

# Inhoud

Voorwoord	4
Leeswijzer	6
Inleiding	8
1. Focus op leren: een helder en overtuigend doel	13
2. Wat gaan we de leerlingen leren? Hoe weten we of de leerlingen de leerstof geleerd hebben?	29
3. Wat doen we als de leerlingen niet leren?	45
4. Samen bouwen aan een PLG-cultuur	57
5. Consensus en conflicten in een PLG	77
6. Resultaatgericht werken in een PLG	93
7. Gebruikmaken van relevante informatie	107
8. Bovenschoolse implementatie	121
9. De ontwikkeling van een PLG: een uitdaging	133
Literatuur	143
Bijlagen	147

# Leeswijzer

## De essentie van een professionele leergemeenschap (PLG) in drie hoofdlijnen:

1. De school stelt zich ten doel te zorgen dat alle leerlingen op hoog niveau leren.
2. Het vereist samenwerking en collectieve inzet om alle leerlingen te laten leren.
3. We richten ons op de resultaten (de bewijzen van het leren) om te beoordelen hoe effectief alle leerlingen leren.

Deze drie grote ideeën zijn de rode draad in dit boek. In de hoofdstukken 1, 2 en 3 bespreken we hoofdlijn 1. U leert hoe u een gemeenschappelijke visie opstelt, hoe u binnen uw organisatie de focus op leren legt, wat leerlingen moeten leren, hoe u weet of de leerlingen wel leren wat ze moeten leren, en wat u kunt doen als leerlingen de beoogde leerresultaten niet halen of al hebben bereikt.

In de hoofdstukken 4 en 5 bespreken we hoofdlijn 2. Hoe werkt u samen in een PLG en wat kunt u doen als er meningsverschillen of (constructieve) conflicten in deze samenwerking ontstaan?

In de hoofdstukken 6 en 7 beschrijven we op welke manier resultaten in een PLG gebruikt worden (hoofdlijn 3). Hoofdstuk 8 richt zich op de rol van het bovenschools management of schoolbestuur en de manier waarop zij de implementatie van een PLG kunnen ondersteunen. Hoofdstuk 9 geeft een samenvatting van en terugblik op het totale boek.

## Opbouw van elk hoofdstuk

### *Praktijkvoorbeeld*


Elk hoofdstuk begint met een praktijkvoorbeeld waarin we reële kwesties behandelen waarmee scholen of bovenschoolse leidinggevenden tijdens de implementatie van het PLG-concept te maken kunnen krijgen.

Tip: Als u samen met uw collega's nadenkt over de casussen en die samen bespreekt, is dit boek nog leerzamer.

### *Dit moet je weten*

Deze paragraaf biedt een theoretische onderbouwing bij elk hoofdstuk. We bespreken de kernpunten van onderwijsonderzoek, onderzoek naar organisatieontwikkeling, veranderingsprocessen, leiderschap, effectieve communicatie en psychologie.

### *Zo pak je dit aan*

 De 'Zo pak je dit aan'-gedeelten in dit boek zijn speciaal geschreven voor mensen die op zoek zijn naar ideeën, inzichten en informatie over het PLG-concept en die willen weten hoe dit in de dagelijkse praktijk van het onderwijs tot leven kan worden gebracht.

### *Belangrijke begrippen*

Wanneer u omschakelt naar werken in een PLG, ontstaat er een nieuwe, gemeenschappelijke taal. We hebben de belangrijkste termen die gebruikt worden bij de implementatie van het PLG-concept voor u op een rijtje gezet. Ze helpen u bij de opbouw van gezamenlijke kennis van de essentiële woordenschat en verduidelijken de concepten die aan de termen ten grondslag liggen.

### *Hulpmiddelen*

In deze paragraaf bieden we u concrete werkvormen of activiteiten aan om met uw team te verrichten, zodat u verder kunt met de implementatie van het PLG-proces.

