

# Inhoud

Voorwoord	5
Over de auteurs	7
Inleiding	8
1 Duidelijkheid gaat vóór competentie	21
1.1 Wat is een professionele leergemeenschap?	21
1.2 Wat kan er misgaan?	24
1.3 Nu is het moment	26
1.4 U bent het systeem	27
2 Samenhang en duidelijkheid creëren	31
2.1 Obstakels voor coherentie	33
2.1.1 Falen in het opzetten van teambreed leiderschap	33
2.1.2 Onduidelijk of inconsequent communiceren van doelen en prioriteiten	34
2.1.3 Intentieverklaringen verwarren met doelgerichte acties	36
2.1.4 Systeemgerichte hervorming zien als programma in plaats van als verbeterproces	37
2.1.5 Nastreven van te veel initiatieven in plaats van focus houden op continue verbetering	39
2.2 Strategieën om coherentie te realiseren	40
2.3 De winst van coherentie	42
3 Losjes én strikt leiden	45
3.1 Het probleem: te strikt	45
3.2 Het gevaar van straffen en belonen	48
3.3 Het probleem: te losjes	50
3.4 De juiste balans	51
3.5 Duidelijk stellen wat onder strikt valt	53
3.6 Voorbeelden van te losjes of te strikt leiderschap	54
3.6.1 Bestuur A: te strikt	55
3.6.2 Bestuur B: pseudo-strikt	56
3.6.3 Bestuur C: te losjes	57

4	Evenwichtige actie plannen en monitoren	61
4.1	Gedeelde kennis en diepe inzichten kweken	61
4.2	Een gegarandeerd geïmplementeerd lesprogramma opstellen	62
4.3	Toezicht houden op de voortgang binnen de scholen	63
4.4	Verbetering ondersteunen op basis van wederzijdse verantwoordelijkheid	65
4.5	Continue professionele ontwikkeling realiseren	67
4.5.1	Transparantie en vertrouwen bevorderen	70
4.5.2	Continue steun opbouwen	72
4.5.3	Leren verbreden buiten team, school en systeem	73
4.6	Kleine successen vieren	74
5	Duurzaam verbeteren	77
5.1	Breed draagvlak creëren, zowel voor lange- als kortetermijn- doelen	78
5.2	Een cultuur van samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid	81
5.2.1	Mensen in zinvolle teams onderbrengen	81
5.2.2	Tijd maken voor samenwerking	82
5.2.3	Duidelijkheid scheppen over de focus van samenwerking	82
5.3	Veel leiders om de hervorming te handhaven	84
5.4	Consequente focus op duurzame verbetering	86
5.5	Kortetermijnsuccessen erkennen en vieren	87
5.5.1	Langetermijndoelen opdelen in uitvoerbare taken	88
5.5.2	Zelfvertrouwen, zelfwerkzaamheid en hoop kweken	88
5.5.3	Mensen bewegen van volgzzaamheid naar betrokkenheid	88
5.5.4	Bewondering en waardering uiten	89
5.6	Betrokkenheid bij continue verbetering en gerichte vernieuwing	90
5.7	Resoluut leiderschap	90
5.8	Systeemheid bevorderen	90
	Nawoord	92
	Literatuur	95

# Voorwoord

Werken aan het verbeteren van het onderwijs in een groep, op een school, met alle scholen van een bestuur, in het hele land: het gebeurt voortdurend. Er is dikwijls sprake van goede moed én tegenzin. Er is passie en kracht, die nodig is om resultaten te bereiken. Er zijn heel veel verschillende initiatieven. En de verbetering wordt op heel veel verschillende manieren aangestuurd. Meestal goed bedoeld, soms beunhazerig opgezet. Beunhazerig? Ja, door mensen die er geen verstand van hebben. Iedereen heeft toch verstand van onderwijs? Dat bedoel ik, ja ...

