

Kenmerken van een lerende organisatie

Een praktische handreiking om in het voortgezet onderwijs verandering en ontwikkeling te omarmen

Deze handreiking is een uitgave van School aan Zet | www.schoolaanzet.nl



Colofon

Deze brochure is gemaakt in opdracht van School aan Zet.
Dit landelijke programma wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW, de PO-raad en de VO-raad.

Deze brochure is gebaseerd op het onderzoek *De lerende organisatie: Wat is het en hoe geef je er vorm aan? – Resultaten van een onderzoek op twaalf Nederlandse scholen voor het voortgezet onderwijs*, uitgevoerd door Claudy Oomen, Mare van Hooijdonk en Karin Smit (Universiteit Utrecht, Onderwijsadvies & Training (COLUU), december 2014).

Dit betekent dat de handreiking deels geschreven is naar aanleiding van gesprekken op twaalf scholen uit het voortgezet onderwijs. Wij danken deze scholen voor hun bereidwilligheid om hun inzichten te delen over hoe een lerende organisatie eruit moet zien.

Coördinatie: Marije de Jonge (School aan Zet)

Redactionele ondersteuning: Ravestein & Zwart

Fotografie: Het merendeel van de foto's gebruikt in deze brochure is afkomstig van referentiescholen van School aan Zet. Dit zijn Gerrit Komrij College, Winterswijk (Ideemedia Groenlo: voorblad & p. 29), Hyperion Lyceum, Amsterdam (p. 12, 14 & 16-17)

Vormgeving: Optima Forma bv

Druk: eerste druk

Oplage: 1500

Maart 2015



Universiteit Utrecht

Kenmerken van een lerende organisatie

Een praktische handreiking om in het voortgezet onderwijs verandering en ontwikkeling te omarmen

Het volledige onderzoeksrapport *'De lerende organisatie; Wat is het en hoe geef je er vorm aan'* is te vinden op www.schoolaanzet.nl/voortgezet-onderwijs



“ Onze school is een lerende organisatie omdat mensen samen eigenaar zijn van de school. Op werkmiddagen gaan teams samen aan de slag. ”

directeur CSG Liudger, Waskemeer

Met de lerende organisatie van goed naar beter

Bij School aan Zet krijgen we vaak vragen als: Waaraan is af te meten dat een school een lerende organisatie is? Welk aanpak heeft de school gebruikt om een lerende organisatie te worden en te blijven? En wat levert de ontwikkeling naar een lerende organisatie nou eigenlijk op? Terechte vragen als je bedenkt dat ruim 550 vo-scholen zich via School aan Zet actief ontwikkelen naar een lerende organisatie en de bijbehorende **verbetercultuur**. Om goed antwoord te kunnen geven op deze veel gestelde vragen heeft School aan Zet de Universiteit Utrecht gevraagd een **kwalitatief onderzoek** uit te voeren bij twaalf vo-scholen die al vergevorderd zijn in hun ontwikkeling naar een lerende organisatie. De resultaten van dit onderzoek zijn zeker het lezen waard en bieden handvatten voor scholen die zich (verder) willen ontwikkelen naar een lerende organisatie.

Zo blijkt uit het onderzoek dat de lerende organisatie zich kenmerkt door 1) leren in teamverband vanuit een duidelijke structuur, 2) een lerende cultuur op school, 3) een directie die het leren faciliteert en stimuleert. Opvallend is ook dat de ontwikkeling naar een lerende organisatie vaak ontstaan is vanuit een interne drive, waarbij het thema van de lerende organisatie als **vliegwiel** wordt gezien voor de gewenste stap van **goed naar beter**. En als we praten in termen van opbrengsten van een lerende organisatie, rapporteren schoolleiders met name over een hogere tevredenheid onder docenten. Ook blijken leerlingen zich meer gehoord te voelen en tonen ouders en bedrijven meer betrokkenheid en vertrouwen.

De resultaten van het onderzoek bieden nog veel meer interessante inzichten. Het bundelt goede aanpakken en ervaringen van scholen met de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Daarnaast is er een bruikbare selectie gemaakt van de beschikbare theorie over de lerende organisatie. Kortom, genoeg reden om de opgedane kennis met u te delen in deze brochure om zo scholen die zich (verder) willen ontwikkelen naar een lerende organisatie handvatten te bieden. En wilt u meer leren van en met de referentiescholen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek? Ontmoet deze scholen dan bijvoorbeeld tijdens een schoolbezoek.

Veel leesplezier!

Fabiënne Hendricks, Programmamanager School aan Zet



Inhoudsopgave

Inleiding	7
1. Waarom een lerende organisatie?	9
2. Wat zijn de centrale kenmerken van de lerende organisatie?	11
3. Hoe wordt en blijft uw school een lerende organisatie?	19
4. Aanvullende tips van de scholen	21
5. Hoe draagt School aan Zet bij aan de ontwikkeling naar een lerende organisatie?	23

Bijlagen

Bijlage 1:	Scholen die deelnamen aan het onderzoek	24
Bijlage 2:	Analysekader	25
Bijlage 3:	Ontwikkelmodel Lerende Organisatie	26
Bijlage 4:	Literatuurlijst	28

**“ Onze school is een
lerende organisatie
omdat je bij elkaar gaat
kijken. Het zit in het
samen, het samen willen
doen. ”** docenten Hyperion Lyceum, Amsterdam

Inleiding

Leerlingen optimaal voorbereiden op de voortdurend veranderende maatschappij kan alleen als het onderwijs mee verandert. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Wilt u uw school laten mee veranderen, dan moet u verandering en ontwikkeling omarmen, in plaats van vermijden. Dat gaat het beste als uw school een *lerende organisatie* is.

Dit besef is doorgedrongen tot de haarvaten van het voortgezet onderwijs. Zo formuleerde maar liefst **86 procent** van de aan het landelijke programma School aan Zet deelnemende vo-scholen de ambitie om zich te ontwikkelen naar een lerende organisatie. Dat is een groep die gerust representatief genoemd mag worden: ongeveer 40 procent van alle Nederlandse vo-scholen doet mee aan het School aan Zet-programma. School aan Zet heeft deze ambitie dan ook als uitgangspunt genomen voor de gesprekken met de deelnemende scholen. Door met de scholen te **reflecteren**, door hen te **inspireren** en door mensen aan schoolontwikkeling en aan elkaar te **verbinden**, helpt School aan Zet scholen in hun **ontwikkeling naar een lerende organisatie**.

Een zoektocht...

