt dit team een stap verder in hun vermogen om samen te leren?

### **Terug naar de lerende school**

Na selectie van een aantal thema’s is de school verder gegaan op verschillende manieren. Er werden gezamenlijke doelen vastgesteld en docenten en andere medewerkers stelden vast wat dat voor hen individueel betekende. De meeste docenten gingen in groepjes aan de slag en kozen voor een werkwijze die paste bij hun eigen leerstijl en hun professionele interesse. Zo ontstond een variatie aan activiteiten, van het experimenteren in de les, bij elkaar in de les kijken, intervisie, tot literatuurstudies, het bezoeken van congressen, scholen en zelfs de jeugdgevangenis. In de POP-gesprekken kreeg de individuele ontwikkeling ruimte. De directie van de school pakte haar rol in dit proces goed op. Ze was ‘partner in proces’, toonde leiderschap waar nodig, creëerde randvoorwaarden, mobiliseerde ondersteuning, labelde tijd als ‘professionaliseringstijd’ en waakte voor een te hoog gehalte aan ‘koffietafelgesprekken’. Op de school ontstond een aanspreekcultuur die kenmerkend was voor de veiligheid die men had gerealiseerd.

### **Duurzaam leren als organisatiekenmerk**

Sommige wijsheden komen zo vaak langs, dat je ze nauwelijks meer durft op te schrijven. Ze blijven echter onverminderd waar; professionaliseren van teams, organisatieveranderingen doorvoeren, handelingsrepertoire verrijken, nieuwe thema’s implementeren, het lukt allemaal enkel en alleen als de mensen die dit moeten ‘dragen en doen’, ook echt willen. Willen betekent: actief verlangen, je openstellen voor nieuwe inzichten, je eigen handelen op de korrel nemen, jezelf

kwetsbaar opstellen, doelen stellen. Willen doe je niet zomaar, daar moet wel iets tegenover staan. Verandering moet verbetering inhouden, voor het omarmen van nieuwe inzichten moet je de noodzaak voelen.

Maar heb je eenmaal het voorrecht genoten om écht te willen en écht te leren, - of je nu een organisatie, school, team of individu bent - dan neem je daarvan niet graag meer afscheid. Het is een rijke ervaring dat 'willen' kan leiden tot weten, kunnen en doen. Het is een ervaring die docenten op hun beurt meenemen naar hun leerlingen. Het verrast dan ook niet dat steeds meer scholen ernaar streven om duurzaam leren te bewaken als kenmerk van de eigen organisatie. Als lerende organisatie kun je veel het hoofd bieden. Van buitenaf opgelegde veranderingen kun je actief voegen naar wat jij als organisatie zinvol en noodzakelijk vindt. Met behoeften die van binnenuit komen, kun je aan de slag gaan. En na verloop van tijd is je organisatie zo ingericht dat deze processen een zeker natuurlijk verloop gaan kennen. Te mooi om waar te zijn? Nee hoor, ook hierin ben je je eigen leider.

Roald Janssen  
LinQue Consult  
roaldjanssen@linqueconsult.nl