## Zelf aan de slag

Het onderdeel 'Zelf aan de slag' is praktisch van aard en maakt direct de vertaalslag van de theorie in dit boek naar de praktijk op uw school. Samen met uw team beoordeelt u op welk punt in de implementatie van het PLG-proces uw school zich bevindt. Dit doet u aan de hand van werkbladen die u als bijlage achter in deze uitgave en op de website [www.bazalt.nl/lerarenlerensamen](http://www.bazalt.nl/lerarenlerensamen) vindt. Er zijn twee soorten werkbladen:

- Werkblad *Een PLG in ontwikkeling* met informatie over het onderwerp van het betreffende hoofdstuk.
- Werkblad *De volgende stap!*

Het eerste werkblad biedt informatie over een bepaald onderwerp binnen het werken in een PLG en richtlijnen voor het invullen van het tweede werkblad.

## Praktische adviezen

In elk hoofdstuk beschrijven we concrete suggesties en methoden om de uitvoering van bepaalde PLG-processen te ondersteunen. Dit boek is allereerst bedoeld om mensen tot actie aan te zetten, om te leren door te doen. Lukrake actie haalt echter weinig uit voor het verbeteren van het vermogen van een groep om als PLG te functioneren. Het is de taak van de leiders om te bepalen welke zinvolle, specifieke handelingen een bijdrage leveren aan het doel om de leerlingen en de medewerkers beter te laten presteren. 'Praktische adviezen' laat zien welke stappen zinvol zijn en wat u beter niet kunt doen. Het geeft aan welke handelingen de PLG-werkwijze het beste op gang helpen en biedt op onderzoek gebaseerde, getoetste adviezen om dit zo effectief mogelijk aan te pakken.

## Actiegerichte vragen

Deelnemers aan PLG's voeren *collectief* onderzoek uit: ze leren gezamenlijk te leren. Ze vergroten hun capaciteiten om onderwijs te verbeteren echter alleen door zich in dat collectieve onderzoek op de juiste vraagstelling te richten. "*De leider van het verleden was iemand die je iets vertelde; de leider van de toekomst zal iemand zijn die je iets vraagt,*" aldus Peter Drucker.

De mensen die het PLG-proces aansturen, hebben niet alle antwoorden in huis, maar stellen de juiste vragen, gaan de dialoog aan en bouwen gezamenlijke kennis op. Onder 'Actiegerichte vragen' vindt u een selectie van vragen waarover leraren en bestuurders kunnen nadenken als ze zich inzetten om het PLG-concept stevig in de cultuur van hun scholen en scholengemeenschappen te verankeren.

## Let op

Het is het *proces* van samen leren dat leraren helpt om hun capaciteiten uit te bouwen en een krachtige professionele leergemeenschap te ontwikkelen. Niet iedereen wil dit meteen. Onder 'Opletten voor' wijzen we u op enkele manieren die leraren gebruiken om onder hun verantwoordelijkheden uit te komen, en hoe u hiermee kunt omgaan.

### Teamopdracht Placemat Consensus<sup>1</sup>

Bij bijna elk hoofdstuk hoort de Teamopdracht Placemat Consensus die gekoppeld is aan citaten. Een deel van de citaten vindt u aan het eind van een hoofdstuk. Alle citaten samen en de concrete uitvoering van de Teamopdracht vindt u op de website [www.bazalt.nl/lerarenlerensamen](http://www.bazalt.nl/lerarenlerensamen).

<sup>1</sup> Uit: Coöperatief vergaderen, Bazalt, 2010.

# Inleiding

We leren het beste door te doen. Dat weten we al heel lang. Meer dan 2500 jaar geleden stelde Confucius: *"Ik hoor en ik vergeet. Ik zie en ik onthoud. Ik doe en ik begrijp."*

In het onderwijs zien we dagelijks het belang en de kracht van het doen. Leraren willen de leerlingen actief betrekken in echte praktijksituaties en betekenisvolle leersituaties, want dan leren de leerlingen hun kennis toe te passen. Als we weten dat door doen de leerlingen op een ander niveau leren, dan willen we toch ook dat de professionals in de scholen van hun handelen leren. Want eigenlijk zijn leraren, directies en besturen evenals de leerlingen in hun dagelijkse praktijk in een rijke en betekenisvolle leeromgeving. Leren van je handelen raakt het concept van een professionele leergemeenschap. En er is meer. In dit hoofdstuk geven we een inleiding op het begrip PLG, en we leggen de drie hoofdlijnen en uitgangspunten verder uit. Voordat we een nadere verkenning doen op wat een PLG precies is, is het goed om helder te maken waarom u van een school een PLG wilt maken.