Maar wat is dan een lerende organisatie? Het antwoord hierop is niet in één zin samen te vatten. Je kunt echter wel de typerende kenmerken van de lerende organisatie benoemen. Enkele scholen in Nederland functioneren immers al als 'lerende organisatie'. Of zijn ver in hun ontwikkeling. Hun ervaringen zijn goud waard voor andere scholen en wellicht ook voor uw organisatie. Vandaar dat de Universiteit Utrecht in opdracht van School aan Zet een onderzoek uitvoerde om deze kenmerken te benoemen.

... naar inzichten uit de praktijk

Bij dit onderzoek kwamen twaalf aan School aan Zet deelnemende vo-scholen (zie de lijst in bijlage 1) uitgebreid aan het woord. Deze scholen hebben al de nodige stappen ondernomen om een lerende organisatie te worden en waren bereid hun ervaringen te delen. De onderzoekers spraken met de directie, docenten en leerlingen en lieten hen inzoomen op de unieke aanpak en kenmerken van hun lerende organisatie. Over alle interviews heen zochten de onderzoekers naar **gemeenschappelijke kenmerken voor de lerende organisatie**.

...en uitgangspunten uit de wetenschap

Daarnaast was er uitgebreid literatuuronderzoek. De onderzoekers keken daarbij onder meer naar het **waarom** van een lerende organisatie en de **kenmerken** die de wetenschappelijke literatuur benoemt. Dit zijn onder andere de vijf componenten van Senge (1990), de acht stappen voor een succesvolle ontwikkeling van Kotter & Rathgeber (2006), de Professionele Leergemeenschappen van Marino & Polderman (2011) en het door School aan Zet gehanteerde Ontwikkelmodel Lerende Organisaties (zie bijlage 3). Veel scholen zien dit ontwikkelmodel als een welkome handreiking om hun lerende organisatie op te zetten.

Hebben we een match?

Al deze theorieën en modellen zijn bijeengebracht in het zogeheten **analysekader** (zie bijlage 2). De onderzoekers gebruikten dit kader als onderlegger voor de gesprekken met de twaalf scholen en de analyse achteraf. Bij de analyse hebben de onderzoekers getoetst of de kenmerken uit de praktijk matchen met de theoretische uitgangspunten. Zij keken in hoeverre scholen werken vanuit een gemeenschappelijke visie (goede koers), hoe docenten en schoolleiders in hun werk staan (mentale modellen), hoe zij werken aan persoonlijk meesterschap (professionalisering) en hoe de scholen werken in teams (teamleren). Wat bleek? Er is een duidelijke match tussen theorie en praktijk! Zoals u in hoofdstuk 2 kunt lezen benoemen de scholen drie centrale kenmerken – leren in teamverband (vanuit een duidelijke structuur), een lerende cultuur op school en een directie die het leren faciliteert en stimuleert.

Over deze brochure

We hebben de resultaten uit het onderzoek vertaald naar inspiratie en informatie waarmee uw school **direct aan de slag** kan gaan. In de volgende hoofdstukken krijgt u allereerst antwoord op de vraag 'Waarom zou uw school en lerende organisatie willen worden?'. Daarna leest u wat de kenmerken van een lerende organisatie zijn en – wellicht het belangrijkste onderdeel – welke stappen uw school kan nemen om een lerende organisatie te worden.

1. Waarom een lerende organisatie?

Het gros van de scholen in het voortgezet onderwijs die meedoen aan het School aan Zet-programma, omarmt de ambitie om een lerende organisatie te worden. Die ambitie is niet voor niets. wordt blijkt uit het onderzoek dat de Universiteit Utrecht in opdracht van School aan Zet uitvoerde.

In de inleiding las u al dat een school die haar leerlingen optimaal wil voorbereiden op de toekomstige maatschappij en de arbeidsmarkt van morgen, mee moet kunnen veranderen. **Bij de wereld van morgen past immers onderwijs van morgen.** Zaak dus om uw onderwijs steeds aan te passen op de voortdurend veranderende wereld. Om de omslag van traditioneel onderwijs naar onderwijs van de 21^{ste} eeuw succesvol te laten verlopen, is een lerende organisatie nodig. Een organisatie die in staat is zich constant aan te passen aan de veranderde eisen van onze maatschappij. Onderzoek (Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) onderstreept dit: de meest effectieve scholen zijn lerende organisaties.



Interne drive

Uit ons onderzoek blijkt dat bij de beweging richting een lerende organisatie vaak sprake is van een 'sense of purpose'. Het is dan **geen kwestie van moeten, maar van willen**. Docenten komen zelf in beweging. Zij voelen een interne behoefte om professioneler te gaan werken, om leerlingen meer tot leren te stimuleren. Of om een bepaald thema schoolbreed aandacht te geven. We zien dan ook op veel scholen dat het juist **groepjes docenten** zijn die de verandering naar een lerende organisatie starten. Natuurlijk: er zijn ook scholen waarbij de directie als aanjager fungeert. Maar opvallend vaak ontstaat de beweging 'van onderop', gedreven door passie, enthousiasme en de wil om een verandering of ontwikkeling te omarmen.

Wat levert het op...

Wat kunt u verwachten als uw school eenmaal een lerende organisatie is? Wat heeft het voor gevolgen voor uw docenten, uw leerlingen, hun ouders en de bedrijven met wie uw school samenwerkt?

... voor docenten

De docenten in een lerende organisatie zijn zeer betrokken, gemotiveerder en gaan energiek te werk. Ze zijn ook eerder geneigd om mee te denken en geven sneller aan wanneer iets beter of anders kan. Hun **reflectieve vaardigheden** nemen toe; ze zijn beter in staat kritisch en opbouwend naar hun lespraktijk te kijken en hierbinnen te onderzoeken wat ze kunnen verbeteren. In een lerende organisatie **durven** docenten ook meer. Ze stappen uit hun comfortzone en vinden het niet erg om fouten te maken. Dat zijn immers leermomenten. Op teamniveau voelen de docenten zich veiliger. Er is **tijd om van elkaar te leren** en meer rust om terug en vooruit te kijken.

... voor leerlingen

In een lerende organisatie zijn ook de leerlingen meer betrokken. Dit komt door de positieve sfeer, de open relatie tussen leerlingen en docenten en de lage drempel om op een docent af te stappen. De leerlingen voelen zich **verantwoordelijk voor hun eigen leerproces**, iets wat motiverend werkt. Ze voelen zich ook **echt gehoord**. In een lerende organisatie kunnen zij meedenken en hun mening geven. Zij zien hun docenten nieuwe dingen uitproberen, om de lessen nog aantrekkelijker te maken. Dat weten ze absoluut te waarderen.

