

———— Christian van den Brekel ————

INFORMEEL LEREN: DE SCHOOLLEIDER AAN ZET!



©2022, Christian van den Brekel (Maasbracht)

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).


NUR 190, 841
ISBN 978-94-0365-128-6
Eerste druk 2022

Auteur:	Christian van den Brekel
Adviezen:	Sabine Kokee
Redactie:	Marita Weener, www.redactiebureauamaritaweener.nl
Ontwerp en vormgeving:	Sabrina Wakker, www.wakkerdesign.nl
Beeld omslag:	Shutterstock
Illustraties:	Freepik en Shutterstock
Druk:	Maak je eigen onderwijsboek, www.maakjeeigenonderwijsboek.nl

————— Christian van den Brekel —————


INFORMEEL LEREN: DE SCHOOLLEIDER AAN ZET!





**Leiderschap is begrepen
worden in je intenties**

Christian van den Brekel



Voor Yvonne

Ik wil dit boek in het bijzonder opdragen aan mijn lieve vrouw Yvonne,
die op 6 juli 2021 geheel onverwachts is overleden.

In de voor mij zeer moeilijke en zware periode na haar overlijden
was het toch Yvonne die mij de kracht gaf om
de laatste twee hoofdstukken van mijn boek af te maken.

Dat mijn geweldige vrouw, mijn maatje en mijn steun en toeverlaat
nooit vergeten mag worden!

Bedankt voor alles, lieve sjat.

INHOUD


Inleiding	8
Hoofdstuk 1 Informeel leren: een nadere verkenning	11
1.1 Definitie informeel leren	11
1.2 Informeel leren nader onder de loep	12
1.3 Kenmerken van informeel leren	13
1.4 Soorten informeel leren	13
1.5 Antecedenten en opbrengst	14
1.6 Het informeel leerproces	15
1.7 Informeel leren in relatie tot professionalering schoolleiders	17
1.8 Samenvatting	19
Hoofdstuk 2 Professionaliseringsthema's schoolleider: de basis	21
2.1 Basis- en herregistratie schoolleiders	21
2.2 Beroepsstandaard schoolleiders	22
2.3 Professionaliseringsthema's schoolleiders	24
2.4 Hogere-ordedenken dient altijd centraal te staan	30
2.5 Procedure waarderingsgesprekken	31
2.6 Ladder der gevolgtrekking	32
2.7 Format voorbereiding waarderingsgesprek schoolleiders	34
2.8 Samenvatting	35
Hoofdstuk 3 Verschillende vormen van informeel leren	37
3.1 Vormen van informeel leren	37
3.2 Ervarings- of experiëntieel leren	38
3.3 Zelfsturend leren en actieleren	39
3.4 On-the-job leren	40
3.5 Mentoring	41
3.6 Communities of Practice (CoP's)	42
3.7 Collectieve after-event reviewsessies (AER's)	43
3.8 Overzicht verschillende vormen van informeel leren	44
3.9 Samenvatting	45
Hoofdstuk 4 Vertaling informeel leren naar de schoolorganisatie	47
4.1 Rol schoolleider in relatie tot informeel leren	47
4.2 Ingrijpen in de context van het werk	48
4.3 Verbinding met collega's in de eigen organisatie	48
4.4 Dimensies en voorbeelden van samenwerking op school	49
4.5 Professionele leergemeenschappen (PLG's)	50
4.6 Stappenplan PLG	51

