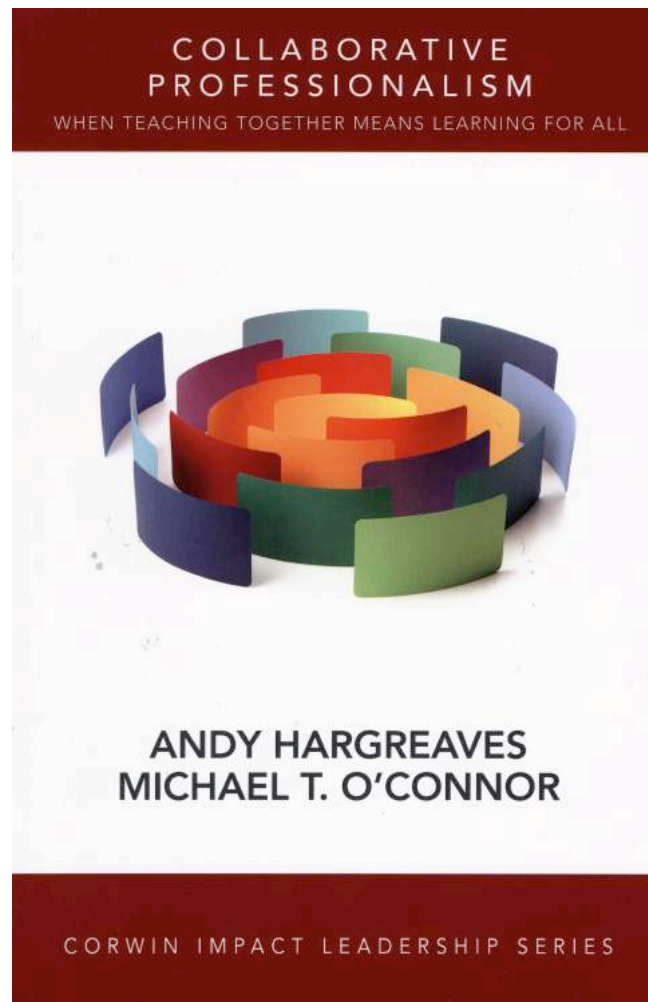


Collaborative Professionalism

Andy Hargreaves en Michael O'Connor

Samenvatting en bewerking



Jan Jutten
www.natuurlijkleren.org

Hoofdstuk 1: The Case for Collaborative Professionalism

Van professional collaboration naar collaborative professionalism

Samenwerking is in het onderwijs een belangrijke hefboom voor innovatie en ontwikkeling. De positieve effecten van professionele samenwerking voor leerkrachten en leerlingen kan op basis van veel recent onderzoek niet meer ontkend worden. De vraag is niet langer *of* leerkrachten zouden moeten samenwerken, maar vooral *hoe* ze dat moeten doen.

Niet alle vormen van samenwerking blijken wenselijk en effectief.

In dit boek wordt een belangrijk onderscheid gemaakt tussen *professional collaboration* (*professionele samenwerking*) en *collaborative professionalism* (*samen werken aan professionaliteit*).

professionele samenwerking	samen werken aan professionaliteit
Geeft aan hoe mensen samenwerken binnen hun beroep	Geeft aan hoe mensen op een effectieve en professionele manier kunnen samenwerken
Kan sterk of zwak zijn	In gericht op effectiviteit
Is beschrijvend: wat gebeurt er op het gebied van samenwerking?	Is normatief: wat is nodig om een professionele cultuur te creëren?
Praten <i>of</i> doen; theorie <i>of</i> praktijk	Praten <i>en</i> doen: theorie <i>en</i> praktijk
Smalle (cognitieve) leerdoelen	Brede leerdoelen vanuit een missie
Incidentele teambijeenkomsten en studiedagen	Leren en samenwerken is ingebed in de cultuur van de school
Op een prettige manier praten met elkaar, binnen ieders comfort-zone	Dialogoog met elkaar voeren om te leren, ook als het lastig is
<i>Voor</i> de leerlingen	<i>Met</i> de leerlingen



Een definitie van samenwerken aan professionaliteit

Samen werken aan professionaliteit gaat over de manier waarop leerkrachten het lesgeven en het leren samen veranderen. Het doel is om met alle leerlingen te kunnen werken aan betekenisvolle ontwikkeling, met zingeving en succes. Het wordt georganiseerd op basis van kennis die is aangetoond, maar niet slechts op basis van cijfers. Wezenlijke aspecten in de samenwerking zijn: het voeren van dialoog, geven en ontvangen van feedback, eerlijk zijn,

voortdurend samen onderzoeken. Deze samenwerking is ingebed in de professionele cultuur van de school waarin leerkrachten daadwerkelijk goede collega's zijn, oog en oor voor elkaar hebben en elkaar helpen het werk voortdurend beter te maken.

Ontwerpen van collaborative professionalism

Aan de hand van *vijf voorbeelden uit verschillende delen van de wereld* maakt het boek duidelijk hoe deze uitgangspunten er in de praktijk uit kunnen zien:

- open class / lesson study in een school voor voortgezet onderwijs in Hong Kong;
- netwerken gericht op het samen ontwikkelen van boeiende lessen in het noordwesten van de Verenigde Staten (de staten Washington, Oregon, Montana, Idaho en Alaska);
- samen werken aan coöperatief leren in Noorwegen;
- transformatie van de didactiek in een netwerk van scholen in Colombia;
- werken met Professionele Leer Gemeenschappen in Ontario, Canada.

Aan de hand van deze voorbeelden komen de auteurs tot 10 stellingen die bij het samen werken aan professionaliteit erg belangrijk zijn:

1. collectieve autonomie i.p.v. individuele autonomie

Leerkrachten worden niet top-down aangestuurd aan de hand van regels en protocollen. Er is sprake van meer onderlinge afhankelijkheid.

Collectieve autonomie betekent een einde maken aan individuele autonomie, de koning(in) zijn in de eigen klas. Het werk van leerkrachten is open: voor anderen, voor feedback, voor nieuwe inzichten;

2. collectief gericht op verbetering van het werk

Leerkrachten beseffen dat ze door samenwerken nog meer het verschil kunnen maken, los van de vaak moeilijke omstandigheden waaronder ze werken en de soms problematische thuissituatie van de leerlingen;

Let's make things better

3. samen onderzoeken

Problemen worden eerst samen bestudeerd voordat ze worden opgelost.

Leerkrachten proberen te begrijpen voordat ze ingrijpen. Ze gebruiken aangetoonde nieuwe inzichten om hun meningen te onderbouwen. Er is sprake van minder symptoombestrijding en meer probleem-aanpak;

4. gezamenlijke verantwoordelijkheid

Ieder voelt zich mede-verantwoordelijk om elkaar te helpen en zo meer voor leerlingen te betekenen, om dienstbaar te zijn aan het geheel. Ze willen niet alleen een goede leerkracht zijn *in* de school, maar tevens *voor* de school. Ze praten niet langer over "*mijn* leerlingen", maar over "*onze* leerlingen". Ook op schoolniveau is er sprake van gezamenlijke verantwoordelijkheid: hoe kunnen wij een goede school zijn voor de regio i.p.v. in de regio. Ook leiders en scholen helpen elkaar, in het belang van "*onze*" leerlingen;

5. gezamenlijk initiatief

Leerkrachten zijn pro-actief, ze wachten niet af, maar komen zelf met suggesties en initiatieven. Ze durven verantwoorde risico's te nemen en

nieuwe wegen in te slaan in het belang van de leerlingen. Het grotere systeem bevordert deze houding;

6. dialoog

Zowel bij professionele samenwerking als bij samen werken aan professionaliteit gaan leerkrachten met elkaar in gesprek. Het verschil zit hem in *de manier waarop* met elkaar gesproken wordt. Bij collaborative professionalism zijn openheid en eerlijkheid van belang. Ook moeilijke gesprekken worden gevoerd; het geven en ontvangen van goede feedback is daarbij cruciaal;



7. gezamenlijk werk

Het werk wordt gekenmerkt door *“collegiality that favors the thoughtful, explicit examination of practices and their consequences. Doing is related to thinking in order to examine and improve professional practice.”*

Het gezamenlijk werk krijgt o.a. vorm door samen lessen voorbereiden, samen onderzoeken, kennis vergaren en delen, gerichte feedback, samen resultaten bespreken en die gebruiken om van elkaar te leren beter onderwijs te realiseren;

8. samenwerken vanuit een gezamenlijke missie

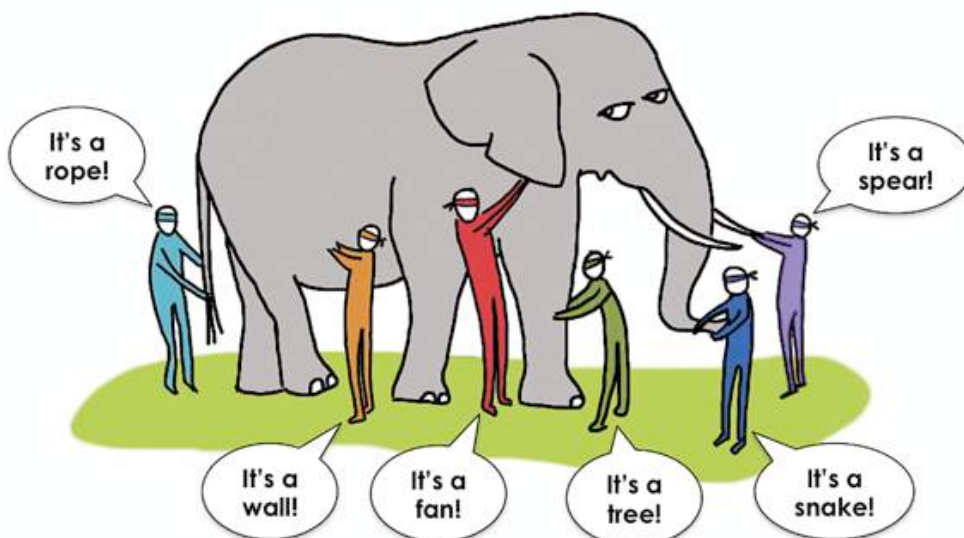
De missie is groter dan alleen betere resultaten bereiken bij de toetsen. De samenwerking is ook gericht op het realiseren van doelen die leerlingen in staat stellen te groeien als een geheel mens in deze samenleving;

9. samenwerken met leerlingen

Leerkrachten en leerlingen werken samen aan de ontwikkeling van het onderwijs; leerlingen worden gezien als full partners;

10. het grote geheel zien door iedereen

Bij het samen werken aan professionaliteit ziet iedereen het geheel en de rol die zij/hij daarin speelt: wat is mijn bijdrage? Alle betrokkenen creëren het geheel samen.



De cultuur en de context van collaborative professionalism

Samen werken aan professionaliteit dient ingebed te zijn binnen het grotere geheel van de organisatie, het totale systeem. Om voldoende aandacht hiervoor te hebben, vormen de vier B's een kader:

- **Before: wat ging vooraf aan deze vorm van samenwerking?**
Zijn de leerkrachten al gewend om met elkaar samen te werken? Is er sprake van goede communicatie? Hoe gaat men om met mentale modellen?
- **Betwixt: welke andere vormen van samenwerking zien we in de school?**
Wat gebeurt er nog meer op dit gebied? Hoe past samenwerking in de cultuur en de waarden van de school? En in de cultuur van een land?
- **Beyond: wat gebeurt er op dit gebied buiten onze school?**
Hoe ziet het er op andere scholen uit? In andere organisaties? Wat gebeurt er eventueel in andere regio's en landen? Welke verbindingen kunnen we daarmee maken? Kijken we verder dan ons eigen kringetje? Het vormen van netwerken kan daarbij helpen.
- **Beside: op welke manier wordt de school ondersteund door het grotere systeem** waar ze deel van uitmaken: bestuur, regio, overheid? Is er sprake van coherentie met het grotere systeem? Krijgt de school de middelen en de tijd om samen te werken aan professionaliteit?