... ouders en bedrijven

Niet alleen de lijntjes tussen docenten en leerlingen zijn korter in een lerende organisatie. Dit geldt ook voor de lijntjes naar buiten toe. Een lerende organisatie onderstreept het belang van de ouders in de loopbaan van de leerlingen. **De school betreft de ouders dan ook intensief**. Ouders denken hierdoor vaker mee en staan positiever tegenover de school. Hetzelfde geldt voor **bedrijven**. Die beseffen dat een lerende onderwijsorganisatie leerlingen optimaal kan voorbereiden op de toekomstige maatschappij en de arbeidsmarkt van morgen. En willen daarbij **zelf ook graag een rol spelen**.

2. Wat zijn de centrale kenmerken van de lerende organisatie?

In het vorige hoofdstuk is de meerwaarde van het zijn (of worden) van een lerende organisatie benoemd. Maar hoe ziet zo'n lerende schoolorganisatie er dan uit? Drie centrale kenmerken komen bij alle onderzochte scholen duidelijk naar voren:

- ① **leren in teamverband, vanuit een duidelijke structuur**
- ② **een lerende cultuur op school**
- ③ **een directie die het leren faciliteert en stimuleert**

① **Leren in teamverband, vanuit een duidelijke structuur**

De kern van de lerende organisatie ligt overduidelijk in de teams. Daar ontwikkelen en ontwerpen docenten (en teamleiders) gezamenlijk. Niet elk team is per definitie een lerend team. Lerende teams hebben een duidelijke **structuur als onderlegger**:

- De teams spreken de **intentie** uit om samen te werken aan een nieuwe ontwikkeling of verbetering van het onderwijs.
- Doelen en activiteiten leggen zij vast in een **teamplan**, dat aansluit bij de visie.
- Er zijn **ontwikkeldagen** of -uren waarin het team om de tafel gaat zitten om iets samen op te zetten. Vervolgens brengen de docenten dit in praktijk.
- De teams **delen** datgene wat ontwikkeld wordt met de rest van de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een studiedag.
- Er is een **teamcoördinator** met **duidelijke verantwoordelijkheden** en een lijn naar de directie.

Leren in teamverband in de praktijk

Wolfert PRO, Bergschenhoek:

'Vijf teams werken met "het bord" van LeerKRACHT (een kwartier waarin de teams afspraken maken over de te bereiken doelen en de aanpak, wie gaat wat doen). De teams zijn: leerjaar 1, leerjaar 2, bovenbouw praktijk, bovenbouw AVO-vakken en het onderwijsondersteunend personeel. Het bord van LeerKRACHT wordt iedere week gebruikt. Ook de andere punten van LeerKRACHT worden opgepakt, zoals het gezamenlijk lessen en projecten voorbereiden en **elkaars lessen bezoeken**. Dat gebeurt ook. Gisteren was er vluchtleidersoverleg met leiders van alle teams en de directeur. Iedereen kwam hier vrolijk vandaan. **Er was doorgemaakt, er waren zaken gedaan.**'
www.stichting-leerkracht.nl



Talentstad, Zwolle:

'Er is een **nieuwe structuur** voor de werkgroepen, het wordt dit jaar beter gefaciliteerd. Doel is gedeeld eigenaarschap creëren en om gezamenlijk vorm te geven aan schoolontwikkeling. Vanmiddag is er een ontwikkelmiddag. Door een verkort lesrooster is hier tijd voor vrijgemaakt. Dan gaat iedereen in een werkgroep aan de slag. Werkgroepen zijn er bijvoorbeeld voor LOB, sport, cultuur, nieuwe examenprogramma's, kwaliteitszorg en pedagogiek-didactiek. Docenten kunnen zich naar eigen keuze intekenen voor een werkgroep. Iedere werkgroep heeft een **"taakhouder"**, een LC-docent die meer (coördinerende) taken heeft. Ook is er een **duidelijke lijn** met het MT en het schoolbeleid. Alle vijf ambities uit het **schoolplan** zijn verwerkt in **teamplannen** en worden nu uitgewerkt in de werkgroepen. Voorheen waren er teamvergaderingen en leerlingbesprekingen. Dat was niet efficiënt en niet iedereen kwam. Mededelingen kun je ook nalezen.'

Leren in teamverband in de theorie

Ook de wetenschappelijke theorie benadrukt het leren in teamverband. Senge (1990) ziet in teamleren een middel om te voorkomen dat medewerkers 'met eilandjeswerk' bezig zijn en puur hun persoonlijke doelen nastreven. Als een **gelijgericht team** in dezelfde richting opereert, zal de **opbrengst veel groter** zijn dan van de afzonderlijke individuen opgeteld.

Ook Kotter & Rathgeber (2006) onderstrepen het belang van teamleren. Het werken met teams die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelproces is volgens hen een van de acht stappen die succesvolle organisaties constant moeten nemen om tot ontwikkeling te komen. Ook het werken volgens een **plan van aanpak** met heldere doelen en het belang van **communicatie** en **kennisdelen** (successen vieren) maken deel uit van het stappenmodel van Kotter & Rathgeber.

2 Een lerende cultuur op school

In een lerende organisatie willen de docenten leren van en aan elkaar. Er heerst een **mentaliteit van 'het kan steeds beter'**. De docenten willen het samen doen en nemen een kijkje in elkaars keuken. Zij streven ernaar samen beter onderwijs te realiseren, passend bij de visie van de school. Er is, met andere woorden, sprake van een **'lerende cultuur'**. Deze cultuur heeft een aantal typerende kenmerken:

- Het begint vaak met een **klein groepje docenten** die samen kijken hoe het onderwijs beter kan. Door ervaringen te delen en successen te laten zien, verspreidt het zich als een **olievlek**.
- De school voert plannen echt uit, waarbij docenten **nieuwe dingen uitproberen** en zich niet laten weerhouden door de angst dat het ook mis kan gaan.
- De docenten gaan bij elkaar kijken en geven elkaar feedback. Ze reflecteren op hun eigen en elkaars werk. **Collegiale consultatie** en het werken met portfolio's zijn gebruikelijk.
- De lerende cultuur zit **in alle lagen**: bij docenten, directie en leerlingen. Docenten motiveren hun leerlingen om te leren. Dit 'leren van de leerling' neemt een centrale plaats in.
- In het **aannamebeleid** stuurt de school op een lerende cultuur door nieuwe docenten aan te nemen die enthousiast zijn om volgens de visie te werken.