Onderwijsverbetering is een tak van de wetenschap waarin allerlei duidelijke conclusies te trekken zijn en ook inderdaad getrokken worden. Mensen als Hattie en Marzano hebben het over de inhoud van het onderwijs en goede manieren om te onderwijzen. Anderen richten zich vooral op de manier waarop onderwijsverbeteringen het beste tot stand kunnen komen. Mensen als Rick DuFour en Michael Fullan zijn wetenschappers die ook zelf in de praktijk verantwoordelijkheid hebben genomen. Op het niveau van een bestuur, een district of zelfs een heel land.

Het is bijzonder dat deze twee mensen, met elk hun eigen ervaring en kennis, nu de koppen bij elkaar hebben gestoken om samen een boek te schrijven. De gebundelde kennis van twee van mijn helden wil ik graag in het Nederlands uitgeven, zodat mensen in het onderwijs daarmee hun voordeel kunnen doen.

Het gaat vooral over hoe je leiding geeft aan onderwijsverbetering, met als kern: de Professionele LeerGemeenschap. DuFour en Fullan beschrijven op compacte wijze de gouden tips die ze in hun onderzoek én in hun praktijkervaring bij elkaar gesprokkeld hebben. De vijf essenties van leiderschap zijn:

- Duidelijkheid gaat vóór competentie.
- Samenhang en helderheid creëren.
- Losjes én strikt leiden.
- Evenwichtige actie plannen en monitoren.
- Duurzaam verbeteren.

Ik las de laatste versie van de Nederlandse tekst nog een keer op het moment dat we ons ondernemingsplan aan het opstellen waren. En ik realiseerde me hoeveel inzichten ik in onze eigen organisatie goed kan gebruiken. Zo is het een heel breed bruikbaar boek. Het spoort de lezer aan de verbeteringen niet alleen op de eigen school te concretiseren, maar een aanpak te bedenken op het niveau van alle scholen van een bestuur of zelfs nog grootschaliger. Maar zelfs als je het maar voor één school gaat bekijken, is het al heel bruikbaar, en dus in feite – zoals ik al beweerde – voor elke andere organisatie.

De wetten van onderwijsverbetering, met de praktische tips, heel compact beschreven!

Veel plezier ermee,

Dook Kopmels

# Inleiding

## Systemegerichte PLG's

Rick DuFour heeft jaren besteed om uit te zoeken hoe professionele leer-gemeenschappen (PLG's) eruitzien, hoe ze worden opgezet en waarom leraren en leerlingen er zo veel baat bij hebben<sup>1</sup>. Honderden scholen over de hele wereld hebben inmiddels ervaren dat hun leerlingen aanmerkelijk betere prestaties leveren nadat het PLG-concept is ingevoerd. Bij de verkiezing voor 'beste schoolleider van 2011' in de Verenigde Staten, schreven drie van de vier finalisten de verbeterde leerprestaties toe aan het PLG-proces dat op hun school in gang was gezet.

Michael Fullan heeft zijn professionele loopbaan gewijd aan onderzoek naar de beste manier om veranderingen door te voeren op scholen, bij samenwerkende scholen (binnen een bestuur of samenwerkingsverband) en in het onderwijssysteem als geheel. Door de focus op 'morele plicht tot verbetering' te koppelen aan de vraag hoe je een compleet systeem kunt veranderen, heeft Fullan in meerdere landen met succes grootschalige hervormingen begeleid.

In het boek *Professioneel Kapitaal: een transformatie van het onderwijs in elke school* (2012) erkennen Fullan en zijn co-auteur Andy Hargreaves de waarde van goed ingevoerde PLG's. Ze plaatsen daarbij echter de kanttekening dat PLG-strategieën maar al te vaak 'simplistisch en hardhandig zijn opgelegd door overijverige bestuurders'. Ze schrijven dat bestuurders soms positiever oordelen over PLG's dan leraren en dat de huidige PLG-beweging opnieuw bekeken moet worden.

Met dit boek hebben we, Rick DuFour en Michael Fullan, onze krachten gebundeld om onze blijvende steun aan het PLG-proces te benadrukken. We willen PLG's opwaarderen van 'de zoveelste aantrekkelijke innovatie voor individuele scholen' tot het belangrijkste instrument om de cultuur van het onderwijssysteem te veranderen: op bovenschools, bestuurlijk, regionaal of zelfs landelijk niveau.