Steeds meer scholen zien de meerwaarde van samenwerking tussen de leerkrachten. Ze maken een einde aan de privatisering van de klas en ze focussen meer op sociaal kapitaal dan op menselijk kapitaal. Het probleem is volgens de auteurs dat dit vaak op de verkeerde manier gebeurt. *Ze zien vooral professionele samenwerking en nog te weinig samen werken aan professionaliteit.* Daarvoor is onder andere nodig: goede relaties gebaseerd op onderling vertrouwen, solidariteit, goede data en informatie gebruiken, een respectvolle dialoog voeren, professionele feedback geven, gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit en resultaten, grote betrokkenheid vanuit een levende gezamenlijke missie.



Hoofdstuk 2: Moving toward Collaborative Professionalism

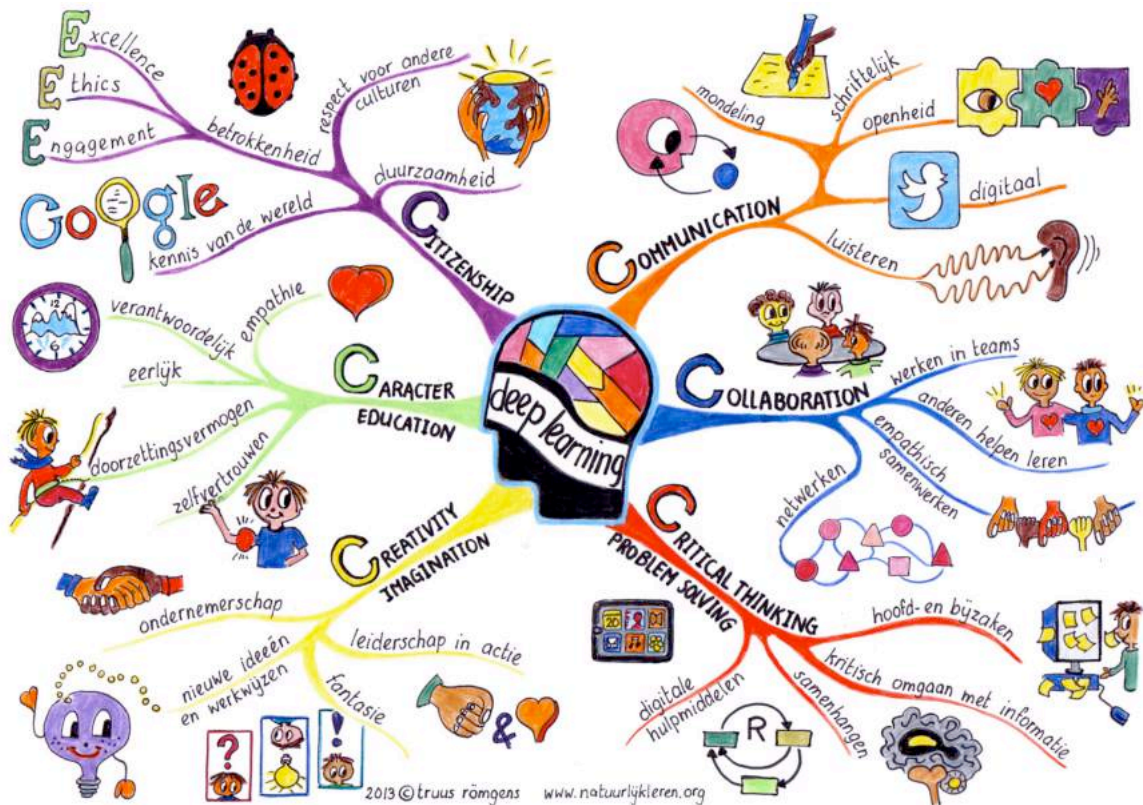
Ontwikkelen van samen werken aan professionaliteit

Samenwerken in een team kan veel voordelen hebben. Denk aan meer effectiviteit door taakverdeling, betere resultaten, tijdswinst, gebruik maken van diversiteit en elkaar helpen bij uitdagingen en problemen.

Tegelijkertijd kan samenwerken ook nadelen hebben: ontstaan van groepsdenken (collectieve mentale modellen en bedrijfsblindheid), afname van individuele verantwoordelijkheid, minder professionele feedback uit angst voor de goede relaties, blijven praten zonder gevolgen voor het handelen in de klas.

Ook in het onderwijs is de vraag: *welke vormen van samenwerking zijn effectief en wat is er nodig om deze te realiseren?*

Een van de belangrijkste uitgangspunten voor samen werken aan professionaliteit is dat het samen leren en samen werken van de leerkrachten gericht dient te zijn op het beter leren van de leerlingen. Daarbij gaat het zowel om nieuwe leerdoelen als ook om de aanpak die nodig is om aan doelen te bereiken. Een mooi voorbeeld hiervan is het concept NPDL: New Pedagogies for Deep Learning (Michael Fullan).



Het werken aan de nieuwe leerdoelen stelt hoge eisen aan leerkrachten. Meer van hetzelfde helpt niet langer; er is drieslag leren nodig. In Ontario (Canada) besteedt het ministerie van onderwijs niet alleen aandacht aan de nieuwe leerdoelen, maar ook aan de samenwerking die daarvoor nodig is. Ze stimuleren alle scholen *“to set out a vision for collaborative professionalism that improves student achievement and well being. Collaborative working is hard work for a good cause.”*

De belangrijke vraag is nu: welke is de beste manier om samen te werken?

Basil Bernstein onderscheidt drie gebieden waarop leerkrachten zich in het algemeen focussen bij samenwerking:

1. curriculum

Het gaat dan bijvoorbeeld om het samen ontwikkelen van een doorgaande lijn binnen een vakgebied: wat komt aan bod en wanneer? Welke leerstof is relevant om aan te bieden?

2. didactiek

De centrale vraag is dan: welke aanpakstrategieën gebruiken we in onze lessen? Hoe ziet een goede les eruit zodat leerlingen er veel van leren? Hoe maken we het onderwijs betekenisvol zodat leerlingen betrokken zijn?

3. evaluatie

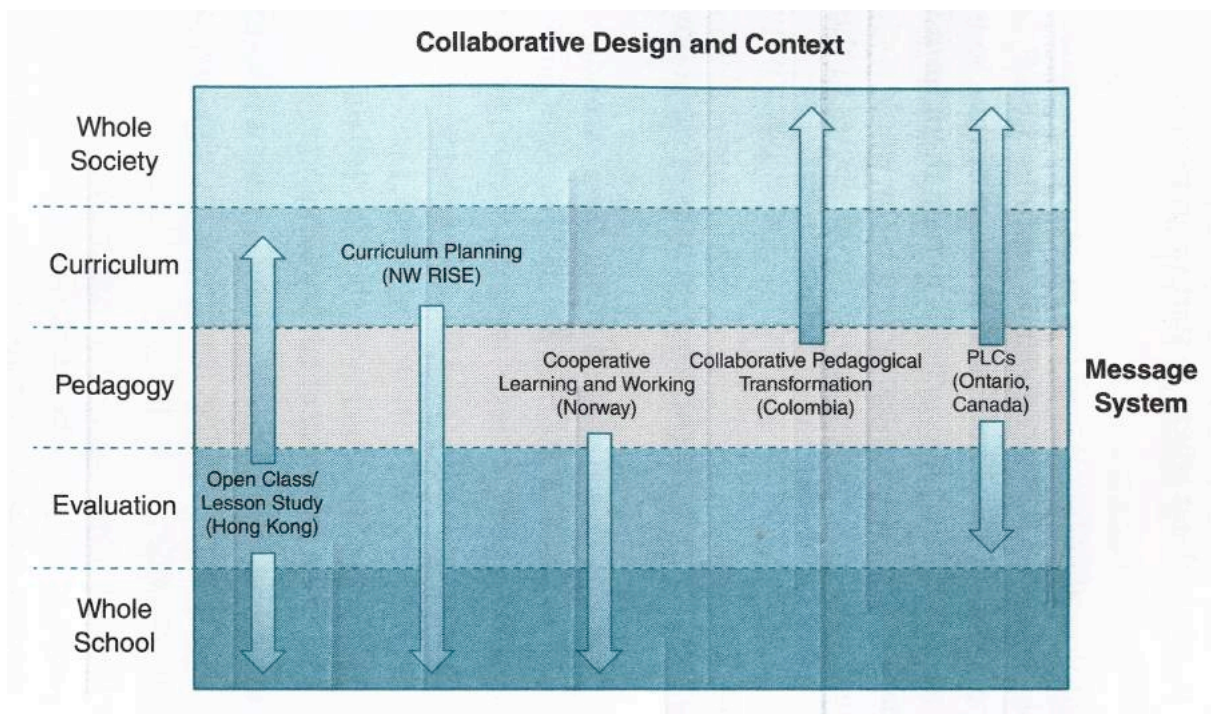
Leerkrachten evalueren samen de processen en de resultaten. Ze bespreken bijvoorbeeld de data om daarvan te kunnen leren.

Deze drie gebieden overlappen elkaar. Sommige vormen van samenwerken gaan zowel over de leerstof (het wat) als over de didactiek (het hoe).

Bovendien zijn er nog twee andere gebieden die bij samenwerking erg belangrijk zijn:

- de school als organisatie, de missie, de waarden en de visie;
- de bijdrage die de school als geheel levert aan de samenleving.

In het onderstaande schema staat de vijf voorbeelden die in het boek worden uitgewerkt. De pijlen geven aan op welke van de vijf hierboven genoemde gebieden de samenwerking in elk voorbeeld is gericht.



In de volgende vijf hoofdstukken worden de voorbeelden uit dit schema nader beschreven.

Hoofdstuk 3: Open Class en Lesson Study

Nog steeds is het zo dat sommige leerkrachten liever “met rust gelaten willen worden” in hun eigen klas. Onderzoek laat zien dat dit vaak te maken heeft met onzekerheid: ze willen liever niet bekeken worden tijdens hun werk, ze voelen zich kwetsbaar. Isolement in de eigen groep is echter een van de belangrijkste oorzaken van slecht functioneren. John Hattie toont aan dat het geven en ontvangen van feedback op het werk door leerkrachten duidelijke positieve effecten heeft op het leren van de leerlingen.

Een van de mogelijkheden om hiervoor te zorgen is lesson study of open class.

Open Class Teaching in Fanling School, Hong Kong

Fanling is een school voor Voortgezet Onderwijs in Hong Kong. Ze werken met het concept Self Regulated Learning (SRL). Het is een manier van lesgeven waarin door een heldere structuur van 8 stappen de les wordt aangeboden. Daarbij is er sprake van een actieve rol van de leerling. De 8 stappen zijn:

1. aangeven van de leerdoelen;
2. instructie door de leerkracht;
3. gesprekken tussen de leerlingen in groepjes;
4. leerlingen noteren op een klein bord noteren wat ze geleerd hebben;
5. ze presenteren de bordjes aan elkaar;
6. ze krijgen feedback van de leerkracht en van elkaar;
7. ze evalueren wat er geleerd is m.b.v. werkbladen of m.b.v. technologie;
8. afsluiting van de les.

De aanpak zorgt voor een grote betrokkenheid van de leerlingen doordat ze voortdurend eigen verantwoordelijkheid krijgen voor het leerproces en daar ook verantwoording over afleggen naar de medeleerlingen.

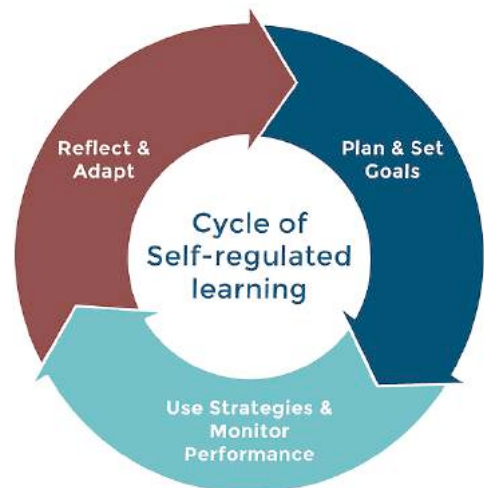


Image by Kristin O'Connell

Feedback door Open Class

Twee keer per jaar organiseert de school open class. Bezoekers van buiten de school zijn dan welkom om lessen te bezoeken. Het betreft hier vooral leerkrachten en leiders van andere scholen uit Hong Kong.