Een lerende cultuur in de praktijk

De Nieuwste School, Tilburg:

'Het schoolklimaat is te beschrijven als **energiek en open**. De school is een plek waar iedereen zichzelf kan zijn, zowel leerlingen als docenten. Dat is de basis. Er wordt gewerkt met het "**fractal principe**": dat wat voor leerlingen geldt, geldt ook voor docenten. Zo is er geen personeelskamer en wordt er gewerkt door elkaar gewerkt. Leerlingen en docenten zijn samen een team. Ze vormen een **open leergemeenschap** waar reflectie en feedback centraal staan.'

Het Kwadrant, Weert:

'Bij nieuwe docenten vindt in het eerste jaar opleiding en beoordeling plaats. Dat traject is vrij intensief: we werken met intervisie die gericht is op de visie van de school. We geven aan dat we in ontwikkeling zijn aan de hand van "Big Picture Learning", waarbij we de leerling centraal stellen. Mensen worden onderdempeld, meegenomen, begeleid en beoordeeld. Na een jaar wordt gekeken: **pas je bij de organisatie en past de organisatie bij jou?** Er zijn veel nieuwe mensen binnen, dus er is veel mogelijkheid om te sturen, en dat doen we ook.'

Metzo College, Doetinchem:

'Het is een hele open sfeer, iedereen wil wel hulp bieden. Als er iets is, stap je makkelijk op iemand af. Docenten voelen zich vrij om zich **kwetsbaar** op te stellen. Dat is een groot verschil met andere scholen. De verandering is ingezet door de **nieuwe wind** van nieuwe, jonge docenten. Zij zijn samen gaan kijken: loopt dit goed, wat vinden we daarvan? Als er steeds nieuwe collega's bijkomen, ontstaat er een groepje dat een nieuwe richting kan nemen. Nu zijn er veel docenten die dat willen.'



Een lerende cultuur in de theorie

In de literatuur is veel te vinden over dit kenmerk van de lerende organisatie. Zo onderstreept Teddlie (2009) het belang van een **positief schoolklimaat** waarin vanuit een gedeelde visie wordt gewerkt. Admiraal et al. (2012) leggen de focus meer op de **'sense of community'** van leraren: leraren werken samen op basis van een cultuur van vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid. En voelen zich zo meer betrokken om aan gezamenlijk opgestelde doelen te werken.

Senge (1990) laat bij een lerende cultuur aspecten aan bod komen van 'teamleren' (samenwerken op basis van **vertrouwen**, goede **feedback**), maar ook van 'gemeenschappelijke visie' (goede koers, **positief leerklimaat**) en 'mentale modellen' (**hoe docenten in hun werk staan** en ideeën ten uitvoer brengen).

3 Een directie die het leren faciliteert en stimuleert

Een lerende organisatie kan niet zonder een directie die ruimte geeft voor teamleren. Teams krijgen **verantwoordelijkheid** en mogen experimenteren en professionaliseren. De directie in een lerende omgeving kenmerkt zich door de volgende punten:

- De directie werkt **vanuit een duidelijke (gemeenschappelijke) visie** en brengt **structuur** aan.
- De directie heeft een **faciliterende rol**. De schoolleiding faciliteert de teams om te ontwikkelen. Bijvoorbeeld in de vorm van uren en taakstellingen, maar ook in de vorm van verantwoordelijkheid (**eigenaarschap**). De directie moedigt de teams aan te **experimenteren**; docenten mogen nieuwe dingen uitproberen.
- De directie heeft **een verbindende rol**. De schoolleiding organiseert het overleg en creëert momenten waarin de teams hun ervaringen onderling uitwisselen.
- De directie **stimuleert de professionalisering** van de docenten. Daarbij juicht de schoolleiding ideeën van docenten toe. Zo'n initiatief moet dan wel passen bij de visie van de school en echt een bijdrage leveren aan de onderwijspraktijk. Het idee moet ook passen bij het team waar de docent deel van uit maakt en bij de docent zelf: waar ligt zijn kracht? De directie bepaalt het **beleid** voor de begeleiding van **nieuwe docenten**.
- De directie **stelt zichzelf ook lerend** op en werkt aan de eigen professionalisering.

Faciliteren en stimuleren door directie in de praktijk

St. Ignatiusgymnasium, Amsterdam:

'Het Management Team heeft een cursus gevolgd over hoe **je dingen waar je goed in bent kunt inzetten**. Het antwoord luidde: "Richt je op waar je goed in bent en zet dat nog meer in." Dat gebeurt nu ook in de gesprekscycli. Die richten zich op wat goed gaat. Dat houdt impliciet in dat je dus ook dingen minder goed mag doen.'

Valuas College, Venlo:

'Scholing is geen doel. Met een lijst aan diploma's verbeter je de kwaliteit niet. Hier moet veel meer gekeken worden vanuit het team. Waar lopen we tegenaan, hoe belangrijk is het.[...] De essentie van professionalisering is **zien wat er voor talenten en interesses in mensen zitten en mensen uit hun comfortzone halen**. En deze dan op plekken zetten waar ze uitgedaagd worden. De rol van de directie is dan ook om mensen **zelf ontwikkelingsvragen te laten stellen**. Als docenten met ideeën komen die passen binnen de kaders van de ontwikkeling van de school en de teams, dan is dit vaak te verwezenlijken. Faciliteren is dan een rol, maar zoeken naar de verbinding is ook de rol van de directie. Uiteindelijk wil je vanuit de professionele houding van de docent komen tot de **intrinsieke behoefte van de docent** om de vraag te stellen: hoe kan ik mezelf beter maken?'

Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen:

'Je kunt jezelf als persoon echt profileren binnen je lessen. Je krijgt echt het vertrouwen om nieuwe dingen te proberen. De randvoorwaarden (ontwikkelgroepen, faciliteiten) zijn er, docenten worden **gestimuleerd om te experimenteren**. Het moet natuurlijk wel passen binnen de visie van de school. Door dit via bijpraatmomenten met elkaar te delen komt kennis ook bij collega's terecht. De leerlingen staan **open voor vernieuwingen** en vinden dit leuk. Ze geven hun mening over nieuwe werkvormen.'