## Waarom aan de slag met een PLG?

Heeft u de afgelopen jaren een nieuwe rekenmethode ingevoerd in de hoop op betere rekenresultaten? Heeft u een instructietafel in elke klas, zodat de leraren kunnen differentiëren? Heeft u aan diverse onderwijsverbeteringen gewerkt, maar zijn de leerlingprestaties niet verbeterd? Dan is het werken aan een professionele leeromgeving iets voor u.

De belangrijkste reden om met een PLG te starten, is dat u alle leerlingen binnen uw school op hun hoogst mogelijke niveau wilt laten leren ongeacht hun capaciteiten. Het systeem van excellent onderwijs is te complex om één leraar alle antwoorden te laten onderzoeken en vinden. De kracht van een PLG ligt in het gezamenlijke onderzoek naar de beste onderwijspraktijken, gedeeld eigenaarschap en het samen zoeken naar verbeteringen.

Vanuit wetenschappelijke kennis, observatie en de resultaten van de leerlingen weten de leraren niet alleen wat werkt, ze gebruiken die kennis om op zoek te gaan naar de beste toepassing in uw school, met die leerlingenpopulatie, in die specifieke groep. Wanneer u aan de slag gaat met een PLG bent u niet tevreden met de inzet van enkele leraren. U verwacht dat iedereen meedenkt en meewerkt. U doet dit vanuit de wetenschap dat het geheel meer is dan de som der delen en dat leren een werkwoord is.

## Wat zijn professionele leergemeenschappen?

Nu helder is waarom u een PLG in uw school wilt, is het goed om te kijken wat onder een PLG wordt verstaan. De term 'professionele leergemeenschap' wordt te pas en te onpas gebruikt. Veelvoorkomende misvattingen zijn dat het om een nieuwe overlegstructuur gaat, een vergadering van 13.00 tot 15.00 elke woensdagmiddag, of dat het een werkgroep is die bepaalde boeken of artikelen met elkaar bespreekt. Als de hier genoemde voorbeelden niet kloppen, wat is een PLG dan wel?

*Een PLG is een cyclisch proces waarin directeuren en/of leraren gezamenlijk werken. Onderzoek doen naar het leren van de leerlingen en uitvoering geven aan het verkrijgen van betere resultaten.*

Professionele leergemeenschappen werken op basis van de veronderstelling dat de professionele ontwikkeling van leraren de kern is, als het gaat om betere leerprestaties van leerlingen. PLG's hebben zes belangrijke kenmerken:

### Zes kenmerken van PLG's

- Focus op leren van de leerling.
- Een samenleercultuur, gericht op leren door iedereen.
- Gezamenlijk onderzoek naar de beste praktijkvoorbeelden en naar de eigen praktijksituatie.
- Actiegericht: leren door te doen.
- Een voortdurend streven naar verbetering.
- Resultaatgericht.

### *Focus op leren van de leerling*

De essentie van een leergemeenschap is dat u zich volledig concentreert op en inzet voor het leren van iedere leerling. Wanneer een school of scholengemeenschap functioneert als een PLG, streven de leraren naar een hoog leerniveau voor alle leerlingen. Het bereiken van leersuccessen van leerlingen is immers de reden van bestaan van de school én is de fundamentele verantwoordelijkheid van alle teamleden. Om deze missie te bereiken, ontwikkelen de leden van een PLG een duidelijke en overtuigende visie. Deze visie is leidend voor de hele school om alle leerlingen te helpen om te leren. Alle medewerkers maken gezamenlijk afspraken, met duidelijke richtlijnen voor wat iedereen moet doen om een dergelijke organisatie te maken. Ze werken met resultaatgerichte doelen om voortgang te creëren. Alle leraren werken samen om duidelijk vast te stellen wat iedere leerling moet leren. Ze werken samen om de vorderingen van de leerlingen regelmatig te controleren. Ze zorgen voor extra tijd en ondersteuning voor leerlingen die zwakke resultaten hebben en verrijgings- en verdiepingsopdrachten voor leerlingen die de beoogde resultaten al bereikt hebben. Daarnaast is het binnen een PLG vanzelfsprekend dat ook de teamleden zich ontwikkelen en voortdurend bijleren. Leaders creëren structuren die ervoor zorgen dat alle betrokkenen hun professionele ontwikkeling integreren in hun dagelijkse werkzaamheden als iets wat er gewoon bij hoort.