Na de les is er een nabespreking waarin de professionele bezoekers feedback kunnen geven aan de leerkracht die de les heeft gegeven. Ook mogen ze kritische vragen stellen over hetgeen ze gezien hebben.

In de praktijk blijkt dat leerkrachten heel wat kritiek te verduren krijgen gedurende zo'n sessie. De Fanling school heeft daarom specifieke protocollen ontwikkeld zodat leerkrachten minder kwetsbaar zijn. Deze regels worden aan het begin van de dag met alle bezoekers besproken. In de protocollen staat onder meer:

- **het doel van de open class**
Een bijdrage leveren aan de groei van de leerkracht en het steeds verder kunnen verbeteren van de lessen met het SRL-concept;
- **specifieke richtlijnen voor de feedback die de gasten geven**
 - respect voor elkaar

- gelijke deelname
- gericht zijn op het SRL-proces, niet op de persoon
- begrijpen van de beperkingen van de leerkracht en van de school
- willen delen van inspiratie en opbouwende suggesties

Deze afspraken helpen ervoor te zorgen dat de gasten geen vage onduidelijke opmerkingen maken of dat ze uitgebreid gaan praten over wat zij zelf goed en slecht onderwijs vinden. De feedback moet dus speciaal gericht zijn op het leren van de leerkracht.

Open Class Planning

Het is niet alleen het protocol rond de feedback dat zorgt voor het leren van elkaar. De les die iemand geeft, is niet haar/zijn les. Het is een les die *samen is ontwikkeld* en ook door meer leerkrachten gegeven kan worden. De les is dus een gezamenlijk product en een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Door elkaar te helpen bij het voorbereiden van de les wordt veel van elkaar geleerd.

“No one is perfect, but the team can be”, aldus Yau, de schoolleider!

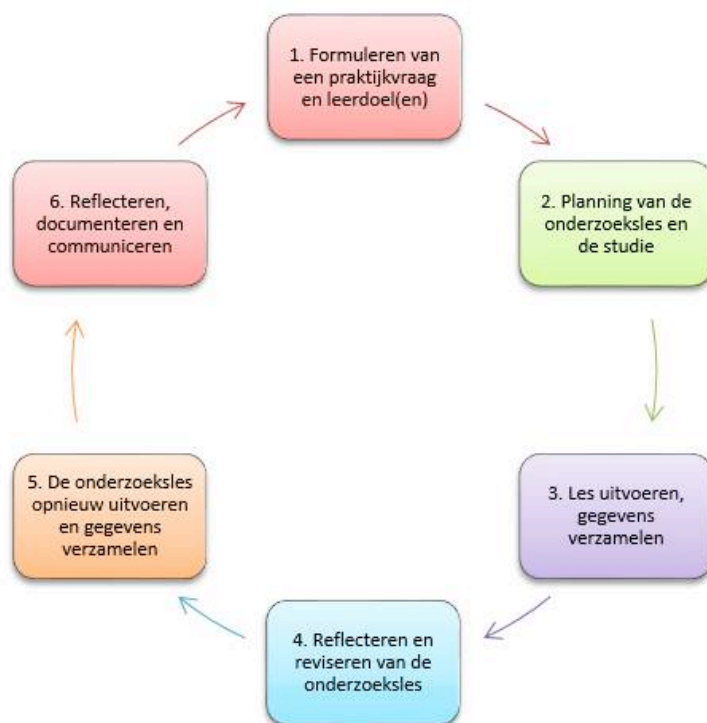
De kracht van de Open Class zit in de volgende aspecten:

- het helder doel: samen leren het werk beter te doen;
- de helpende structuur: het protocol voor de gasten en het samen voorbereiden;
- de schoolcultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid;
- een grotere betrokkenheid van de leerlingen;
- minder gedragsproblemen;
- betere resultaten van de leerlingen.

Lesson Study

De aanpak op Fanling past in de traditie van Lesson Study die ontwikkeld is in Japan en zich daarna over andere landen heeft verspreid. Ook in Nederland wordt het steeds meer toegepast. Het belangrijkste doel is een einde maken aan isolement door het samen ontwikkelen van lessen en elkaar feedback te geven. In sommige gevallen levert het niet op wat men ervan verwacht. Hargreaves geeft in het boek een mogelijk oorzaak: teveel gericht zijn op korte termijn resultaten.

“Lesson study occurs in a climate where observations are not used to produce quick gains in achievement scores, but to develop the whole child and his or her character.”

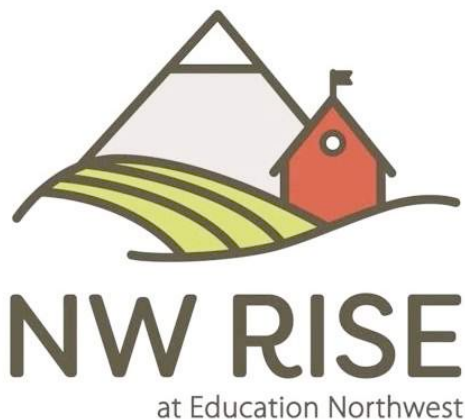


Hoofdstuk 4: Collaborative Curriculum Planning Networks

Voor kleine en afgelegen scholen op het platteland is het vaak moeilijk om contacten te onderhouden met andere scholen en zo van elkaar te leren. Ze werken vaak op een eiland en ze zijn geïsoleerd. In de stad is het een stuk gemakkelijker om bij elkaar te komen en uit te wisselen.

In kleine scholen is er bovendien vaak minder tijd om te leren met en van elkaar. Een klein aantal mensen moet immers dezelfde hoeveelheid werk doen.

Een mogelijke oplossing hiervoor is het vormen van netwerken van (kleinere) scholen. Een voorbeeld wordt in dit hoofdstuk uitgewerkt.



NW RISE

Het gaat om een middelbare school in Washington State in het noordwesten van de

Verenigde Staten. Twee keer per jaar gaan alle medewerkers van de school naar een tweedaagse conferentie waar diverse scholen uit de wijde omgeving bij elkaar komen om van elkaar te leren: *The Northwest Rural Innovation and Student Engagement Network (NW RISE)*.

Tijdens deze conferentie werken en leren de medewerkers met en van elkaar. Ze luisteren naar presentaties, wisselen ideeën

uit, bespreken resultaten van het werk, ontwerpen samen lessen.

De deelnemers aan het netwerk hebben ervoor gekozen om te focussen op een centraal thema: *betrokkenheid van de leerlingen*. Veel leerlingen worden van thuis uit niet echt gestimuleerd om te leren. Op veel scholen is er sprake van laagopgeleide ouders en armoedige levensomstandigheden. Leerkrachten ervaren de geringe betrokkenheid van de leerlingen en de daarmee gepaard gaande zwakke resultaten van hun onderwijs. En toch willen ze het verschil maken.

Omdat dit een thema was dat leefde binnen een groot aantal scholen, werd dit probleem gekozen als het centrale onderwerp voor het netwerk.

Beter leren schrijven en argumenteren

Tijdens de tweedaagse worden de leerkrachten een deel van de tijd verdeeld in groepen per vakgebied: de *Job Alike groups*. Daardoor kunnen ze nog gericht bezig zijn met hun vak en met het ontwikkelen van ideeën voor hun lessen.

Een van de eerste projecten die in het netwerk van de docenten Engels werden opgepakt, was leerlingen beter leren schrijven en argumenteren. De vraag was: hoe leren we leerlingen van 14 tot 17 jaar een stelling te schrijven en deze stelling te verdedigen door goede argumenten aan te dragen?

Leerkrachten vonden dit een moreel doel in hun werk: de vaardigheid is van groot belang in een democratische samenleving. In het netwerk gaat het dan over de vraag: op welke manier kunnen we dit het meest effectief aanpakken?

Uitgangspunten voor het netwerk van NW RISE

Om een netwerk succesvol te maken, zijn een aantal uitgangspunten nodig. NW RISE hanteert de volgende:

1. **gedeelde doelen**
Een netwerk is alleen effectief als er sprake is van gedeelde doelen die voor de deelnemers en voor de leerlingen relevant zijn;
2. **deelname**
Leden van het netwerk moeten deelname zien als waardevol en ze moeten actief willen deelnemen;
3. **activiteiten**
Het netwerk dient vooral te gaan over onderwerpen die te maken hebben met het werk van leerkrachten; er dient een nauwe relatie te zijn met de dagelijkse praktijk;
4. **focus**
De gesprekken in het netwerk richten zich op één thema dat ertoe doet en gaan niet alle kanten op;
5. **leiding**
Het netwerk moet ondersteund worden door goed leiderschap dat faciliteert en stimuleert;
6. **middelen**
Het netwerk moet beschikken over voldoende middelen om verder te komen; bovendien levert ieder een constructieve bijdrage aan het geheel;
7. **regels**
Deelname aan het netwerk is niet vrijblijvend; er gelden duidelijke regels en afspraken;
8. **uitbreiden van het netwerk**
Nieuwe onderwerpen en nieuwe deelnemers moeten zorgvuldig worden opgenomen in het netwerk;
9. **technologie**
Gebruik maken van technologie kan het netwerk ondersteunen; door het gebruik van email, google, sociale media, Skype e.a. kunnen de contacten worden onderhouden en versterkt.



Hoofdstuk 5: Cooperative Learning and Working

Samenwerking is niet nieuw in de Noorse samenleving, het is wel relatief nieuw in het Noorse onderwijs. Noorwegen is dun bevolkt, er zijn veel kleine plattelandscholen. In zo'n scholen is er vaak sprake van veel autonomie voor de leerkracht. Veel mensen die in het onderwijs werken, hebben er nog een andere baan bij. Daardoor is er naast het lesgeven weinig tijd om te besteden aan samenwerken en leren van elkaar.

Aronsloekka, Noorwegen

Aronsloekka is een van de 19 basisscholen in het district Drammen, ongeveer 45 km ten zuidwesten van Oslo. De school is aan de slag gegaan met meer samen werken en samen leren. Daarbij streven ze naar *een consistentie tussen wat er in de klas met de leerlingen gebeurt en de werkwijze in het team.*



Voor beide lagen wordt gebruik gemaakt van de strategieën van coöperatief leren, ontwikkeld door Spencer Kagan.

Coöperatief leren is wereldwijd op vele scholen aangezet, maar blijkt vaak niet duurzaam. De trainingen voor de leerkrachten zijn meestal erg succesvol, maar na enige tijd zwakt de toepassing af en sterft de werkwijze soms een stille dood.

De oorzaak is onder andere te weinig ondersteuning en inspiratie door de schoolleiding. Meestal is coöperatief leren ook niet ingebed in de visie en cultuur van de school als geheel.

Leerlingen werken samen, leerkrachten doen dit niet, er is dan geen sprake van consistentie.

In Aronsloekka is die consistentie wel aanwezig. De strategieën van Spencer Kagan worden zowel in de klas als in het team toegepast.

In beide gevallen leidt het tot:

- duidelijke didactische structuren waarbij ieder weet wat zijn/haar taak is;
- grote betrokkenheid door deelname van iedereen;
- beter leren door de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor elkaar;
- hogere opbrengsten door samen denken en samen werken.

Aronsloekka is een mooi voorbeeld waarin de context met de vier B's een belangrijke factor zijn voor het succes.

1. Before

De vorige schoolleider had reeds veel aandacht besteed aan een veilige omgeving. Er was wel samenwerking, maar die was niet echt effectief. Het was veel meer professionele samenwerking dan samen werken aan professionaliteit. Er werd veel gepraat over elkaar, mensen waren niet eerlijk en gaven elkaar niet of nauwelijks feedback.