Vakcollege, Amersfoort:

'Ook binnen het MT en bij projectleiders wordt er geleerd. Er wordt theorie en onderzoek bij gehaald, gericht op onderwijs: wat gebeurt er in de klas, hoe wordt de kwaliteit in de klas beter? Binnenkort is daar weer een bijeenkomst over met het team, de directeur haalt de boeken erbij en we bekijken wat we daar bij halen, wat we bij die middag nodig hebben. De school probeert **onderzoeksmatig te werken met de docenten**, door data te verzamelen en te koppelen aan het proces in de klas. De docenten hebben daar nu tien weken aan gewerkt, hebben een analyse gemaakt en gaan nu reflecteren: **wat heb ik gedaan, werkt het goed, wat ga ik anders doen?** Het draait om onderzoeksmatig werken met elkaar; en niet dingen zomaar klakkeloos overnemen.'

Faciliteren en stimuleren door directie in de theorie

Marino & Polderman (2011) schetsen een ideaalscenario waarbij in alle lagen – klasniveau, docentenniveau en bestuursniveau – plannen worden ontwikkeld met de gebruikers op dat niveau. Zij hebben het over een **Professionele Leergemeenschap**, waarbij de deelnemers eigenaar zijn van hun eigen leerproces, maar niet los gezien kunnen worden van de schoolorganisatie als geheel. Dit betekent dat ook hier de directie een belangrijke rol heeft.

Senge (1990) geeft aan dat als een organisatie lerend wil zijn, alle individuen allereerst moeten beschikken over **persoonlijk meesterschap**, wat betekent dat organisaties (lees: de directies) alle werknemers moeten stimuleren tot leren en hen de gelegenheid moeten geven om te experimenteren en hun eigen ontwikkelingsvragen te creëren en onderzoeken.

Aanvullende punten uit de theorie

Als we de **drie centrale kenmerken** uit dit hoofdstuk in het licht houden van het **analysekader** (bijlage 3), blijkt dat de componenten van de lerende organisatie uit dit kader (gemeenschappelijke visie, mentale modellen, persoonlijk meesterschap en teamleren) op alle scholen duidelijk terugkomen. Er zijn nog wel twee aspecten uit het analysekader die we in de praktijk nog weinig terug zien, maar door scholen als een belangrijke uitdaging beschouwd worden:

- **Cyclus van opbrengstgericht werken.** Scholen kijken in teamverband naar resultaten. Maar nog niet elke school zet op basis hiervan de stap naar handelen. Scholen vinden dit wel belangrijk (het past bij het cyclisch werken aan de school als geheel).
- **Cultuur van elkaar aanspreken.** Een positief leerklimaat betekent voor de scholen dat iedereen bereid is om te leren. Er is ook veel kennisdeling. Toch zijn de docenten vaak nog wat huiverig om elkaar aan te spreken op zaken die minder goed lopen.

3. Hoe wordt en blijft uw school een lerende organisatie?

Hieronder zetten we enkele successen in de aanpak op een rij die bij alle onderzochte scholen zichtbaar zijn. De in het vorige hoofdstuk genoemde centrale kenmerken vertonen een grote samenhang met deze successen in de aanpak. Als uw organisatie zich in de dagelijkse praktijk laat inspireren door deze punten, maakt uw school goede stappen in de ontwikkeling naar een lerende organisatie.

- Stimuleer een groep mensen om aan de slag te gaan met de gewenste ontwikkeling. Start daarbij met een **groep initiatiefrijke mensen** die er vol voor gaat vanuit een duidelijke behoefte.
- Werk volgens een **duidelijk plan** dat in lijn is met de koers van de organisatie. In dit plan van aanpak staan de doelen helder omschreven.
- Wees **niet bang dat het mis kan gaan: ga gewoon aan de slag**. Blijf niet hangen in de planfase.
- Voer het plan uit volgens een **duidelijke structuur** die het mogelijk maakt om samen te ontwikkelen. Belangrijk hierbij is dat de directie de ontwikkeling **faciliteert en stimuleert**, onder meer door medewerkers vrij te roosteren om in teamverband te ontwikkelen. Zorg er verder voor dat het **leiderschap goed vormgegeven** wordt. Bijvoorbeeld in de vorm van 'gedistribueerd leiderschap', waarbij verantwoordelijkheden verschuiven van de directie naar de teamleiders, en van de teamleiders naar de coördinatoren van de lerende teams.
- Neem **tijd en ruimte om te wennen en te experimenteren**. Maak het onderdeel van de schoolcultuur. Zorg er voor dat 'dagelijkse routines' op orde zijn, waardoor er ruimte vrijkomt om te ontwikkelen. Daarna kan het tempo omhoog: door te blijven veranderen en niet stil te gaan staan, ontstaat er uiteindelijk een leercultuur.

- Zorg op alle niveaus voor **voorbeeldgedrag**. Als bijvoorbeeld een docent zelf een studiedag organiseert, zet dat anderen ook in 'de ontwikkelstand'.
- Zorg voor een **goede samenwerking tussen lagen**, tussen directeur, teamleiders en docenten. Hiermee stimuleer je begripsvorming en acceptatie van de visie en de strategie en vergroot je het **draagvlak** en de **betrokkenheid**. Breng duidelijke **communicatielijnen** aan, waarbij het geleerde binnen één team gedeeld kan worden met andere teams en directie.
- Spreek de **wens om te veranderen** duidelijk uit. Het kan immers altijd beter. Maar sta als school ook **stil bij wat bereikt is**. Dit zorgt voor nog meer draagvlak en vertrouwen in het veranderproces.
- Werk **doelgericht en cyclisch**. Dit lukt het beste als je volgens een heldere structuur werkt. Zorg verder voor **borging**: kijk samen of iets werkt. Loopt het goed? Wat vinden we ervan? Zijn de doelen behaald? Werkt het niet, stel dan bij. Raadzzaam hierbij is te werken volgens de **Plan-Do-Study-Act-cyclus**: je stelt de doelen (Plan), onderneemt interventies (Do), meet opbrengsten (Study) en voert daarna eventuele aanpassingen door (Act). Wees ervan bewust dat het doorlopen van deze cyclus niet uitsluitend een directie- of beleidskwestie, maar ook leeft onder docenten, in de lerende teams. Zorg voor **ruimte** tussen de planvorming en de uitvoering.



4. Aanvullende tips van de scholen

Tijdens de interviews reikten de directieleden en docenten nog tal van inzichten aan. Deze aanvullende tips willen we u niet onthouden. Neem ze ter harte bij elke verandering of ontwikkeling die uw school wil aanpakken!