4.7	Leernetwerken	51
4.8	Verbinding met schoolleider en schoolorganisatie	53
4.9	Relatie informeel, formeel en non-formeel leren	54
4.10	Samenvatting	55
Hoofdstuk 5 Het kapitaal van de school effectief benutten		57
5.1	Kwaliteitsmanagement informeel leren	57
5.2	Veranderen van de context	58
5.3	Herkennen en waarderen van het informeel leren	59
5.4	Integraal personeelsbeleid (IPB)	60
5.5	Samenvatting	61
Hoofdstuk 6 De relatie tussen informeel leren en de vier typen schoolleiders: welk type ben jij?		63
6.1	Schoolleider: sleutelpositie in creëren leercultuur op school	63
6.2	Combineren van leiderschapspraktijken	63
6.3	Perspectieven op leiderschap	64
6.4	Vier typen schoolleiders	66
6.5	Reflectie op het eigen handelen	67
6.6	Samenvatting	68
Hoofdstuk 7 Condities voor het inrichten van een efficiënte leeromgeving voor schoolleiders		71
7.1	Vraagstukken die aanzetten tot informeel leren	71
7.2	Persoonlijke ontwikkelvraagstukken in relatie tot reflectie	72
7.3	Vijf voorwaarden voor succes	73
7.4	Samen leren leidt tot verbondenheid	74
7.5	Leeropbrengsten informeel leren	75
7.6	Vormen van informeel leren in relatie tot andere beroepsgroepen	76
7.7	Aanbevelingen	77
7.8	Samenvatting	79
Hoofdstuk 8 Tips en praktische handreikingen		81
8.1	Praktijkvoorbeeld 1: 'Leren van en met elkaar'	81
8.2	Praktijkvoorbeeld 2: 'Geef de leerkracht zijn vak terug'	82
8.3	Praktijkvoorbeeld 3: 'De schoolleider stimuleert en faciliteert de professionele ontwikkeling van leerkrachten'	83
8.4	Praktijkvoorbeeld 4: 'Leren onderwijzen in een werkplekleeromgeving'	84
8.5	Praktische handreiking: tips & tricks	85
8.6	Een leven lang leren	87
8.7	Samenvatting	88
Literatuurlijst		90
Eerdere publicaties auteur		95

INLEIDING


In 2013 heeft de beroepsgroep het Schoolleidersregister PO opgericht met als doel het beroep en het aanzien van de schoolleider te versterken door eisen te stellen aan de beroepsregistratie én herregistratie van schoolleiders. Deze registratie-eisen zijn formeel vastgelegd in de CAO PO en vormen het kader voor de persoonlijke ontwikkeling van schoolleiders in het primair onderwijs. Ook het voortgezet onderwijs kent een dergelijk register (Schoolleidersregister VO), al geldt hiervoor (nog) geen formele verplichting tot registratie.

In 2012 had ik de opleiding tot locatiedirecteur in het primair onderwijs afgerond en was ik aan de slag gegaan als schoolleider in het primair onderwijs. Echter, na de 'lancering' van het Schoolleidersregister PO in 2013 bleek mijn diploma niet in de lijst van geaccrediteerde opleidingen te staan en kon ik mij dus niet registreren. Omdat het opnieuw voltooien van een dergelijke (post-)hbo-opleiding voor mij als 'dubbelop' werd ervaren, heb ik bewust gekozen voor een andere weg om me te registreren: namelijk via informeel leren. Middels een uitgebreide EVC-procedure zijn de betreffende competenties van mij als schoolleider uitgebreid uitgelicht en voortdurend gekoppeld aan mijn eerdere opgedane ervaringen in het werkveld. De theorie maakt zaken inzichtelijk zodat je ze kunt begrijpen, maar het *leereffect* zit vooral in de internalisering van je ervaringen met een duidelijke koppeling aan (zelf)reflectie. Met als resultaat verankering en beklijven van het geleerde en uiteindelijk verandering van gedrag.



Een ervaring wordt leren als erover wordt nagedacht, als er aandacht aan wordt besteed en het doordringt tot het bewustzijn.

Pierre Wolters en Sjoerd Verheyden (2008)



Deze ziens- en werkwijze heeft me veel gebracht als schoolleider en zorgt er nog steeds voor dat ik als schoolleider volop in de leerstand sta! Na de (verplichte) registratie in het Schoolleidersregister PO staat de vierjaarlijkse herregistratie centraal, waarbij je kunt kiezen uit een formele route (opleidingen, trainingen) en/of een informele route. En juist deze informele route wordt in dit boek verder verkend, 'uitgekleed' en stevig vastgepakt.