Toen er vier jaar geleden een nieuwe schoolleider kwam, werd coöperatief leren een prioriteit. In eerste instantie in het werken met de leerlingen. Dat was niet gemakkelijk voor de leerkrachten die dit niet gewend waren. Ze hielpen

elkaar wel, maar dat leverde te weinig op. Daarom werd besloten de werkvormen van Kagan ook toe te gaan passen op teamniveau.

2. Betwixt

De coöperatieve werkvormen vinden niet geïsoleerd plaats. Het past in de algehele cultuur van de school. Net zoals op andere scholen in Noorwegen wordt er veel gebruik gemaakt van de omgeving waarin de school ligt: de natuur als een belangrijke plek om samen te leren. Veel activiteiten vinden buiten plaats: zowel voor de leerlingen als voor de leerkrachten. Daarbij vinden op een “natuurlijke manier” veel ontmoetingen plaats en worden relaties sterker. Daarnaast is de ontwikkeling van het totale kind een uitgangspunt voor het Noorse onderwijs. Samen leren door samen spelen en verkennen maakt daar onderdeel van uit.

3. Beside

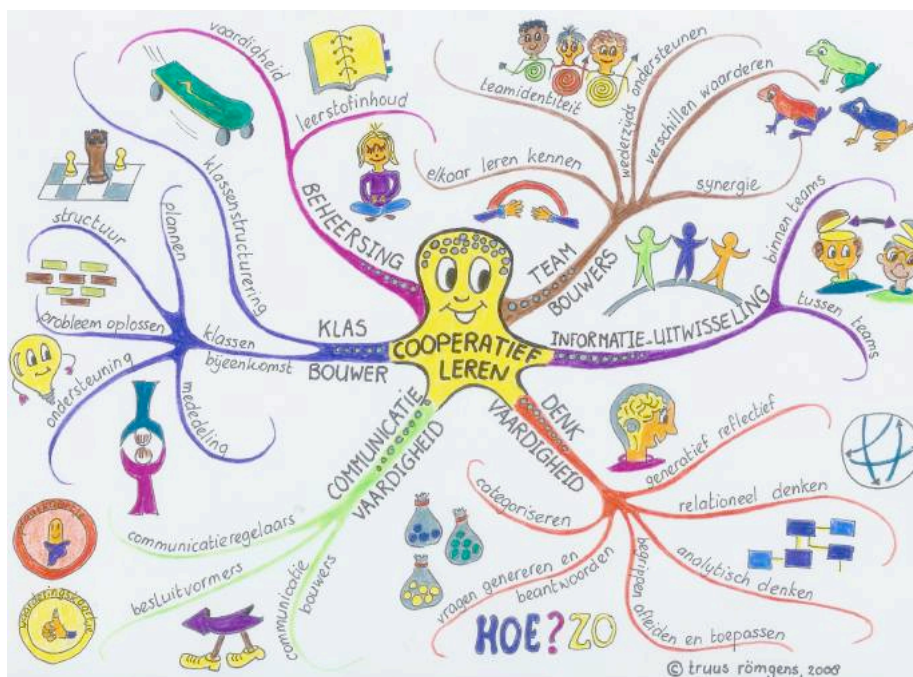
De werkwijze van Aronsloekka wordt ondersteund door het beleid van de Noorse overheid. Scholen krijgen de middelen om:

- tijd vrij te maken om van elkaar te leren;
- studie-bijeenkomsten te organiseren;
- trainingen te volgen.

De school maakt gebruik van de werkwijze: data bespreken en die inzetten als strategie voor betere lessen.

4. Beyond

Aronsloekka was in staat om veel te leren van andere scholen en andere systemen. Leerkrachten en leiders konden studiereizen maken naar Ontario in Canada om daar te leren. Ze volgen de Kagan-trainingen in Engeland om zich de werkwijzen van coöperatief leren eigen te maken.



Hoofdstuk 6: Collaborative Pedagogical Transformation

Aronsloekka in Noorwegen is een bevoorrechte school. Ze ligt in een rijk democratisch land en beschikt over alle voorzieningen die nodig zijn. Scholen hebben de middelen om te investeren in kwaliteit, in het leren met en van elkaar. Ze worden daarbij door de overheid volop ondersteund.

Is een ontwikkeling naar beter onderwijs door collaborative professionalism ook mogelijk in een omgeving waar al deze voorwaarden ontbreken?

Ja, vond *Vicky Colbert*.

Na een studie aan Stanford University maakte ze haar levenswerk van een transformatie van het onderwijs in arme landelijke gebieden. Ze is diverse keren onderscheiden voor haar werk.



Escuela Nueva in Colombia

Net zoals de meeste belangrijke ontwikkelingen begon ook deze met een inspirerende droom en visie van een of twee mensen.

Vicky Colbert vond dat zonder een omslag teweeg te brengen in het onderwijs in geen enkel land duurzame verandering ten goede mogelijk is.

In de plattelands-regio's van Colombia richtte ze Escuele Nueva op (New School). De eerst stap was om een nieuwe onderwijs-aanpak in te voeren met als kenmerken:

- democratisch: ieder een stem, gelijke kansen
- de leerling centraal, niet de leerstof.

Leerkrachten werkten in klassen met leerlingen van verschillende leeftijden. Daardoor was het niet langer mogelijk om alleen klassikale lessen te geven, maar leerlingen veel meer in hun eigen tempo de leerstof door te werken. Daarbij maakten ze gebruik van zogenaamde *learning guides*: korte handreikingen die leerlingen hielpen om zelf



aan de slag te kunnen gaan.

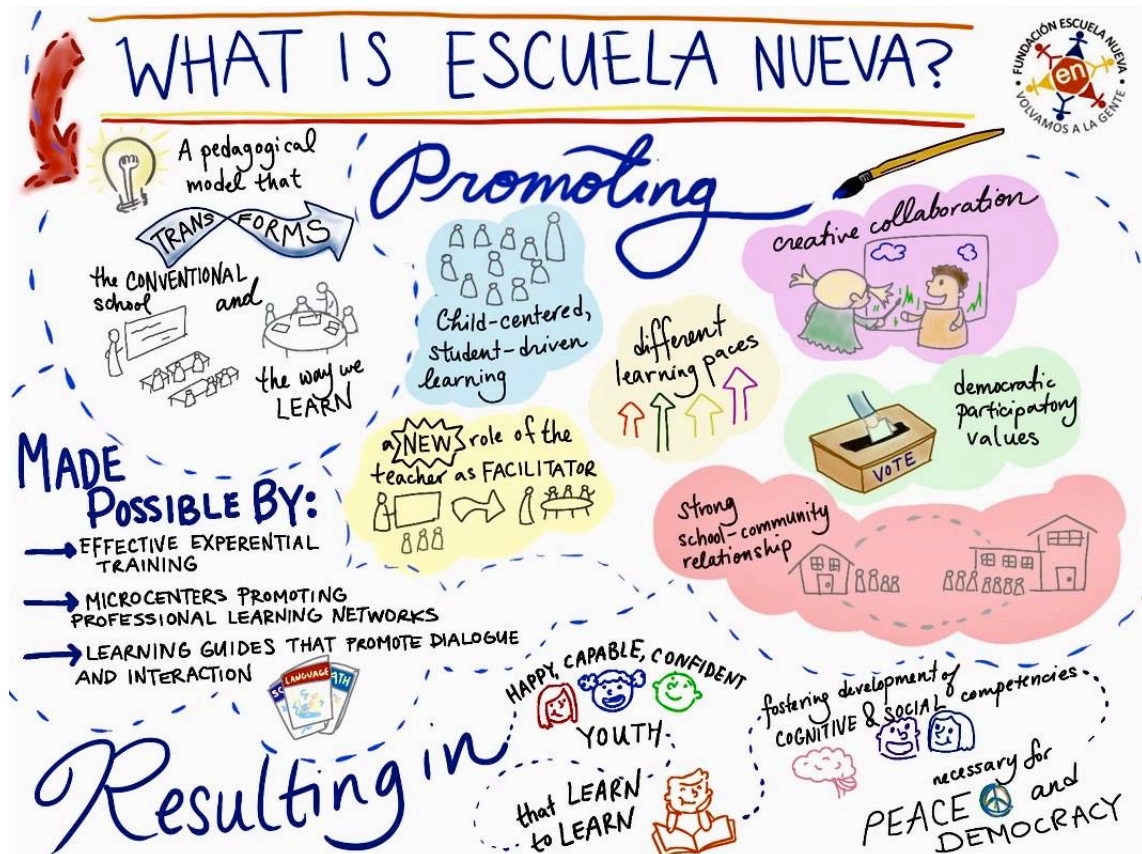
Doordat er verschillende leeftijden in een groep zitten, kunnen de leerlingen elkaar helpen. De leerkracht komt daardoor veel meer in de rol van begeleider van de leerprocessen. Net als in Noorwegen wordt ook hier de natuur gebruikt als leerplek. Er vinden observaties plaats, er wordt gewerkt in schooltuinen om veel te leren over planten en voeding, er is ruimte voor veel beweging.

Het leren binnen Escuela Nueva

kenmerkt zich door:

- coöperatieve werkvormen toepassen;
- betekenisvol leren dat betrokkenheid vergroot;
- experimenteel: zelf dingen uitzoeken en problemen oplossen;
- flexibel in inhoud, aanpak en organisatie;
- boeiender onderwijs: persoonlijk leren.

Men maakt gebruik van “oude” bestaande concepten die hun meerwaarde bewezen hebben. De ideeën van Paulo Freire en John Dewey zijn daarvan goede voorbeelden die veel worden ingezet.



De context

Escuela Nueva wordt toegepast in het onderwijs van Colombia. Een land dat jarenlang geplaagd werd door geweld, drugs, armoede. Een hoofddoel van het project was daarom veel aandacht te besteden aan respect, samen leven, burgerschap, ontwikkeling van het karakter.

De aanpak

Een onderscheidend kenmerk van Escuela Nueva is de filosofische, ethische en praktische consistentie in de manier waarop het leren is georganiseerd voor de leerlingen en de manier waarop leren, werken en ontwikkelen wordt aangepakt voor de leerkrachten. Er is geen sprake van oppervlakkige vormen van leren die leiden tot iets beter of meer van hetzelfde (zoals dit vaak gebeurt bij professional collaboration). Het is gericht op beter onderwijs voor alle leerlingen om zo een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een andere, betere samenleving.

Ook in Colombia is er op het platteland sprake van veel kleine, geïsoleerde scholen. Het is moeilijk om contacten met elkaar te hebben en zo ideeën uit te wisselen. Om het leren van en met elkaar mogelijk te maken, kent het project drie vormen:

- trainingen en workshops voor teams;
- micro-centers voor demonstraties van werkvormen en voor professionele interactie;
- netwerken tussen micro-centers en de centers overstijgend.

In al deze settings worden dezelfde werkvormen gebruikt als in de klas met de leerlingen.