Beginnen: zoek medestanders

- Als de urgentie er niet is (bijvoorbeeld als de school een goed inspectieoordeel heeft), verzamel dan als schoolleider een clubje om je heen dat wil vernieuwen. Dat is de start. Probeer in elke sectie te 'infiltreren', zoek overal een docent die meewil. Docenten die meer op de leerling gericht zijn, gaan makkelijker mee met vernieuwingen dan docenten die op vakinhoud gericht zijn.
- Zoek ook partners binnen het team als je een idee hebt. Voor de ander is het fijn om gehoord te worden.

Leren door te doen en te delen

- Ga vooral aan de slag. Stel je open (lerend, vragend) op en wees niet bang om fouten maken. Dit geldt ook voor de schoolleiding. Durf kritisch naar jezelf te kijken. Neem ruimte om te experimenteren. Niet alles hoeft af te zijn. En werkt het niet, dan stel je het bij. Dan is het voortschrijdend inzicht.
- Stap uit je comfortzone om te leren. Zo kom je tot ontwikkeling.
- Leer van elkaar. Ga eens kijken bij collega's, laat elkaar zien wat goed gaat.
- Denk in kansen en wees eerlijk tegen elkaar. Zeg het ook als iets niet goed gaat: dat is een lerende situatie. Als een situatie perfect is, wordt er niets geleerd. Als iets niet goed gaat, word je daar direct op aangesproken. Dat is goed.
- Het is een kwestie van 'opstaan en doen'. Het is effectiever als je korte momenten hebt om terug te koppelen dan lange vergaderingen. Ook dit hoort bij een pionierende school.
- Wees trots op je werk. Door met andere scholen te praten, realiseer je je hoe ver je bent. Doe aan intervisie en uitwisselen van *good practices* met andere scholen.

Gebruik maken van de kracht die in de school zit

- Benut de kennis die in de school aanwezig is. 'Ik heb meer geleerd van mijn eigen collega's dan van een cursus die 500 euro kost', aldus een van de docenten.
- Organiseer studiedagen met je eigen personeel. Er is vaak al veel expertise in huis. Maak gebruik van talenten. Zo is het ook meteen te koppelen aan de ontwikkeling van de school.
- Geef docenten een actieve rol in het proces. Geef ze het vertrouwen.
- Geef kansen aan je eigen mensen. Wil je de goede mensen aan je binden, dan moet je ze wel ontwikkelmogelijkheden geven. Zo kun je docenten die willen groeien bijvoorbeeld LC-taken geven.
- Spreek waardering uit als mensen actief zijn en dingen op tijd afhebben. Spreek mensen erop aan, als ze zich niet aan de afspraken houden.

Focussen op waar je het voor doet: de kinderen

- Het is hard werken. Je moet het wel met vreugde en je hart doen. Je doet het ook voor je kinderen, dat moet je je als docent realiseren.
- Sla niet door in je ontwikkeling. Je kunt wel iets willen en kunnen veranderen, maar het moet passend zijn. Trek het niet los van je werkvloer. Anders wordt ook de lerende organisatie de zoveelste vernieuwing.

“ Onze school is een lerende organisatie omdat de vergadermiddagen zo zijn georganiseerd dat ze in het teken staan van met en van elkaar leren.” directie Jacobus Fruytier Scholengemeenschap

5. Hoe draagt School aan Zet bij aan de ontwikkeling naar een lerende organisatie?

Zoals we al aan het begin van deze brochure schreven, heeft maar liefst 86 procent van de 550 aan School aan Zet deelnemende vo-scholen de ambitie om een lerende organisatie te worden. Het doel van School aan Zet is om deze scholen te helpen die ambitie te verzilveren. Dat gebeurt door met de scholen te **reflecteren**, door hen te **inspireren** en door mensen aan schoolontwikkeling en aan elkaar te **verbinden**. In de gesprekken met de scholen kwam naar voren dat deze bijdrage van School aan Zet hoog gewaardeerd wordt:

- De scholen geven de **samenwerking** met School aan Zet een zeer positieve waardering. De samenwerking levert feedback op en geeft richting aan vernieuwingen.
- School aan Zet is met name waardevol als '**critical friend**' (klankbordfunctie, spiegel voorhouden).
- School aan Zet geeft scholen verder de **kans om eens bij andere scholen te kijken**. De leernetwerken Teach & Learn en Lead & Learn kunnen zij ook zeer waarderen. Scholen vinden de intervisie erg waardevol; docenten en schoolleiders met dezelfde specifieke vraag komen bij elkaar en kunnen van elkaar leren.
- De scholen zijn blij met de **voorzetten, suggesties en tools**, waaronder het Ontwikkelmodel. De opbrengsten en de bijbehorende zelfevaluatie maken helder waar je staat als school en op welke aspecten jouw organisatie nog moet ontwikkelen.

De scholen over School aan Zet:

- 'Door weer met een andere taal en blik naar de school te kijken ontwikkel je een nieuw plaatje waar weer informatie uit komt.'
- 'School aan Zet is een critical friend die ook eens meekijkt en nieuwe inzichten geeft.'
- 'Ik vind het een mooie impuls vanuit de overheid. Zonder de ondersteuning van School aan Zet had de school er langer over gedaan.'
- Het zou mooi zijn als School aan Zet doorzet. De opbrengst voor de school is best hoog.'

Bijlage 1: Scholen die deelnamen aan het onderzoek

Naam school	Schooltype	Plaats/locatie
CSG Liudger **	vmbo, havo, vwo (onderbouw)	Waskemeer
De Nieuwste School **	vmbo-t, havo, vwo	Tilburg
Jacobus Fruytier scholengemeenschap **	vmbo/praktijkonderwijs, zorglocatie	Apeldoorn
Het Kwadrant **	vmbo/praktijkonderwijs	Weert
Hyperion Lyceum* **	vwo+	Amsterdam
Metzo College	vmbo	Doetinchem
Reitdiep College, locatie Leon van Gelder **	vmbo, havo, vwo	Groningen
St. Ignatiusgymnasium	gymnasium	Amsterdam
Talentstad **	vmbo	Zwolle
Vakcollege Amersfoort **	vmbo basis en kader	Amersfoort
Valuas College **	havo, vwo	Venlo
Wolfert PRO* **	vmbo	Bergschenhoek

* Dit zijn nieuwe scholen, die korter dan 5 jaar bestaan.

** Dit zijn tevens referentiescholen van School aan Zet. Een referentieschool is al vergevorderd in haar ontwikkeling naar een lerende organisatie en deelt haar ervaringen actief, onder andere door haar deuren open te zetten voor andere scholen.