---

<sup>1</sup>

Zie ook: *Leraren leren samen* (2012) | R. DuFour, DuFour, R. Eaker & T. Many | Bazalt

Het doel en de wil om het *hele systeem* te hervormen zijn met name belangrijk omdat PLG's aanvankelijk zijn begonnen als fenomeen voor individuele scholen - en ze kunnen daar makkelijk in blijven hangen. Om tot systeemgerichte PLG's te komen, dienen leiders op alle niveaus de strategie te beschouwen als 'het veranderen van de cultuur van het systeem'. Een professionele leergemeenschap is geen programma dat je kunt invoeren; een PLG-proces is een waardevolle *cultuuromslag*.

## **De uitdaging van een cultuurverandering**

Een cultuuromslag is iets anders dan een structuurverandering. Bij een *structuurverandering* gaat het om beleid, programma's, regels en procedures. Een kenmerk van structuurverandering dat bestuurders meestal enorm aanspreekt, is dat deze verandering van bovenaf kan worden opgelegd. De overheid kan bijvoorbeeld de exameneisen aanpassen; een bestuur kan - onder druk van de inspectie - kwaliteitseisen stellen.

In tegenstelling tot een structuurverandering die van bovenaf wordt opgelegd, vereist een cultuuromslag het veranderen van ingesleten veronderstellingen, overtuigingen, verwachtingen en gewoonten binnen een organisatie. Deze diep verankerde overtuigingen helpen mensen hun wereld zin te geven. Eenvoudiger gesteld is cultuur 'de manier waarop we de dingen hier doen'. Systeemgerichte implementatie van het PLG-proces vereist een verandering van de manier waarop de dingen doorgaans worden gedaan, en wel op alle niveaus.

Een cultuurverandering is absoluut te doen, maar we kunnen niet ontkennen dat het moeilijk is. Enkele factoren die het lastig maken:

- Het vereist aanzienlijke wijzigingen in de traditionele onderwijspraktijk. Het verandert met name de manier waarop men met elkaar omgaat, zowel binnen de school als tussen scholen onderling.
- Er is gereede kans op conflicten.
- Het heeft meerdere facetten. Leiders kunnen zich niet slechts focussen op één organisatie-aspect dat aandacht vereist.
- Het is een proces van vallen en opstaan. Er is geen standaardformule die je kunt toepassen om de gewenste uitkomst te krijgen. Een cultuuromslag betekent dat je je door complexe zaken moet heenwerken om te achterhalen wat werkt en wat niet, en gaandeweg aanpas-

singen moet maken op basis van die bevindingen. Het goede nieuws is dat er duidelijke ideeën zijn over de begeleiding van het proces.

- Het is nooit af. De continue verbetering die inherent is aan het PLG-proces, betekent dat je er nooit klaar mee bent.

We erkennen dat een cultuurverandering niet gemakkelijk is. Maar we zijn ervan overtuigd dat scholen toekomstige uitdagingen alleen het hoofd kunnen bieden als hun leiders de noodzaak inzien van hervorming over de volle breedte van het systeem; een hervorming die puur gericht is op verandering van de cultuur van dat systeem. Zelfs voor individuele scholen die het PLG-proces al met succes hebben ingevoerd, zal het best lastig zijn dat proces vol te houden indien het overkoepelende systeem niet zorgt voor een ondersteunende context.

De cultuurverandering tijdens een PLG-proces is ook boeiend voor betrokkenen. Zeker omdat de eerste goede resultaten binnen relatief korte tijd zichtbaar worden. Dat geeft energie. Het stimuleert de meerderheid van de groep om fundamentele veranderingen te bewerkstelligen die ze eerder nooit voor mogelijk hielden.

Wanneer het PLG-proces een compleet systeem aanstuurt, ontwikkelen de deelnemers een gevoel van identiteit dat verdergaat dan alleen hun eigen stukje binnen het systeem. Ze gaan zich identificeren met de organisatie als geheel. Daardoor ontstaat onderlinge loyaliteit en de wil om te werken aan een gemeenschappelijk doel. Deze *'systeemheid'* leeft dan in de hoofden en harten van degenen die samen proberen het systeem te verbeteren. Het is een bepalend kenmerk van de cultuur.