Impact

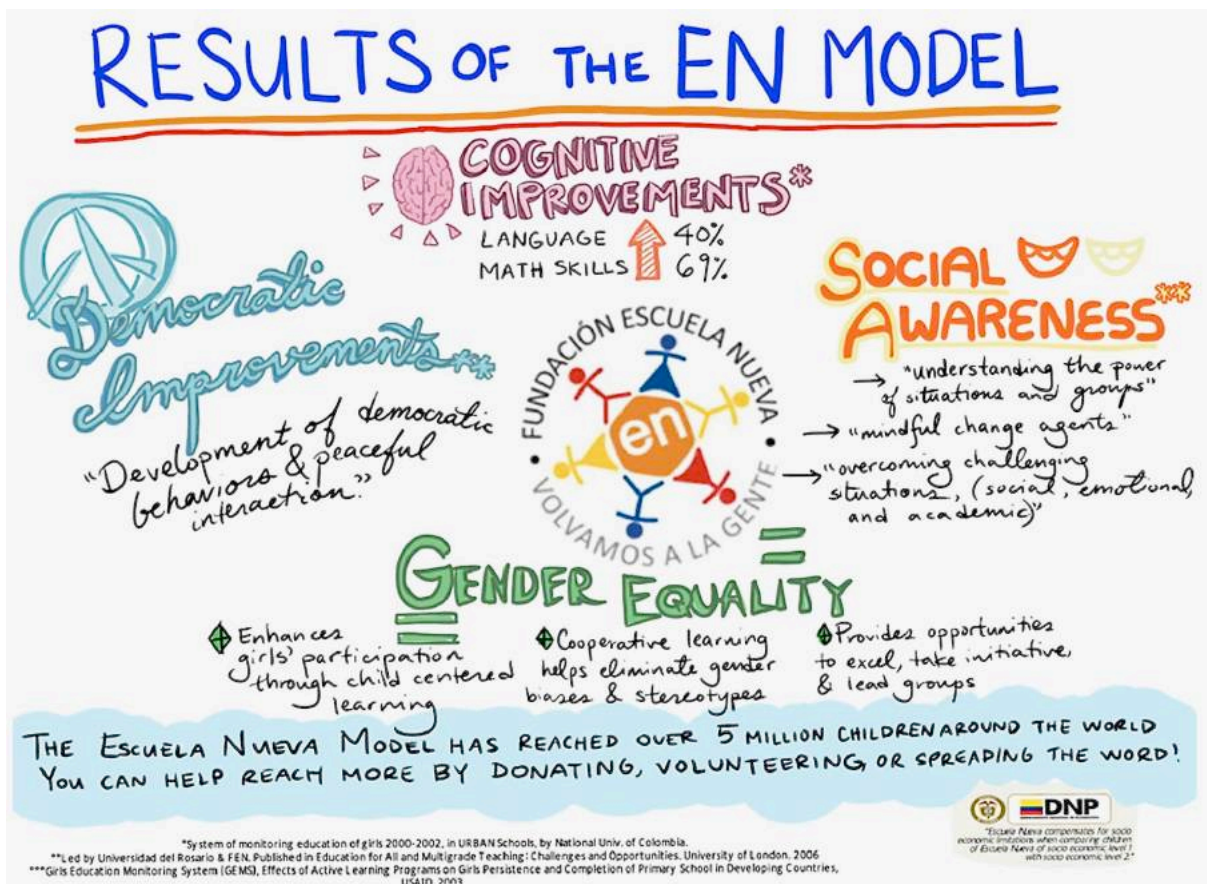
Unesco-onderzoek naar de resultaten van het project toont aan dat het werkt.

Colombia presteert beter dan de omringende landen, met name in de regio's waar Escuela Nueva wordt toegepast.

Toch blijkt het erg lastig om de ontwikkelingen duurzaam te krijgen.

Er is te weinig support van de overheid, de middelen zijn erg beperkt en soms gaan andere zaken nou eenmaal voor doordat bestuurders andere prioriteiten stellen.

Natuurlijk is het van belang om te werken vanuit morele doelen: beter onderwijs voor alle leerlingen dat kan leiden tot een betere samenleving met minder geweld. Maar het moet uiteindelijk ingebed worden in een groter geheel, ook op het niveau van het hele land: all systems go!



Hoofdstuk 7: Professional Learning Communities

Een van de eerste en meest gebruikte vormen van professionele samenwerking is de Professionele Leer Gemeenschap. Een concept dat ook in Nederland steeds meer wordt toegepast.

De eerste generatie PLG

De eerste aanzetten dateren uit 1997 door het werk van Shirley Hord. In het begrip PLG zitten in elk geval drie onderdelen:

- **professioneel**
De PLG is goed georganiseerd, er wordt gebruik gemaakt van evidence based kennis, er vindt dialoog en feedback plaats, het is gericht op het verbeteren van het werk;
- **leren**
Het leren van de leerlingen en het leren van de leerkrachten gaan hand in hand. Geen beter leren in de klas zonder het leren in het team;
- **gemeenschap**
De gemeenschap wordt gevormd door de gezamenlijke missie en visie van de groep. Bij het realiseren daarvan is er collegialiteit en onderlinge ondersteuning.

De tweede generatie PLG

Na de start werd het PLG-concept in 1998 verder ontwikkeld door Rick DuFour en Robert Eaker. Ze schreven het eerste belangrijke boek over PLG's.

Ze beschreven daarin drie essentiële uitgangspunten:

- de PLG is gericht op interventies van leerkrachten die als doel hebben: het beter bereiken van specifieke leerdoelen met hun leerlingen;
- PLG's dragen bij om een einde te maken aan de privatisering van het beroep van leerkracht: open deuren, meer samenwerken;
- het gebruik maken van data als strategie voor beter onderwijs.

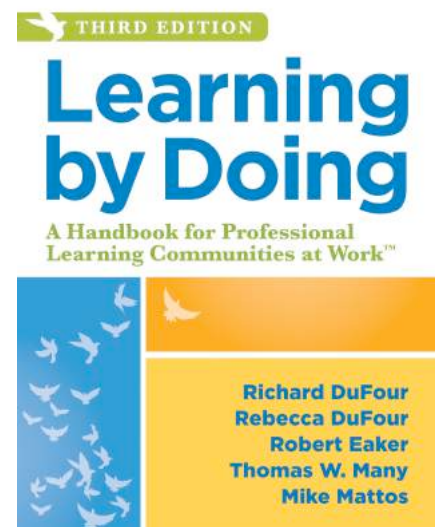
De ideeën van DuFour en Eaker werden en worden wereldwijd het meeste toegepast als het gaat om het werken met PLG's. Vooral in Amerika en in Engeland waren de resultaten veelbelovend.

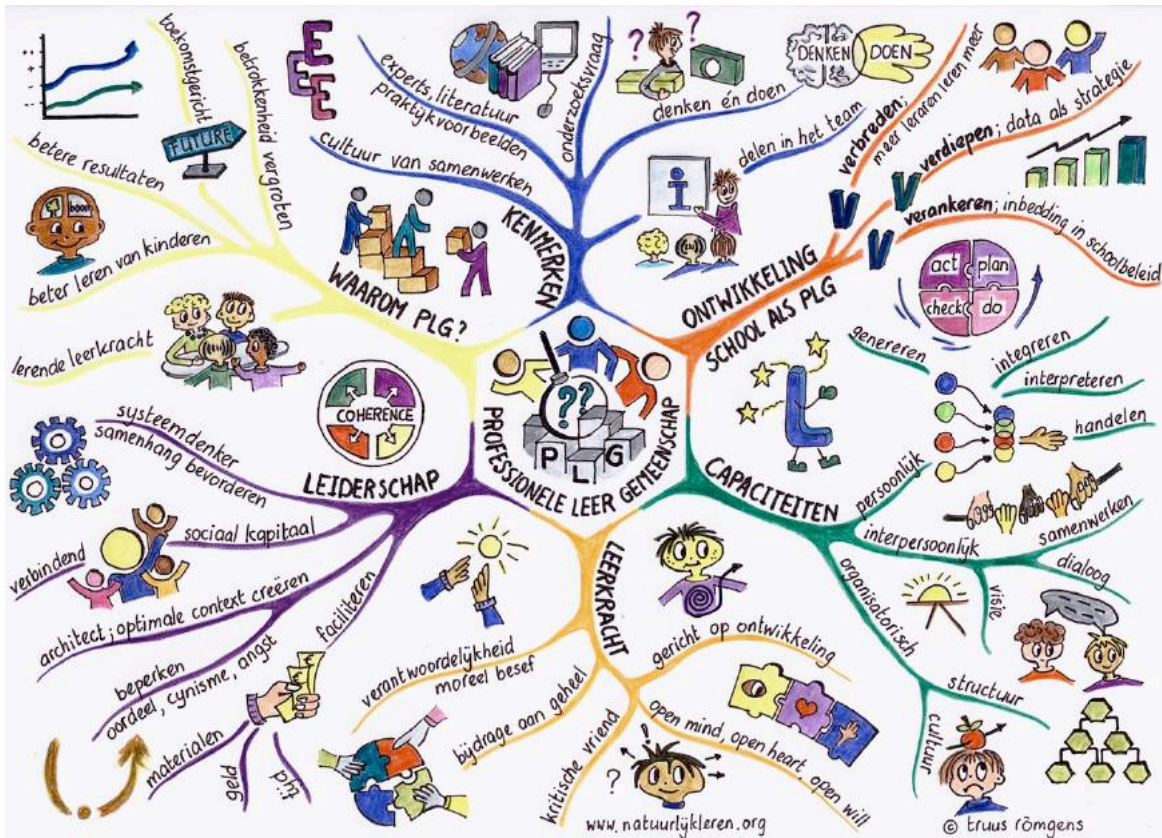
Een nadeel was dat de PLG voornamelijk werd ingezet voor het realiseren van korte termijn successen op het gebied van de meetbare doelen: snel betere toetscores halen! Daardoor werd deze vorm van PLG erg populair bij (bovenschoolse) leiders, maar veel minder bij de leerkrachten.

Naar een derde generatie PLG

Op de meeste plaatsen waar de PLG wordt ingezet, zien we nu een ontwikkeling naar een derde generatie. Deze vorm komt dicht in de buurt van samen werken aan professionaliteit (collaborative professionalism).

Deze PLG's zijn meer gericht op professionele cultuur, samen onderzoeken, brede leerdoelen, de persoon als geheel ontwikkelen, meer eigen initiatief van de leerkrachten, minder top down.





Een voorbeeld: Keewatin-Patricia School District, Canada

Dit gebied ligt in het noordwesten van Ontario in Canada. Het is ver verwijderd van de grote steden Ottawa en Toronto. Een groot deel van de populatie bestaat uit First Nations kinderen: Indiaanse bevolking en Inuit (voorheen Eskimo's). Vele jaren zijn deze groepen achtergesteld, soms ook gediscrimineerd. Er was sprake van achterstanden en weinig kansen. Deze achterstelling heeft veel negatieve gevolgen gehad die nog steeds zichtbaar zijn in deze regio: armoede, veel werkloosheid, gezondheidsproblemen, scheidingen, verslaving aan drank en drugs, veel zelfmoorden, lage schoolprestaties.

De leiding van het district heeft het initiatief genomen om de uitdaging op te pakken om het verschil te willen maken voor de leerlingen en mede daardoor voor de gemeenschap. Dit heeft men onder meer gedaan door te gaan werken met PLG's.

In Keewatin-Patricia zien we de ontwikkeling van de drie generaties PLG.

In het begin was het voornamelijk professionele samenwerking. Leerkrachten kwamen meer bij elkaar en wisselden informatie uit over hun leerlingen en over de problemen waar ze dagelijks meer te maken hadden.

Al snel werd het concept vooral door de bovenschoolse leiders opgepakt als een middel om de prestaties van de leerlingen op een hoger niveau te brengen. Hogere verwachtingen van leerlingen, beter onderwijs, meer kansen bieden aan alle kinderen. De data speelden hierbij een belangrijke rol. In de scholen werd gewerkt met data-muren om te bezien of de scores inderdaad verbeterden. Dit zorgde ervoor dat de druk op de leerkrachten steeds verder toenam. Ze ervoeren de PLG als top down en vooral gericht op de meetbare doelen.

Langzaam veranderde dit naar een andere opzet. Binnen het grotere systeem van Ontario kwam er een nieuw mission-statement: “*achieving excellence*”. Daarbij ging het niet slechts om de meetbare doelen, maar om de totale ontwikkeling van de leerlingen als mens. Data speelden nog wel een rol als bron van informatie, maar niet langer als de enige drijvende kracht.