Bijlage 2: Analyse kader

Componenten van de lerende organisatie systeemdenken (Senge, 1990)		Verloop van de verandering (cyclische aanpak)
<p>A. Gemeenschappelijke visie</p> <p>Ontwikkelmodel: Goede koers: betrokkenheid verschillende niveaus bij opstellen van doelen; draagvlak voor deze doelen. Teddlie (2009): Creëren van positief schoolklimaat waarin vanuit een gedeelde visie wordt gewerkt. Senge (1990): Docenten en schoolleiding zijn deel van een vooruitstrevend netwerk.</p>	<p>B. Mentale modellen</p> <p>Senge (1990): Hoe kijken docenten en schoolleiding naar hun werk; ideeën over onderwijsvernieuwing ten uitvoer brengen. Ontwikkelmodel:</p> <ul style="list-style-type: none">• Link met Goede ontwikkeling• Goede differentiatie: Cyclus ambities ↔ interventies ↔ meten opbrengsten ↔ aanpassen leerproces (opbrengstgericht werken); omgaan met verschillen.	<p>Stappen aanpak /cyclus</p> <p>Kotter & Rathgeber (2006):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Creëren van gevoel van urgentie2. Teams met verantwoordelijkheid3. Visie/strategie4. Communicatie om draagvlak te creëren5. Obstakels wegnemen6. Successen vieren7. Tempo opvoeren8. Nieuwe situatie bestendigen <p>Marino & Polderman (2011): Welk systeem gebruikt de school: Plan-Do-Study-Act</p>
<p>C. Persoonlijk meesterschap</p> <p>Senge (1990): Stimuleren tot leren; kans geven eigen ontwikkelingsvragen te creëren en onderzoeken. Ontwikkelmodel:</p> <ul style="list-style-type: none">• Goede ontwikkeling: POP; ondersteuning van leerbehoeften docenten en schoolleiding.• Goede start: begeleiding en coaching nieuw personeel. <p>Teddlie (2009): Continue professionele ontwikkeling.</p>	<p>D. Teamleren</p> <p>Senge (1990): Gelijkgericht team dat in dezelfde richting beweegt, genereert meer opbrengst. Ontwikkelmodel: Goede feedback: personeel analyseert feedback met elkaar, op basis waarvan interventies worden bepaald. Admiraal et al. (2012):</p> <ul style="list-style-type: none">• Sense of community/professionele leergemeenschappen (PLG).• Samenwerking o.b.v. cultuur van vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid (shared targets).	