*Een PLG is opgebouwd uit samenwerkende teams, waarvan de leden onderling afhankelijk aan de slag gaan om gemeenschappelijke doelen te bereiken waarvoor zij wederzijds verantwoordelijk zijn.*

### *Een samenleercultuur, gericht op leren door iedereen*

Een PLG is opgebouwd uit samenwerkende teams. De leden gaan gezamenlijk aan de slag om *gemeenschappelijke doelen* te bereiken waarvoor zij *wederzijds verantwoordelijk* zijn. Deze gemeenschappelijke doelen zijn direct gekoppeld aan het beoogde resultaat: leren voor iedereen. Het belang van samenwerkende teams in het verbeterproces moet ook niet worden overschat. Samenwerking leidt alleen tot betere resultaten als het team zich met de juiste onderwerpen bezighoudt. Samenwerken is niet het doel, maar het middel tot het doel. In het algemeen zijn leraren best bereid om samen te werken, zolang dat maar stopt bij de deur van hun klaslokaal. In een PLG omvat *samenwerking* een cyclisch proces, waarin leraren in *wederzijdse afhankelijkheid* samenwerken. Het doel is ieders manier van lesgeven in de klas zodanig te *beïnvloeden*, dat dit leidt tot betere resultaten voor alle leerlingen, voor het hele team en voor de hele school.

### *Gezamenlijk onderzoek naar de beste praktijkvoorbeelden en naar de eigen praktijksituatie*

De teams in een PLG verrichten samen onderzoek naar de beste praktijkvoorbeelden van lesgeven en leren, en winnen informatie in over hun eigen praktijksituatie. Ze gaan na hoe er gewerkt wordt en wat de prestatieniveaus van hun leerlingen zijn. De teams proberen gezamenlijk één antwoord te vinden op belangrijke onderwijsvragen door gedeelde kennis op te bouwen, in plaats van slechts hun opvattingen uit te wisselen. De teams zijn nieuwsgierig en staan open voor nieuwe mogelijkheden.

Gezamenlijk onderzoek geeft de teamleden de kans om nieuwe vaardigheden en capaciteiten te ontwikkelen, die op hun beurt tot nieuwe ervaringen en een hoger bewustzijn leiden. Op de langere termijn leidt dit verhoogde bewustzijn tot fundamentele verschuivingen in opvattingen, overtuigingen en gewoonten die na verloop van tijd de cultuur van de school veranderen.

### Actiegericht: leren door te doen

De deelnemers van een PLG zijn actiegericht. Ze 'doen' om ambities om te zetten in acties en hun visie te verwezenlijken. Ze begrijpen dat de krachtigste vorm van leren altijd plaatsvindt voor, tijdens of na een ervaring. Ze beschouwen betrokkenheid en ervaring als de meest effectieve leermeesters. De stelling van Henry Mintzberg (2005) over het opleiden van leiders is hier van toepassing: *"Grondig leren vereist ervaring, hetgeen handelen vereist. Het gaat evengoed om het handelen om te denken, als om het denken om te handelen"* (p. 10). Sterker nog, het feit dat leraren samenwerken en gezamenlijk onderzoek uitvoeren, werkt als de stuwende motor voor het handelen.

Leren door te doen leidt tot meer en diepgaandere kennis en meer betrokkenheid dan leren door te lezen, luisteren, plannen of na te denken. Professionele leergemeenschappen rekenen pas op andere resultaten als de leden van de organisatie het anders gaan 'doen'. Ze vermijden stilstand door analyse en gaan traagheid te lijf met actie.