Ook in Keewatin-Patricia werd deze Ontario-benadering opgepakt. Er veranderde steeds meer in de benadering van het onderwijs en in het werken met de PLG:

- men vond dat welzijn van de leerlingen voorwaarde was voor betere prestaties;
- er kwam meer betrokkenheid van de leerkrachten bij de (soms moeilijke) thuissituaties van de leerlingen;
- een PLG richtte zich specifiek op het goed kunnen omgaan met emoties: hoe leren we dat aan onze leerlingen?
- de PLG werden niet meer geleid door de schoolleiding, maar door de leerkrachten zelf;
- enkele PLG's hielden zich bezig met het betekenisvol maken van het onderwijs door gebruik te maken van de cultuur van de mensen en van de omgeving waarin de scholen stonden:
 - de wereld van het ijshockey werd ingezet op allerlei vakgebieden;
 - er werden relaties gelegd tussen ijshockey en het curriculum;
 - “niet naar school, dan niet op het ijs”;
 - er wordt gebruik gemaakt van voorbeelden uit de natuur zoals dat in deze culturen al eeuwenlang gebruikelijk is.



Wat maakt deze vorm van PLG nu tot collaborative professionalism?

1. de PLG wordt geleid *door leerkrachten zelf*; leiders kunnen wel meedoen in een PLG;
2. het leren van elkaar is gericht op *de totale ontwikkeling van de leerlingen*, ingebed in de cultuur waarin ze zijn opgegroeid; er is veel aandacht voor welbevinden en voor de rol die ze kunnen spelen in de verdere ontwikkeling van hun gemeenschap;
3. *moeilijke gesprekken* over de

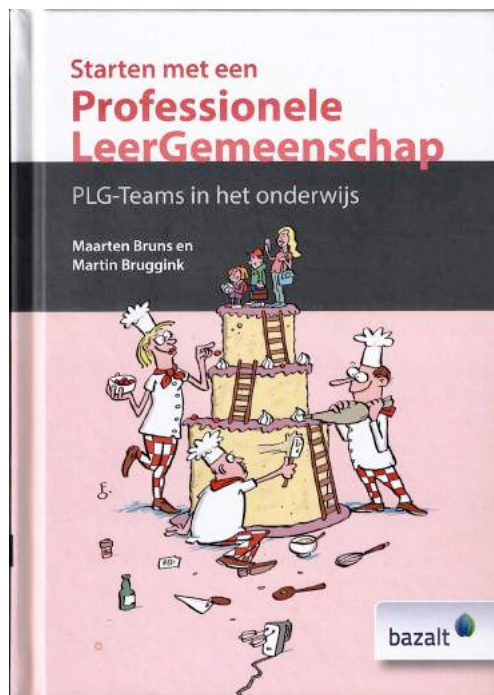
werkwijzen van de leerkrachten worden niet uit de weg gegaan; er is sprake van openheid en eerlijkheid.

Het grotere systeem waarin deze scholen werken is ondersteunend. Er wordt onder andere veel geïnvesteerd in de faciliteiten voor het ijshockey vanwege het belang ervan. Verder worden er middelen beschikbaar gesteld om technologie in te zetten. Deze wordt gebruikt om de scholen en de leerkrachten met elkaar te verbinden en zo van elkaar te leren. Elke school beschikt bijvoorbeeld over geavanceerde apparatuur voor video-conferenties.

Een ander belangrijk aspect is het feit dat de leiders en de bovenschoolse leiders de ontwikkeling ondersteunen en op velerlei wijze faciliteren.

In het onderstaande schema staat de omlag die er in Keewatin-Patricia is gemaakt bij het werken met de Professionele Leer Gemeenschap.

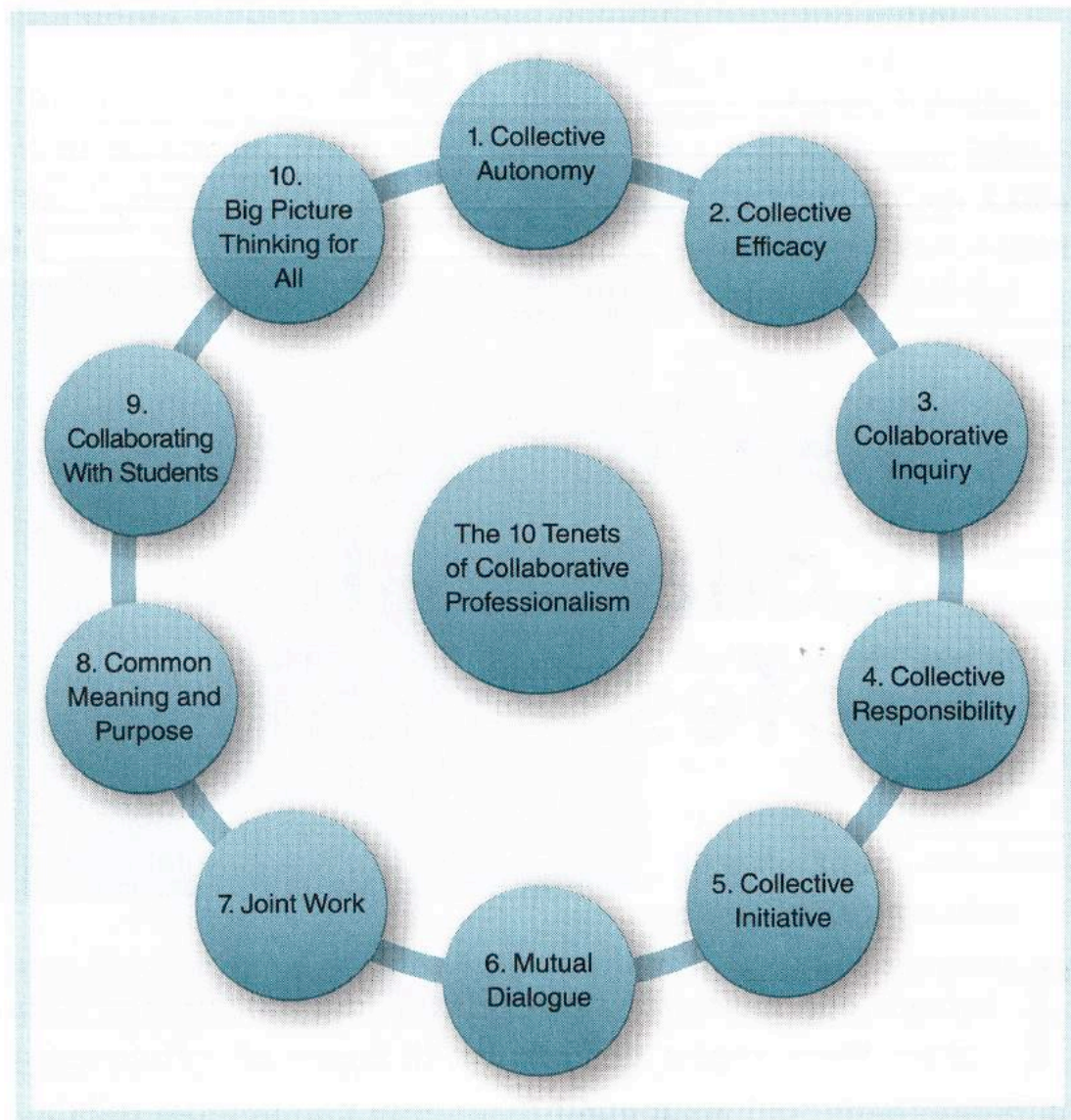
oude situatie	nieuwe situatie
Focus op meetbare cognitieve doelen	Gericht op brede ontwikkeling van de leerlingen als mens
Beperkt tot bijeenkomsten op vaste tijden en plaatsen	Ingebed in het dagelijks werk van alle betrokkenen
Aangestuurd door leiders en bestuurders om hun doelen te realiseren	Geleid door de leerkrachten en gericht op thema's die ze zelf belangrijk vinden
Dienstbaar zijn aan het afleggen van verantwoording	Dienstbaar zijn aan wat de leerlingen nodig hebben
We hebben het gezellig samen	Een professionele cultuur door een goede structuur waarin respectvolle gesprekken plaats vinden om het werk beter te maken



Hoofdstuk 8: Ten Tenets of Collaborative Professionalism

In dit hoofdstuk worden de 10 stellingen van samen werken aan professionaliteit nog een keer beschreven. Bij elke stelling wordt de verbinding gemaakt met de vijf voorbeelden uit het boek.

(zie voor de stellingen hoofdstuk 1 van deze samenvatting)



Hoofdstuk 9: The four B's of Collaborative Professionalism

Bij veel veranderingsprocessen in scholen wordt vaak niet of nauwelijks gekeken naar de context waarin de verandering plaats vindt.

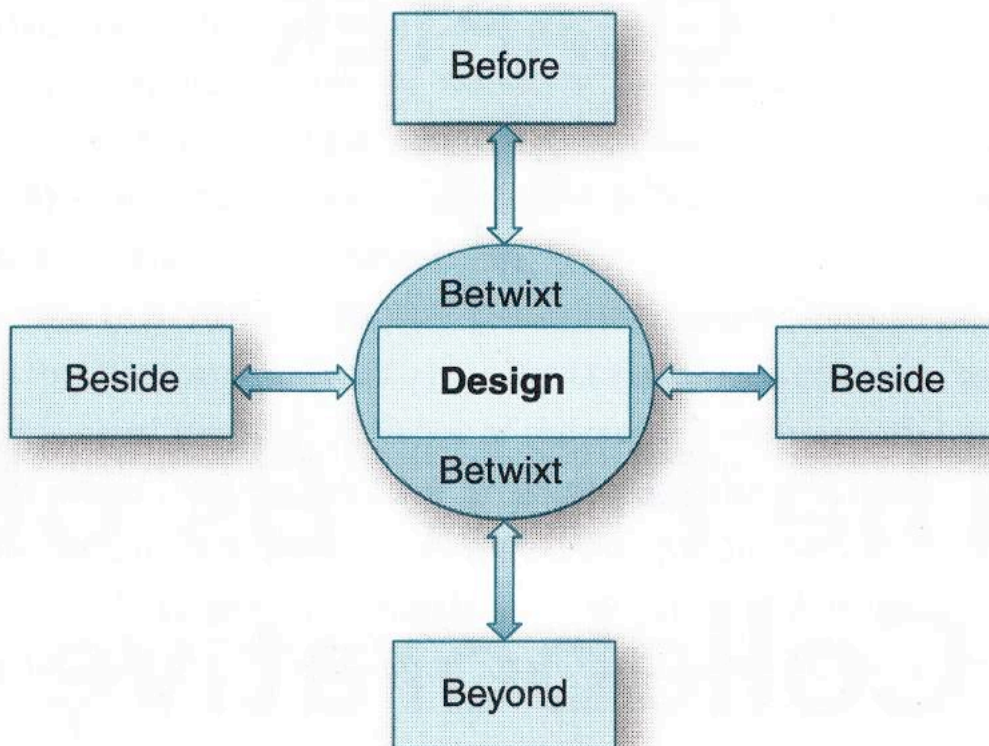
Mede daardoor slagen die processen niet. Enkele voorbeelden:

- elkaar goed feedback geven lukt niet in een angst-cultuur;
- werken met een PLG levert weinig op als die top down wordt aangestuurd en de doelen van bovenaf worden bepaald;
- een veranderingsproces slaagt niet in een cultuur van wantrouwen;
- samen werken aan professionaliteit lukt niet als er sprake is van verstoorde persoonlijke relaties in een team;
- samenwerking is erg lastig als er voortdurend wisselingen zijn in het team en in de leiding van de school.

De vier B's vormen een hulpmiddel om beter te kijken naar de context:

- before
- beside
- beyond
- betwixt

Ze staan beschreven in hoofdstuk 1 van deze samenvatting.



Hoofdstuk 10: Doing Collaborative Professionalism

Wat is nodig om te komen tot meer en betere professionele samenwerking en vooral beter samen werken aan professionaliteit?

Meestal worden drie suggesties gegeven: beter leiderschap, meer tijd en meer middelen. Een logisch antwoord; niemand zal pleiten voor zwakker leiderschap, minder tijd en minder middelen.

Maar wat is nog meer nodig?