Met dit boek hopen we lezers van drie dingen te overtuigen:

1. Om de impact van het PLG-proces verder te laten reiken dan een individuele school of een aantal samenwerkende scholen binnen een bestuur of samenwerkingsverband, dient het proces de drijvende kracht te worden achter het hele systeem. Het is tijd voor PLG's om groter te denken.
2. Het PLG-proces is precies wat het zegt: een proces, geen programma. Het is niet de bedoeling dat leraren een jaartje of twee 'PLG doen' om vervolgens over te stappen op iets anders. Het onderwijs profiteert pas blijvend van de voordelen van PLG's als het proces in alle geledingen is doorgevoerd als een fundamentele cultuurverandering.

3. Iedereen die deel uitmaakt van het systeem heeft de plicht om mee te werken aan de cultuurverandering. Niemand mag wachten tot anderen de noodzakelijke stappen zetten op weg naar verandering.

Met *systeem* bedoelen we scholen die met elkaar verbonden zijn omdat ze onder één autoriteit vallen. Een aantal scholen dat onder één bestuur valt, is wat ons betreft het minimum. Maar we bedoelen eigenlijk alle scholen die binnen een groter samenwerkingsverband of onder een bepaalde gemeente vallen, of liefst nog alle scholen in een regio (of zelfs het hele land). Als de duurzame verbetering niet gericht is op het overkoepelende systeem, wordt het voor scholen erg moeilijk om het continue ontwikkelingsproces voort te zetten.

### **Waarom zijn systeemgerichte PLG's nodig?**

In een tijd waarin onderwijs sterker dan ooit gekoppeld is aan levenslange loopbaankansen, wordt de kloof tussen goed en zwak presterende leerlingen steeds groter. Die kloof willen we dichten.

Daarnaast tonen studies aan dat leerlingen steeds veeleerder raken naarmate ze de hogere groepen of niveaus bereiken. Een studie van Lee Jenkins (2012) wees uit dat 95 procent van de kleuters het leuk vond op school, maar in de derde klas van het voortgezet onderwijs was dat percentage gedaald naar 37 procent. Wat leraren betreft is het nieuws niet veel beter. Een onderzoek van MetLife uit 2012 (Markow & Pieters, 2012) wijst uit dat Amerikaanse leraren steeds ontevredener worden over hun baan. Bijna één op de drie leraren overweegt een andere werkkring te zoeken. De snelheid waarmee de ontevredenheid toeneemt, is minstens zo schokkend. Uit het onderzoek blijkt dat 39 procent van de leraren in 2012 tevreden was, terwijl dat getal twee jaar eerder nog rond de 62 procent lag. Daarom is het zinvol eens heel goed te bekijken wat voor plekken onze scholen zijn, als zo veel mensen liever ergens anders willen zijn.

PLG's spelen een centrale rol in het drastisch verbeteren van de prestaties van de scholen, de betrokkenheid van de leerlingen en het gevoel van effectiviteit en voldoening bij

.....  
*Een systeemgerichte verandering  
van de cultuur vormt de kern  
van elke succesvolle, grootschalige  
onderwijshervorming.*  
.....



leraren. Deze verbeteringen hoeven zich niet te beperken tot individuele scholen, maar kunnen systeembreed worden doorgevoerd op bovenschols, regionaal of zelfs landelijk niveau. Voorwaarde is dat leiders de onderliggende principes van PLG's begrijpen en beseffen dat een systeemgerichte verandering van de cultuur de kern vormt van elke succesvolle, grootschalige onderwijshervorming.