*Inherent aan een PLG zijn de kritische houding ten opzichte van de huidige situatie en de voortdurende zoektocht naar betere manieren om onderwijsdoelen te bereiken en aan de doelstellingen van de organisatie te voldoen.*

### Een voortdurend streven naar verbetering

Een PLG heeft twee belangrijke motieven:

- De kritische houding ten opzichte van de huidige situatie.
- De continue zoektocht naar betere manieren om doelen te bereiken en aan doelstellingen te voldoen.

Een doorlopend cyclisch proces van de volgende activiteiten zorgt ervoor dat de leraren betrokken zijn en blijven:

1. Gegevens verzamelen over de huidige leerniveaus van de leerlingen.
2. Strategieën en ideeën ontwikkelen om de sterke punten in het leren te versterken en de zwakke punten aan te pakken.
3. Deze strategieën en ideeën implementeren.
4. De impact van de veranderingen analyseren om te zien wat effectief heeft gewerkt en wat niet.
5. Nieuwe kennis toepassen in de volgende verbeteringsronde.

Het doel is niet alleen om van een nieuwe werkwijze te leren, maar om de juiste voorwaarden te scheppen om voortdurend te blijven leren. Een PLG is daarmee geen projectje dat tot een goed einde moet worden gebracht of een experiment dat nu eenmaal moet gebeuren; het is de manier om je dagelijkse werk te doen, *altijd*. Bovendien is ieder lid van de organisatie net zo verantwoordelijk voor elke verandering als de directeur of het management, omdat ieder zijn bijdrage levert.

### Resultaatgericht

Tot slot zijn de deelnemers aan een PLG zich ervan bewust dat al hun inspanningen beoordeeld worden op basis van de resultaten, in plaats van op basis van goede bedoelingen. Als initiatieven niet voortdurend beoordeeld worden op basis van meetbare resultaten, blijft evalueren een tasten in het duister en is er geen sprake van een doelgericht verbeterproces. Zoals Peter Senge et al. stelden: *"Het principe van elke strategie om tot een lerende organisatie te komen draait om de veronderstelling dat dergelijke organisaties sterk verbeterde resultaten zullen opleveren"* (1994, p. 44).

Deze focus op resultaat stimuleert de teams om meetbare verbeterdoelen te ontwikkelen. Deze doelen sluiten aan op de doelstellingen van de school, het bovenschoolse management of bestuur en landelijk beleid. Deze focus zet de teams ook aan om een gemeenschappelijk formatief beoordelingssysteem op te zetten. De leerresultaten van alle leerlingen worden hiermee meerdere malen per schooljaar beoordeeld. Het leren van de leerlingen wordt op deze wijze voortdurend getoetst.

De teamleden bestuderen de resultaten van deze beoordelingen aandachtig om eventuele problemen in het lesaanbod te signaleren en bij te stellen. Daarnaast nemen ze de resultaten gezamenlijk door om de sterke en zwakke punten in ieders persoonlijke manier van lesgeven op te sporen en zodoende van elkaar te leren. Het belangrijkste is dat de beoordelingen worden gebruikt om te bepalen welke leerlingen behoefte hebben aan extra tijd en aandacht. Formatieve beoordelingen zijn de krachtigste instrumenten in de PLG-gereedheidskist, en we zullen ze dan ook tot in de details behandelen.

De essentie van het PLG-proces kan worden samengevat in drie hoofdlijnen.

#### Drie hoofdlijnen van een PLG

1. De school stelt zich ten doel te zorgen dat alle leerlingen op hoog niveau leren.
2. Het vereist samenwerking en collectieve inzet om alle leerlingen te laten leren.
3. Om te beoordelen hoe effectief we alle leerlingen laten leren, richten we ons op de leerresultaten van de leerlingen. We gebruiken de resultaten om onze professionele werkwijze te verbeteren en leerlingen die het nodig hebben extra bij te staan.

#### Hoe passen we toe wat we weten?

Als reactie op onze hoofdlijnen over PLG's krijgen we vaak te horen: "Dit is tenminste logisch." Een school wil:

- alle leerlingen op hoog niveau laten leren;
- zich focussen op het *leren* in plaats van op het lesgeven;
- erop toezien dat alle leerlingen toegang hebben tot hetzelfde curriculum;
- het leren van iedere leerling regelmatig beoordelen aan de hand van consequente maatstaven;
- systematisch ingrijpen om bepaalde leerlingen extra tijd en begeleiding te bieden bij het leren.