Het laatste hoofdstuk probeert een antwoord te vinden aan de hand van drie vragen:

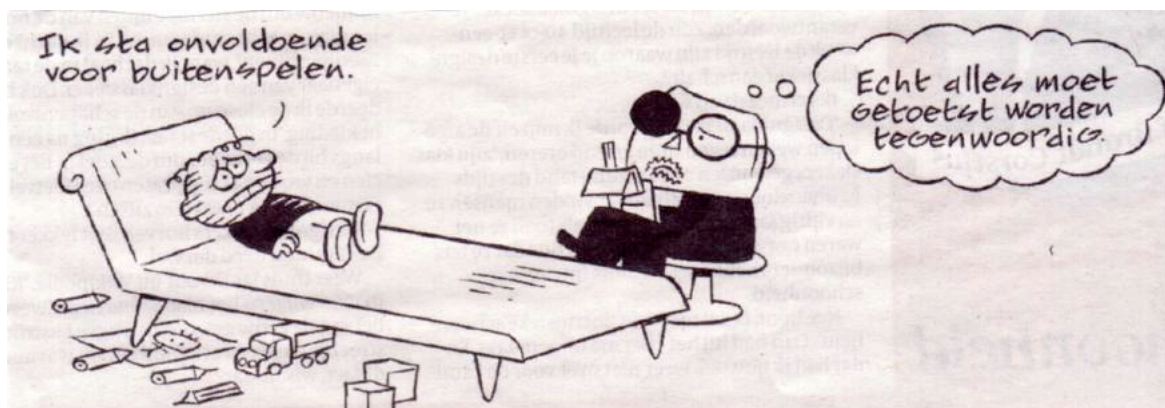
1. Waar moeten we mee stoppen?
2. Wat moeten we blijven doen?
3. Wat moeten we gaan doen wat we nu nog niet doen?

Ad 1: Waar moeten we mee stoppen?

Dominantie van data

Ofschoon het gebruik maken van data in een school erg belangrijk is, moeten we stoppen met de data te zien als de meest dominante factor voor het gedrag van leerkrachten. Leerkrachten en leiders zullen moeten beseffen dat het werk complex, niet lineair en onvoorspelbaar is. Leren voor de toets is iets anders dan leren voor het leven.

Dat betekent dat we de data op een andere manier inzetten. Ze kunnen de basis vormen voor een gesprek, leerkrachten kunnen op zoek gaan naar het verhaal achter de cijfers. Het eigen professionele oordeel van de leerkracht dient een rol te spelen in beslissingen. Hargreaves noemt deze ontwikkeling: *“from data driven to data informed”*.



Ontwikkelingen los zien van de context

Zoals eerder in het boek aan de orde kwam: veel veranderingen zijn gedoemd te mislukken als er onvoldoende aandacht voor de grotere context waarin de verandering plaats vindt. Past een werkwijze binnen de cultuur van onze school en de omgeving waarin de school staat? Sluit het aan bij de werkwijzen en de waarden?

Veel wisselingen in het team

Het is buitengewoon lastig om samen te werken aan professionaliteit als er voortdurend sprake is van wisselingen van leerkrachten en van leiders. Er is dan in de school geen sprake van continuïteit, telkens worden er andere keuzes gemaakt.

Bovendien moeten leerkrachten steeds opnieuw investeren in het opbouwen van relaties, kennis maken met elkaar.

Ad 2: Wat moeten we blijven doen?

Investeren in relaties

Contact voor contract. Goede samenwerking is alleen mogelijk als er sprake is van goede persoonlijke relaties.

Klein beginnen en dan verder uitbouwen

Begin met een onderwerp dat leeft in de school. Ga met elkaar in gesprek en bouw de gesprekken en de samenwerking steeds verder uit. Betere feedback, meer open en eerlijk met elkaar praten, meer diepgang en minder oppervlakkigheid.

Investeren in het geven en ontvangen van feedback.

Feedback geven en ontvangen is bij samen werken aan professionaliteit een kerncompetentie. Het is een vaardigheid die leerkrachten moeten leren, het is er vaak niet vanzelf.

Goed leiderschap

Enkele aspecten van goed leiderschap m.b.t. collaborative professionalism:

- het goede voorbeeld geven als het gaat om goede communicatie;
- leerkrachten helpen om hun bijdrage aan het geheel te zien;
- vanuit oprechte belangstelling actief betrokken te zijn bij het primaire proces;
- het creëren van een context waarin leerkrachten kunnen samenwerken.

Ad 3: Wat moeten we gaan doen wat we nu nog niet (of onvoldoende) doen?

Leerlingen zien als partners

Leerkrachten zijn gewend om te werken *voor* de leerlingen. Een nieuwe uitdaging is om te werken *met* de leerlingen. Met andere woorden:

“How can students become change makers in their society if they are not encouraged to be change makers in their schools?”

Effectief inzetten van technologie

Het inzetten van technologie kan op vele manieren helpen om beter samen te werken. De vraag is welke mogelijkheden de meest gunstige effecten hebben op het leren van leerkrachten en leerlingen. Technologie is immers niet de oplossing voor alles. Het kan nooit leerkrachten vervangen en het werkt alleen als het gebruikt wordt door goede leerkrachten.

Enkele mogelijkheden van de inzet van technologie bij samenwerking:

- intensiveren van de contacten tussen leerkrachten onderling;
- vooral als (kleine) scholen ver uit elkaar liggen op het platteland;
- online uitwisselen van ideeën, werkwijzen en hulpmiddelen;
- op zoek gaan naar recente inzichten en onderzoeken;
- verbindingen maken met grotere systemen, ook in het buitenland.

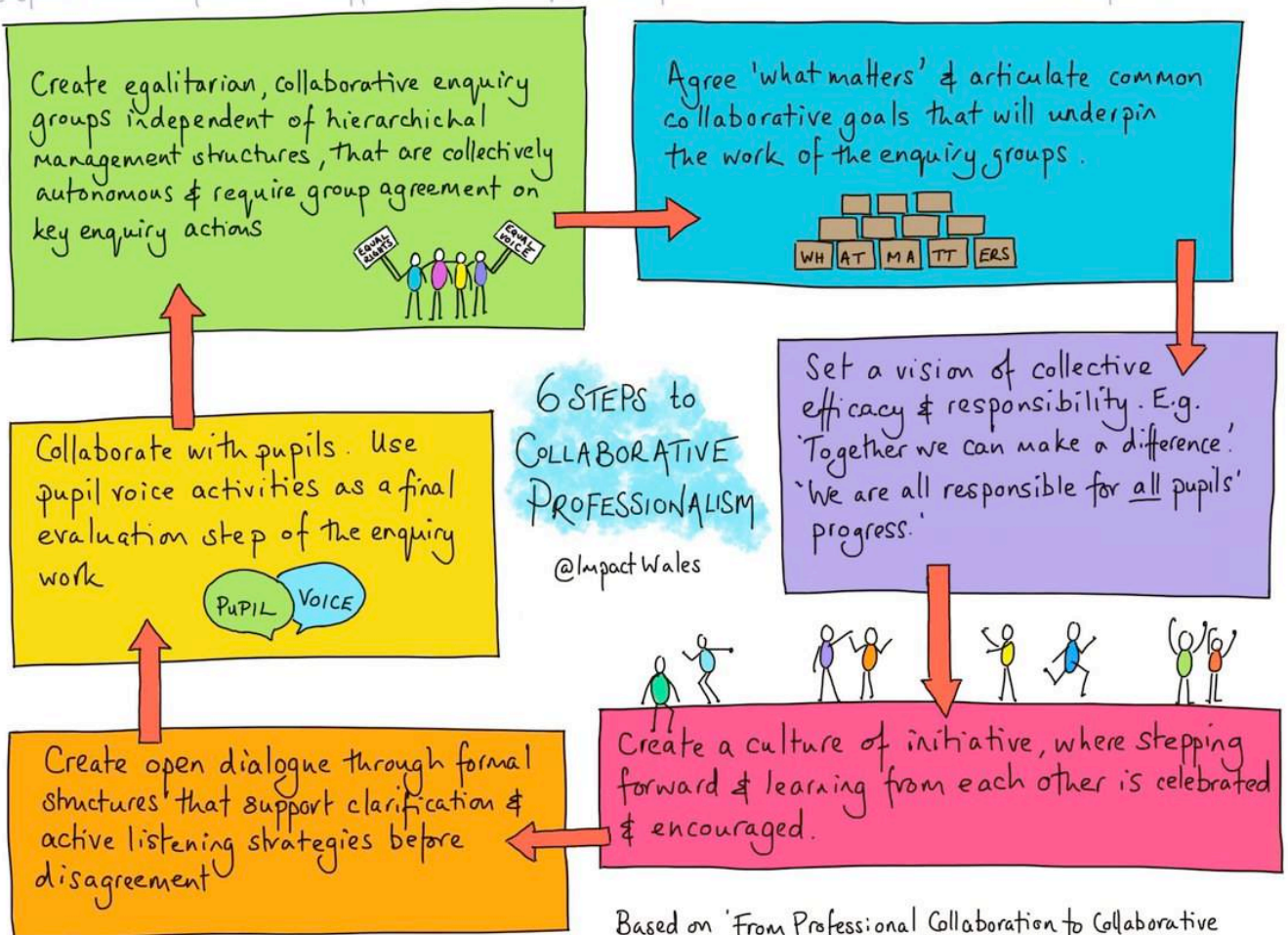
Leiders en scholen die samenwerken

Samen werken aan professionaliteit is niet beperkt tot leerkrachten in hun school. Ook leiders en scholen kunnen met elkaar samenwerken. De school zou zich dan kunnen afvragen: hoe kunnen we een goede school zijn voor deze regio? Helpen we andere scholen om beter te worden?

Samen werken aan professionaliteit gaat over het realiseren van resultaten door een groep, maar het draagt tevens bij aan de verdere ontwikkeling van het individu. Leerkrachten worden individueel sterker door de groep en de groep wordt sterker door de individuen die hun bijdrage willen leveren aan het geheel. Het is een van de grote uitdagingen in deze tijd als we het onderwijs daadwerkelijk duurzaam willen vernieuwen.

For bespoke school improvement support contact enquiries@impact.wales

www.impact.wales



Copyright © 2018

Based on 'From Professional Collaboration to Collaborative Professionalism' a research report by Andy Hargreaves & Michael T. O'Connor

*Dit laatste deel van de samenvatting en bewerking staat niet in het boek.
Het is gebaseerd op een aanvullend artikel van dezelfde auteurs, eveneens uit 2018.
Het gaat nader in op de vraag welk leiderschap er nodig is om Collaborative
Professionalism vorm te geven.*

Leading Collaborative Professionalism



Inleiding

Als we in het onderwijs spreken over samenwerking, komen steeds drie vragen naar voren:

- waarom is samenwerking nodig?
- hoe kunnen leerkrachten samenwerken?
- welke vormen van samenwerking zijn het meest effectief?

Waarom is samenwerking nodig?

Diverse studies van de afgelopen jaren laten zien welke voordelen samenwerking (de ontwikkeling van sociaal kapitaal) heeft in het onderwijs. Enkele van de belangrijkste voordelen zijn:

- **het verbeteren van het leren van de leerlingen**
Leerkrachten leren van elkaar, ontwikkelen samen nieuwe kennis en vaardigheden die invloed hebben op de kwaliteit van de lessen en dus ook op de resultaten;
- **het verbetert de aantrekkelijkheid van het beroep**
Zeker in deze tijd van het lerarentekort is dit een niet te onderschatten voordeel. Studies laten zien dat mensen eerder geneigd zijn in het onderwijs te werken als ze weten dat ze er niet alleen voor staan, maar dat ze ondersteund worden door collega's in een écht team;
- **het leidt tot meer succesvolle veranderingsprocessen**
Dat komt onder andere doordat mensen elkaar helpen om nieuwe dingen uit te proberen en het oude los te laten; successen die enkele leerkrachten boeken, werken motiverend voor anderen;
- **het belang van consistentie**
Steeds meer scholen werken in de klas met coöperatieve werkvormen. Vaak zijn die niet duurzaam vanwege het gebrek aan consistentie. In de klas wordt wél samengewerkt, op schoolniveau niet;
- **het voordeel van "coöpetition"**
Coöpetition kun je omschrijven als samenwerken met je "concurrenten". Leerkrachten en scholen halen door goede vormen van samenwerking het beste in elkaar naar boven.