## **Waarom er niets boven systeembrede hervorming gaat**

Tussen eind jaren '70 en eind jaren '80 leverden onderzoekers (Larry Lezotte, Ron Edmonds, Wilbur Brookover, Michael Rutter e.a.) het bewijs dat sommige scholen aanzienlijk effectiever waren dan andere als het gaat om leerresultaten. Op deze scholen leerden de leerlingen beter. Dat gold ook wanneer externe factoren (zoals de gezinsachtergrond van leerlingen) constant werden gehouden. De onderzoekers concludeerden daarom dat de school de voornaamste entiteit is voor hervormingen, en niet het bestuur. Het schoolbestuur noemden ze 'niet relevant' voor het bevorderen van doeltreffende onderwijspraktijken. Immers, zo stelden ze, een aantal scholen is zeer effectief en andere niet, terwijl ze vanuit het bestuur allemaal onder hetzelfde beleid vallen en gebruikmaken van dezelfde programma's, materialen en middelen. Deze bevindingen vonden weerklank in de algemene opinie van dat moment: bestuurders hebben weinig invloed op de leerlingprestaties.

Door de jaren heen stelden Lezotte c.s. hun mening bij. Ze erkenden dat andere scholen binnen een scholengroep onmogelijk van hun effectievere tegenhangers konden leren zonder medewerking van het bestuur. Bovendien was de kans klein dat effectieve scholen de continue verbetering konden voortzetten. Lezotte (2011): *"Als het ontwikkelen en continueren van effectieve scholen op bestuurlijk niveau geen prioriteit heeft, zal het de school waarschijnlijk niet lukken om de effectiviteitsstatus te handhaven. Zonder brede, organisatorische steun is de effectiviteit van een school al snel sterk afhankelijk van de daadkracht van de schoolleider of van een handjevol medewerkers. We hebben talrijke gevallen gezien, waarin de directeur van een effectieve school werd overgeplaatst of - om wat voor reden dan ook - opstapte en werd vervangen door iemand die zijn passie, visie en waarden niet deelde. Als dat gebeurde, zakte de school meestal razendsnel terug naar de status van daarvoor."*

Tal van andere studies hebben inmiddels bevestigd dat effectieve leiding van bovenaf een belangrijke rol kan spelen in het verbeteren van scholen over de hele linie van het systeem. Nadat Robert Marzano en Tim Waters (2009) een van de grootste kwantitatieve onderzoeken naar schoolleiders hadden afgerond, luidde hun conclusie dat er een significante relatie bestaat tussen effectief bovenschools leiderschap en leerlingprestaties<sup>2</sup>. Een andere studie (Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010) wijst op de essentiële rol van bestuurders om de voorwaarden te scheppen die effectief leiderschap op schoolniveau ondersteunen.

De vooronderstelling dat bestuurders hogere leerresultaten kunnen bevorderen op alle scholen die ze onder hun beheer hebben, wordt in de praktijk bevestigd. Wij kennen schoolbesturen die hoog scoren op het gebied van leerlingprestaties en die deze prestaties jarenlang hoog weten te houden - ook als schooldirecteuren elkaar opvolgen, ook als de sociaal-economische omstandigheden van kinderen verslechteren. Bij deze succesvolle scholen focussen bestuurders en bovenschoolse managers zich op het ontwikkelen van de individuele en collectieve capaciteiten van hun leraren. De leiders zorgen voor duidelijkheid en ondersteuning om leraren te helpen met succes te doen wat van hen wordt verlangd. Kortom, ze doen er alles aan om te zorgen dat de scholen onder hun beheer functioneren als een PLG.

Het is veelzeggend dat de succesvolle schoolbesturen (degenen die op een effectieve manier hervormingen wisten door te voeren) niet alleen gebruikmaakten van PLG-beginselen, maar zich vaak ook inzetten voor grootschaliger hervormingen binnen hun regio. Dit is een essentieel punt. Succesvolle bestuurders denken groter – voorbij hun grenzen. Ze kunnen als een geweldige hulpbron dienen voor hervormingen op grootschaliger niveau. Onze boodschap is dat de focus van toekomstige veranderplannen moet liggen op hervorming van het hele systeem. Een voorbeeld daarvan biedt de Amerikaanse staat Delaware, waar wordt geprobeerd om het PLG-proces systeemgericht in te voeren in de hele staat. Hoe ze dat doen, staat in de volgende *casestudy*.

---

2

Zie: *Wat werkt: Bovenschools leiderschap (2011)* | R. Marzano en T. Waters | Bazalt