Het is niet meer dan logisch dat we door samen te werken meer bereiken dan alleen. Hiermee verhogen we de effectiviteit waarmee we alle leerlingen laten leren en beoordelen op basis van de resultaten. Resultaten zijn het tastbare bewijs dat ze daadwerkelijk iets geleerd hebben. Wat de hoofdlijnen van een PLG betreft, zijn we zelden of nooit op weerstand gestuit.

Waarom gebeurt het dan toch vaak dat scholen niet *doen* wat ze al *weten*? In *De kloof tussen weten en doen* gaan Jeffrey Pfeffer en Robert Sutton (2000) dieper in op wat zij beschouwen als een van de grote vraagstukken in het organisatiemanagement: de discrepantie tussen weten en doen. Ze vragen zich af waarom 'weten wat er gedaan moet worden' zo zelden succesvol wordt omgezet in actie of gedrag dat logischerwijs op dat weten zou moeten volgen.

*PLG: Leraren leren samen* is bedoeld om directeuren en leraren te helpen deze kloof te dichten door hun scholen te transformeren tot professionele leergemeenschap. Nog specifiek, het is ontwikkeld met het oog op de volgende vier speerpunten:

- Leraren ondersteunen bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk taal en een eenduidig begrip van de belangrijkste PLG-gereedenschappen.
- Het leveren van een overtuigend argument dat de implementatie van het PLG-proces zowel de leerlingen als de leraren ten goede zal komen.
- Leraren helpen om hun huidige praktijk op hun eigen school/scholengemeenschap in kaart te brengen en te beoordelen.
- Leraren in beweging brengen om de vaardigheden te ontwikkelen om als PLG te functioneren, en hun strategieën en instrumenten geven als hulp voor onderweg.

# 1. Focus op leren: een helder en overtuigend doel



Als je aan een leraar vraagt waarom hij het onderwijs is ingegaan, hoor je vaak een antwoord waar de woorden 'kinderen' of 'leerlingen' en 'leren' in terugkomen. Het is dan ook niet gek dat het uiteindelijke doel waar een school voor staat over leren gaat. In een professionele leergemeenschap (PLG) is dat niet anders.

De focus van een professionele leergemeenschap is gericht op *leren van de leerling en niet op lesgeven of doceren*. De toevoeging is wel dat in een PLG het team ervoor zorgt dat *alle* leerlingen de kans krijgen om de benodigde kennis en vaardigheden te verwerven.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe u als schoolleider zorgt voor een juiste formulering van de missie van de school, omschreven als een gemeenschappelijk doel. Verder beschrijven we hoe u met uw team het gesprek over dit gemeenschappelijke doel omzet naar gerichte acties.





## Praktijkvoorbeeld

Schoolleider Mia Voorburg van basisschool De Rozenboom heeft net een training over Professionele Leergemeenschappen afgerond. Ze is vol enthousiasme en overtuigd van het feit dat haar school een professionele leergemeenschap moet worden om zo te komen tot betere leerlingprestaties. Ze besluit om in een vergadering haar team te vertellen over een PLG en haar plannen om het komende jaar te werken aan een PLG. Ook stelt ze een missieverklaring op, waarin de nieuwe richting van de school is vastgelegd. Ze nodigt iedereen uit om op de missie te reageren:

*“Het is onze missie om erop toe te zien dat al onze leerlingen de benodigde kennis en vaardigheden verwerven die essentieel zijn om zich volledig te kunnen ontplooiën tot waardevolle leden van de maatschappij.”*

Ze heeft haar verklaring nog niet uitgesproken of een van de leraren komt al met een reactie: “Ik mis in de missie dat de mate waarin sommige leerlingen leren afhankelijk is van hun vermogen of hun inzet. Zeker gezien onze populatie leerlingen is het van belang om dat in onze missie op te nemen.” Een andere leraar zegt dat de verantwoordelijkheid in deze missie geheel op de schouders van de leraren wordt gelegd, terwijl de leerlingen zelf en hun ouders ook een belangrijke bijdrage hebben. “In deze missie gaat het alleen om de leerprestaties,” merkt een leraar op, “terwijl ook het sociaal welbevinden van een leerling erg belangrijk is.” De discussie laait uiteindelijk hoog op. Na een kwartier vol aan- en opmerkingen sluit Mia het vergaderpunt met de mededeling dat ze er een volgende keer op terug zal komen.