Informeel leren komt tegemoet aan de behoefte van schoolleiders. Dat blijkt uit een internationale reviewstudie, maar ook uit Nederlands onderzoek onder schoolleiders (Waslander et al., 2012). Schoolleiders hechten daarnaast ook belang aan formeel leren, maar dan vooral aan formele leervormen waarbij professionalisering in een praktische context wordt geplaatst en waarbij sprake is van een mix van formeel en informeel leren. Informele leeractiviteiten versterken het onderwijskundig leiderschap en zorgen er ook voor dat schoolleiders vaker ontwikkelingsgericht handelen, zowel op leerlingniveau als op team- en schoolniveau (Krüger & Andersen, 2017).

Voor professionalisering van schoolleiders is de koppeling met de praktijk van leidinggeven aan een onderwijsorganisatie een belangrijke voorwaarde: intensieve, praktijkgerichte actieve opdrachten in de school beïnvloeden de kennis, houding en vaardigheden van de schoolleider positief. Voor (zeer) ervaren schoolleiders is een doorlopende professionalisering die aansluit op hun specifieke rol, leerstijlen en leervragen geschikter. Werken aan vernieuwing of verbetering in de school en bewust reflecteren op ervaringen in het werk zijn bij uitstek twee manieren van informeel leren die bewezen effectief zijn. Leervormen als zelfreflectie, feedback vragen, interview, het bezoeken van andere scholen en het werken met rolmodellen of mentoren bieden goede mogelijkheden om het informeel leren verder te verankeren in het dagelijks handelen van de schoolleider.

In dit boek diep ik de professionaliseringsbehoeften van schoolleiders uit en tijdens het schrijven ben ik op zoek gegaan naar de effecten van diverse professionaliseringsvormen rondom het informeel leren. Belangrijke voorwaarden voor professionalisering zijn tijd voor schoolleiders om zich te kunnen ontwikkelen, draagvlak en eigenaarschap, en een ondersteunend leerklimaat.

Daarnaast beschrijf ik in dit boek hoe je als schoolleider de professionalisering in het team kunt bevorderen en kunt werken aan een lerende cultuur.

Leeswijzer

In Hoofdstuk 1 neem ik het informeel leren nader onder de loep: hoe ziet het informeel leerproces er precies uit? Welke soorten informeel leren kennen we? En hoe verhoudt zich dit tot de professionaliseringstag die schoolleiders doormaken?

In Hoofdstuk 2 staan de professionaliseringsthema's en de beroepsstandaard van de schoolleider centraal zoals deze momenteel (2022) in het Schoolleidersregister PO vermeld staan. In het derde hoofdstuk zoomen we in op de verschillende vormen van informeel leren en op de vraag welke aantoonbaar effectief zijn in de praktijk. Vervolgens wordt in Hoofdstuk 4 de vertaling van het informeel leren naar de eigen schoolorganisatie gemaakt, waarbij het zoeken naar verbinding met je collega's centraal staat.

In Hoofdstuk 5 wordt het kapitaal van de school verder 'ontleed' en in het juiste perspectief geplaatst. In Hoofdstuk 6 bespreek ik de relatie tussen informeel leren en de vier typen schoolleiders, waarbij de verschillende leiderschapspraktijken specifiek worden uitgelicht. In Hoofdstuk 7 staan de condities voor het inrichten van een efficiënte leeromgeving voor schoolleiders beschreven.

Tot slot staan in Hoofdstuk 8 een tiental handzame tips en praktische handreikingen centraal om het informeel leren als schoolleider in de dagelijkse praktijk optimaal te kunnen benutten.

Ik wens alle schoolleiders veel leesplezier toe en maak vooral werk van je eigen professionele (informele) ontwikkeling!

Christian van den Brekel
Februari 2022