Hoe kunnen leerkrachten samenwerken?

Deze vraag is niet zo gemakkelijk en eenduidig te beantwoorden. Het is niet zo dat één bepaalde vorm van samenwerking de beste is. De effectiviteit hangt onder meer af

van de ontwikkeling van de school, het grotere systeem waar de school deel van uitmaakt, de omgeving waarin de school ligt, de cultuur van de school en van de regio, zelfs van het land.

In het boek worden vijf verschillende vormen van samenwerking beschreven. Het zijn voorbeelden uit verschillende delen van de wereld.

Welke vormen van samenwerking zijn het meest effectief?

In het boek wordt een belangrijk onderscheid gemaakt tussen professional collaboration en collaborative professionalism. Het eerste is *beschrijvend*: wat gebeurt er allemaal m.b.t. samenwerking? Het tweede is *normatief*: wat is nodig om samenwerking echt effectief te maken?

Collaboative professionalism (samen werken aan professionaliteit) heeft enkele belangrijke kenmerken en uitgangspunten:

- leerkrachten transformeren samen het onderwijs;
- het is gericht op zingeving van het leren en van het leven zelf;
- het is daarom gebaseerd op een morele opdracht, een gezamenlijke missie;
- er wordt gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderzoek (collaborative professionalism is evidence informed);
- er vindt dialoog plaats, ook als de gesprekken lastig zijn;
- open mind, open heart, open will: er is sprake van gezamenlijk onderzoeken;
- het is ingebed in de cultuur van de school en van de samenleving.

Theory X en Theory Y

Samen werken aan professionaliteit kan op verschillende manieren worden vorm gegeven. Twee benaderingen zijn een afspiegeling van de manier waarop mensen tegen ontwikkeling van organisaties aankijken. Ook in het onderwijs zijn beide richtingen duidelijk zichtbaar bij leiders en bestuurders.

Rond 1960 ontwikkelde Douglas McGregor een theorie van twee verschillende leiderschap-benaderingen: Theory X en Theory Y.

- Theory X

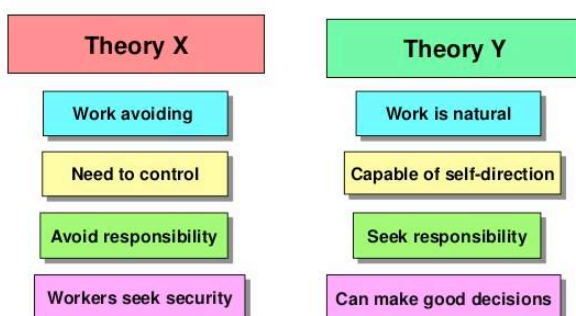
Deze theorie is gebaseerd op het machinedenken in de 19e en 20e eeuw. Ze gaat ervan uit dat mensen aangestuurd en gecontroleerd moeten worden als een organisatie succesvol wil zijn. Leiders moeten door middel van straffen en belonen zorgen voor motivatie. Regels, protocollen en structuren zijn essentieel om alles in goede banen te leiden. De aanpak van leiders en bestuurders is vooral gebaseerd op wantrouwen;

- Theory Y

Deze theorie gelooft in het ontwikkelen en ondersteunen van relaties, autonomie en van innerlijke betrokkenheid. Men gaat ervan uit dat mensen van binnen uit gemotiveerd zijn in hun werk een bijdrage te leveren. Leiders baseren zich vooral op vertrouwen en ze bieden ruimte aan mensen om zich te ontwikkelen.

Er is veel discussie welke van deze benaderingen beter is. Hargreaves en O'Connor laten zien dat beide theorieën waardevolle elementen bevatten. Andy Hargreaves was vele jaren een groot aanhanger van Theory Y. Hij zag in de

MCGREGOR'S THEORY X & Y



praktijk veel negatieve voorbeelden van Theory X: top down aansturen van teams, netwerken die aan de slag moesten met opdrachten die van bovenaf werden geformuleerd, PLG's die ervoor moesten zorgen dat resultaten die leiders wilden op korte termijn gerealiseerd werden.

Intussen werkte hij in trainingen zelf met een strakke organisatie, zoals didactische structuren van coöperatief leren. Daarvan ontdekte hij steeds sterker de meerwaarde. Zijn conclusie was dat *beide theorieën in combinatie met elkaar* nodig zijn bij goed leiderschap.

Om Collaborative Professionalism tot een succes te maken, zijn niet alleen vertrouwen en goede relaties nodig, maar ook heldere structuren en werkvormen.

Indien deze structuren ontbreken, zien we vaak:

- stelligheid van enkelen die ervoor zorgt dat anderen zwijgen;
- niet écht luisteren naar elkaar;
- gebrek aan focus;
- discussie in plaats van dialoog;
- te lang uitwijden over een onderwerp;
- persoonlijke kritiek in plaats van feedback.

Leerkrachten slagen er vaak zelf niet in om de samenwerking zodanig vorm te geven dat er sprake kan zijn van collaborative professionalism. Daartoe is goed systeemleiderschap nodig dat een context creëert waarin dit wel mogelijk is.

In het onderstaande schema staan de twee benaderingen:

- vertrouwen en relaties als de component van Theorie Y
- precisie en structuur als de component van Theorie X

		vertrouwen en relatie	
		laag	hoog
precisie en structuur	hoog	B. gekunstelde collegialiteit	D. samen werken aan professionaliteit
	laag	A. geen samenwerking	C. informele samenwerking

A. Geen samenwerking: laag vertrouwen, lage precisie

Deze cultuur dienen we in het onderwijs zoveel mogelijk achter ons te laten. Er is geen enkele vorm van samenwerking, leerkrachten delen geen kennis, ze krijgen geen feedback over hun werk, ze zijn koning(in) in eigen klas.

B. Gekunstelde collegialiteit: laag vertrouwen, hoge precisie

Deze wordt van bovenaf opgelegd en geregeld. Mensen werken samen omdat dit nou eenmaal is afgesproken. Het leidt meestal tot oppervlakkige betrokkenheid niet tot echt leren van elkaar.

C. Informele samenwerking: hoog vertrouwen, lage precisie

De relaties en het vertrouwen zijn goed, mensen kunnen prima met elkaar overweg. De samenwerking is echter te vrijblijvend en lastige thema's worden vaak vermeden omwille van de goede relaties. Er is dan geen verbetering van de praktijk.

D. Samen werken aan professionaliteit: hoog vertrouwen, hoge precisie

Deze vorm is nodig om het leren vorm te geven zoals het wenselijk is. Het is een combinatie van goede relaties en vertrouwen met structuur en werkvormen die helpend zijn voor écht teamleren.

Hoe kunnen leiders helpen?

Wat kunnen schoolleiders doen om niet alleen professionele samenwerking, maar ook samen werken aan professionaliteit te ondersteunen?

1. Ontwikkel langzaam, handel snel

Uit de diverse voorbeelden die in het boek beschreven worden, blijkt dat goede samenwerking een zaak is van de lange adem. Verwacht geen grote successen op korte termijn. De kunst is om langzamer te ontwikkelen zodat dingen sneller gebeuren. *“Lead slowly before you lead quickly”*.

Dit uitgangspunt betekent tevens, dat veel wisselingen in de leiding nadelige effecten heeft voor de ontwikkeling van de school.

2. Integreer in toenemende mate informele en formele samenwerking

Leiders vragen zich vaak af waar ze moeten beginnen als ze samenwerking in de school beter vorm willen geven. Het antwoord van de auteurs is: *“Start somewhere, but not anywhere.”*

Begin dus ergens, maar niet zomaar ergens. Start met vormen van samenwerking waarbij een kwetsbare opstelling nog niet zo belangrijk is. Pas bij de start duidelijke gestructureerde werkvormen toe, b.v. uit “Coöperatieve Leerstrategieën” of “Coöperatief Vergaderen” van Spencer Kagan.

Bouw tijdens deze eerste activiteiten het vertrouwen en de kwaliteit van de relaties verder uit. Investeer in *de kwaliteit van de communicatie*, met name het omgaan met mentale modellen en het geven en ontvangen van feedback. Hierdoor is het steeds beter mogelijk ook de meer uitdagende thema's, waarvoor echte dialoog nodig is, aan bod te laten komen.

3. Maak gebruik van protocollen en werkvormen om kritiek en criticus van elkaar te scheiden.

Kritiek wordt in sommige situaties nog steeds gericht op de persoon en niet op wat iemand doet of zegt. Mensen kunnen vaak moeilijk omgaan met kritiek omdat ze de criticus niet mogen. Hierdoor heeft kritiek een negatieve invloed



op de ontwikkeling van het team. Leiders kunnen dit voorkomen door te kiezen voor goede gestructureerde werkvormen en door te investeren in het geven en ontvangen van feedback.

4. Bied ruimte aan mensen om op verschillende manieren samen te werken

Mensen zijn verschillend, leerkrachten zijn verschillend, hun samenwerking is verschillend. Omarm de verscheidenheid in het team en bied ruimte om de samenwerking zelf vorm te geven binnen de visie van de school. *“People need to be free to do what has to be done!”*

5. Combineer geduld en vasthoudendheid

Eén zwaluw maakt nog geen zomer. En één sneeuwkans maakt nog geen winter. Niet alles gaat meteen goed. Soms wordt het eerst slechter voordat het beter gaat: de implementatiedip. Doorzettingsvermogen, combineren van geduld en vasthoudendheid is voor elke leider belangrijk.

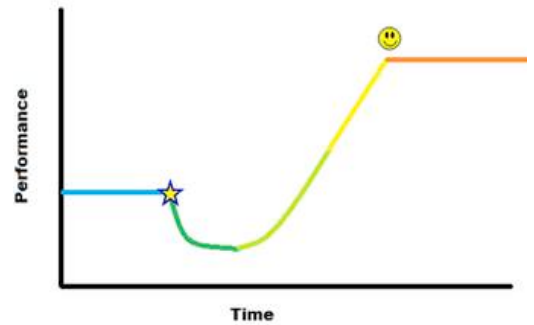
6. Zet technologie effectief in om samenwerking te bevorderen

In de voorbeelden uit het boek wordt duidelijk dat het inzetten van technologie op allerlei manieren ondersteunend kan zijn bij samenwerking tussen leerkrachten en zeker tussen scholen.

7. Leer loslaten

Hoe kunnen leiders hun teamleden stimuleren om meer en beter samen te werken? Enkele suggesties van de beide auteurs:

- nodig mensen uit om initiatieven te nemen en deel te nemen in een leergroep;
- moedig hen aan, heb vertrouwen en laat merken dat ze ertoe doen;
- begeleid mensen in hun samenwerking indien dit nodig en wenselijk is;
- faciliteer de samenwerking op allerlei manieren: tijd, ruimte, ondersteuning, literatuur, mogelijkheden om andere scholen en leerkrachten te bezoeken;
- zet een stap opzij, laat los en bied ruimte.



Samen werken aan professionaliteit is eerder een noodzaak dan een optie voor scholen in deze tijd. De problemen en de uitdagingen zijn complex in onze snel veranderende samenleving. Veranderingen zijn bovendien niet langer mogelijk door mensen topdown aan te sturen.

Geen enkel beroep kan zich in deze tijd ontwikkelen zonder het vermogen en de bereidheid om kennis en vaardigheden te delen met elkaar en de problemen samen te onderzoeken en op te lossen. Leren in de school vraagt om leerkrachten die willen en kunnen samenwerken in een cultuur van vertrouwen en solidariteit en die gebruik maken van structuren en werkvormen die ondersteunen. Het is de taak van de schoolleider hen daarbij te helpen. Als échte systeemdenkers in actie.....