In de tussenliggende weken praten veel leraren onderling over de onmogelijkheden en kansen van de missie. In een volgende vergadering heeft een groepje leraren een alternatieve missie opgesteld:

*“Het is onze missie om iedere leerling de kans te geven om naar beste kunnen te leren en een schoolklimaat te scheppen waarin aandacht is voor emotionele behoeften van leerlingen.”*

Mia Voorburg zegt dat ze het jammer vindt dat er in deze verklaring staat dat de school de leerlingen ‘een kans biedt’, een belofte in plaats van een verplichting. Opnieuw barst een verhitte discussie los. Tegen het einde van de vergadering stelt een van de leraren voor om de nieuwe missie in stemming te brengen. Na de stemming blijkt dat de meerderheid van het team voor de tweede missie kiest. Mia Voorburg respecteert deze keuze en neemt het tweede voorstel als nieuwe missie van de school aan.

Gedurende het schooljaar hoopt Mia Voorburg dat deze missieverklaring haar team inspireert tot hernieuwde inzet en betrokkenheid. Echter tot haar teleurstelling constateert ze dat de leraren zich veilig in hun vertrouwde gewoonten hebben genesteld. Ze besluit om op zoek te gaan naar een ander verbeterprogramma.





# Dit moet je weten

Voordat we helder hebben hoe we aan de slag gaan met het opstellen van de missie, het gemeenschappelijke doel, is het goed om naar de achterliggende gedachten te kijken: waarom is een gemeenschappelijk doel belangrijk? We beschrijven in deze paragraaf de pijlers van een PLG en het belang van effectieve communicatie.

## De pijlers van een PLG

De fundering van een PLG berust op vier pijlers:

- Missie
- Visie
- Normen en waarden
- Doelen

De volgorde van deze pijlers is niet-lineair en willekeurig. Elk van deze vier pijlers stelt een andere vraag centraal (zie tabel 1.1). Door gezamenlijk met uw team na te denken over deze vragen en overeenstemming te bereiken over gemeenschappelijke standpunten ten aanzien van elke vraag, bouwt u een stevig fundament voor een PLG. Daarmee is de klus nog niet geklaard. Er volgen nog vele stappen in het proces van continue verbetering. Een grondige aanpak van deze vragen verhoogt wel de kans dat al het werk daarna op een stevige basis rust. Als de leraren niet, of slechts oppervlakkig, over deze vragen nadenken of als het hen niet lukt om vast te stellen wat hun gemeenschappelijke standpunten ten aanzien van deze vragen zijn, zullen alle inspanningen en toekomstige pogingen om de school te verbeteren op wankelende fundamenten rusten.

Missie	Visie	Normen en waarden	Doelen
Waarom? Waarom bestaan we?	Wat? Wat moet onze school worden om ons doel te bereiken?	Hoe? Hoe moeten we ons gedragen om onze visie te verwezenlijken?	Hoe houden we onze voortgang bij?
Fundamenteel beoogd resultaat	Interessante toekomst	Gezamenlijke verplichtingen	Streefdoelen en tijdlijnen
Verduidelijkt prioriteiten en scherpt focus aan	Geeft richting aan	Stuurt gedrag	Stelt prioriteiten vast

Tabel 1.1 De pijlers van een PLG.

## Het belang van effectieve communicatie

Marcus Buckingham (2005) geeft aan dat er één ding is dat elke leider van een organisatie moet weten: het belang van duidelijk en consequent communiceren. Er moet duidelijkheid bestaan over:

- Wat is het doel van onze organisatie?
- Wie zijn de belangrijkste klanten?
- Welke toekomst hebben we voor ogen?
- Welke indicatoren gelden om de voortgang te peilen?
- Welke specifieke maatregelen kunnen we onmiddellijk treffen om zowel de lange- als de kortetermijndoelen te verwezenlijken?