Bijlage 3: Ontwikkelmodel Lerende Organisatie

ONTWIKKELASPECT	ONTWIKKELNIVEAU De mate waarin...	NIVEAU 1 Deze school...	NIVEAU 2 Deze school...	NIVEAU 3 Deze school...	NIVEAU 4 LERENDE ORGANISATIE Deze school...	NIVEAU 5 Deze school...
Goede koers	<p>De schoolleiding doelen voor onderwijskundig en personeelsbeleid op een niveau lager dan het schoolniveau (bijv. sectieniveau) heeft geconcretiseerd</p> <p>Interne (leraren, OOP, ouders, leerlingen) en externe (IPO, Hoger Onderwijs, Bedrijfsleven) belanghebbenden hierbij betrokken zijn geweest en deze doelen begrijpen en omarmen</p>	<p>Heeft ambities voor onderwijskundig en personeelsbeleid geformuleerd</p> <p>Heeft leraren op de hoogte gesteld van de doelen</p>	<p>Heeft ambities geconcretiseerd in doelen op schoolniveau en huidige kenmerken van de school meegenomen (cultuur, populatie, etc.)</p> <p>Heeft leraren, OOP en ouders op de hoogte gesteld van de doelen</p>	<p>Heeft ambities geconcretiseerd in doelen op afdelings-/learniveau en sectieniveau aansluitend bij schooldoelstellingen (waaronder altijd doelen op leeropbrengsten)</p> <p>Heeft leraren, OOP, ouders en leerlingen reactief betrokken in het vaststellen van de doelen en de doelen zijn zichtbaar in het gedrag van de schoolleider</p>	<p>Stelt de prognoses meer dan één keer per jaar bij en afdelingen/teams en secties vertalen deze in nieuwe acties indien nodig</p> <p>Heeft leraren, OOP, ouders, leerlingen proactief en tenminste één externe belanghebbende reactief betrokken in het vaststellen van de doelen en de doelen zijn zichtbaar in het gedrag van de schoolleider en leraren</p>	<p>Stelt prognoses bij in nauw overleg met afdelingen/teams en secties</p> <p>Past onderwijskundig beleid regelmatig aan in afstemming met de keten (bijv. PO voor instroom en Hoger Onderwijs en bedrijfsleven voor uitstroom)</p>
Goede start	<p>De school personeel (schoolleiding, leraren, OOP) selecteert op basis van competenties en de schoolvisie</p> <p>De school nieuw personeel introduceert en begeleidt</p> <p>De school instrumenten voor inhoudelijke (bijv. sectiebuddy, toetsanalyses) en persoonlijke coaching (bijv. schoolbuddy, peerreview) inzet voor nieuwe personeelsleden</p>	<p>Selecteert nieuw personeel ad hoc</p> <p>Heeft geen gedocumenteerd introductie- en begeleidingsprogramma en werkt nieuwe personeelsleden ad hoc in</p> <p>Zet geen instrumenten voor het begeleiden van nieuwe personeelsleden in</p>	<p>Selecteert enkele personeelsleden o.b.v. standaard competentieprofielen</p> <p>Gebruikt een gedocumenteerd standaard introductie- en begeleidingsprogramma voor het inwerken voor nieuwe personeelsleden</p> <p>Zet standaard coachingsinstrumenten in voor het begeleiden van nieuwe personeelsleden</p>	<p>Selecteert de meerderheid van de personeelsleden o.b.v. competentieprofielen die aangepast zijn op school, afdelings-/team- of sectiespecifieke functie-eisen</p> <p>Gebruikt een gedocumenteerd introductie- en begeleidingsprogramma gedifferentieerd naar de behoefte van de nieuwe personeelsleden, en begeleider is daarin getraind</p> <p>Zet coachingsinstrumenten in gedifferentieerd naar inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling aansluitend bij behoefte van nieuwe personeelsleden</p>	<p>Selecteert alle personeelsleden o.b.v. competentieprofielen aansluitend bij schooldoelstellingen m.b.v. professionele instrumenten (bijv. IQ-/EQ-tests, vragenlijsten, proeflessen)</p> <p>Biedt na afloop van het eerste jaar begeleiding die aansluit bij het begeleidingsprogramma uit het eerste jaar</p> <p>Laat nieuwe personeelsleden een POP opstellen bij binnenkomst en de inzet van coachingsinstrumenten hierop aansluiten</p>	<p>Evalueert en past het selectie- en interviewproces voor personeel regelmatig aan</p> <p>Evalueert en past het introductie- en begeleidingsprogramma regelmatig aan</p> <p>Gebruikt een instrument dat de uitkomsten van het introductieprogramma test op effectiviteit en past het waar nodig aan</p>
Goede feedback	<p>Personeel meerdere bronnen voor feedback en ontwikkeling gebruikt (leerlingen/ouders/bestuur/lerarenquête/diepte-interviews, peerreview, co-teaching, interview)</p> <p>Personeel feedback met elkaar analyseert en interventies bepaalt</p>	<p>Gebruikt geen enkele bron van feedback ten behoeve van professionele ontwikkeling</p> <p>Bepaalt geen interventies voor personeel</p>	<p>Gebruikt enkele bronnen van feedback ad hoc ten behoeve van professionele ontwikkeling</p> <p>Bepaalt interventies voor personeel ad hoc</p>	<p>Gebruikt een gedocumenteerd feedbackprogramma voor merendeel van personeel met één of twee databronnen (waaronder altijd leerlingenuitvragen)</p> <p>Laat personeelsleden prestaties één keer per jaar met leidinggevende bespreken en analyseren, mogelijk als onderdeel van het jaarlijkse functioneringsgesprek</p>	<p>Gebruikt een gedocumenteerd feedbackprogramma voor elk personeelslid met tenminste drie databronnen (waaronder altijd diepte-interviews met leerlingen)</p> <p>Laat personeelsleden prestaties in ieder geval één keer per jaar met leidinggevende bespreken en analyseren en verhoogt de frequentie indien nodig, rekeninghoudend met verschillen in het personeel</p>	<p>Gebruikt een gedocumenteerd feedbackprogramma voor de schoolleiding</p> <p>Evalueert feedbackprogramma en bronnen regelmatig en ontwikkelt innovatieve bronnen en analyses van feedback</p>
Goede ontwikkeling	<p>De school persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) voor leraren en schoolleiding gebruikt o.b.v. feedback en schoolambities</p> <p>De school leraren en schoolleiding ondersteunt om optimaal tegemoet te komen aan hun leerbehoeften door middel van inzet van instrumenten (bijv. trainingen, eigen academie, docentontwikkelteams)</p>	<p>Heeft POP voor enkele leraren en schoolleiding</p> <p>Zet geen instrumenten in voor persoonlijke ontwikkeling van leraren en schoolleiding</p>	<p>Gebruikt POP voor leraren en schoolleiding die ze eens per jaar in overleg opstellen</p> <p>Zet instrumenten niet gespecificeerd naar ontwikkelbehoeften in voor persoonlijke ontwikkeling van leraren en schoolleiding</p>	<p>Gebruikt POP voor leraren en schoolleiding die ze eens per jaar in overleg opstellen o.b.v. feedback</p> <p>Zet instrumenten op aanvraag in o.b.v. persoonlijke ontwikkelbehoeften van leraren en schoolleiding</p>	<p>Gebruikt POP voor leraren en schoolleiding die ze ten minste eens per jaar in overleg o.b.v. feedback en schoolambities opstellen</p> <p>Zet instrumenten in o.b.v. persoonlijke en/of teamontwikkelbehoeften van leraren en schoolleiding gekoppeld aan persoonlijke ontwikkelplannen</p>	<p>Evalueert ontwikkelingsprogramma op basis van het verband tussen ontwikkeling van leraren en leeropbrengsten</p> <p>Ontwikkelt innovatieve ontwikkelingsinstrumenten voor leraren en schoolleiding</p>
Goede differentiatie	<p>De school een ambitie per groep van leerlingen definieert, bijstelt en daarop interventies bepaalt (bijv. het aanbieden van extra uren en klassen)</p> <p>Leraren de leeropbrengsten van leerlingen meten, analyseren (bijv. met landelijke voortgangstoetsen, analyse van toetsvragen) en daarop het leerproces aanpassen</p>	<p>Definieert ambities voor de totale leerlingenpopulatie (bijv. doorstroom, verschil SE-CE)</p> <p>Meet leeropbrengsten van leerlingen eens per jaar</p>	<p>Definieert een ambitie per groep van leerlingen op schoolniveau o.b.v. de schoolambitie (bijv. % doorstroom wvo, excellente leerlingen)</p> <p>Heeft afdelingen, secties of teams die eens per jaar leeropbrengsten meten en analyseren</p>	<p>Definieert een ambitie voor leerlingen op sectie- of teamniveau (bijv. verschil SE-CE voor een vak) en bepaalt interventies</p> <p>Heeft afdelingen, secties of teams die regelmatig leeropbrengsten meten en analyseren</p>	<p>Stelt ambitie voor leerlingen regelmatig bij op sectie- of teamniveau en bepaalt interventies</p> <p>Heeft teams en/of leraren die leeropbrengsten meten en analyseren en groepsplannen voor hun klassen formuleren</p>	<p>Stimuleert leerlingen om leerbehoeftes te definiëren en heeft leerlingen die ervaren dat er aandacht is voor hun leerbehoeften</p> <p>Heeft leraren die meerdere leerlijnen per klas hanteren en leerlingen die weten waar ze staan op deze leerlijn</p>

Bijlage 4: Literatuurlijst

Admiraal, W., Akkerman, S. F., & de Graaff, R. (2012).

How to foster collaborative learning in communities of teachers and student teachers: Introduction to a special issue. *Learning Environments Research*, 1-6.

Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006).

Onze ijsberg smelt! Amsterdam: Business Contact.

Marino, J., & Polderman, J. (2011).

Leading continuous improvement. Inspiring quality education worldwide. Geraadpleegd via: http://www.jaymarino.me/media/MAG_LearningContinuousImprovement.pdf.

Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995).

Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. London: OFSTED.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization.*

[De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie]. London, UK: Century Business.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999).

The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.

Teddlie, C. (2009).

The legacy of school effectiveness research tradition. In: A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan & D. Hopkins (eds.) *Second international handbook of educational change.* Dordrecht: Springer.





School aan Zet

Postbus 556, 2501 CN Den Haag

e-mail: secretariaat@schoolaanzet.nl

web: www.schoolaanzet.nl