

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
------------------	----------

## **Hoofdstuk 1 | Bewezen inzichten over PLG's** **15**

1.1	Wat is een professionele leergemeenschap?	15
1.2	De drie hoofdlijnen van een PLG	16
1.3	De vier pijlers en de bouwstenen van een PLG	17
1.4	Wat is er hetzelfde gebleven in dit boek?	19
1.5	Wat begrijpen we nu beter?	23
1.6	Significante verbetering duurt minder lang dan we dachten	24
1.7	Een continu proces	29

## **Hoofdstuk 2 | Pleidooi voor PLG's** **33**

2.1	De onderwijsfabriek	33
2.2	Een volledig andere denkwijze	34
2.3	Mislukte hervormingen	36
2.4	Professionele praktijken om het leren te verbeteren	38
2.5	Het bewijs voor PLG's	39
2.6	Meer duidelijkheid en vertrouwen	40
2.7	Strikte elementen binnen een PLG	41
2.8	Motoren van hoop	44

## **Hoofdstuk 3 | De uitdaging van cultuurverandering** **47**

3.1	Het belang van cultuurverandering	48
3.2	Een complexe en uitdagende taak	52
3.3	Leidinggeven aan het verbeterproces	52
3.4	Veelgemaakte fouten binnen het veranderproces	53
3.5	Leiderschapsstrategieën voor cultuurverandering	56
3.6	Eerste stappen op het gebied van herculturering	57
3.7	Een andere metafoor	58
3.8	Redenen om hoopvol te zijn	59

<b>Hoofdstuk 4   De vier pijlers van een PLG</b>		<b>63</b>
4.1	<b>Pijler 1:</b> Gedeelde missie: waarom bestaan wij?	64
4.2	<b>Pijler 2:</b> Gedeelde visie: wat hopen wij te worden?	68
4.3	<b>Pijler 3:</b> Gedeelde normen en waarden: welk commitment is nodig om het doel te verwezenlijken?	76
4.4	<b>Pijler 4:</b> Gedeelde doelen: welke doelstellingen gebruiken wij om onze voortgang te meten?	81
4.5	Een solide basis is nog maar het begin	85
<b>Hoofdstuk 5   Lesgeven in een cultuur van samenwerking</b>		<b>87</b>
5.1	Collectieve efficacy	87
5.2	De kloof tussen weten en doen	89
5.3	Een nieuw imago voor het beroep van leraar	93
5.4	Tijd voor een nieuw verhaal	95
5.5	Geen meningen samenvoegen, maar gedeelde kennis opbouwen	96
5.6	Het nieuwe professionalisme	102
<b>Hoofdstuk 6   Essentiële lesstof en beoordeling in een PLG</b>		<b>105</b>
6.1	Te veel standaarden, te weinig tijd	105
6.2	Vaststellen hoe 'bekwaamheid' eruitziet	108
6.3	Deelnemen aan een continu proces	110
6.4	Beoordeling en toetsing binnen een PLG	111
6.5	Instrumenten voor formatieve evaluatie ontwikkelen	120
6.6	Gedeelde kennis opbouwen	123
<b>Hoofdstuk 7   Interventie en verdieping</b>		<b>127</b>
7.1	Traditionele reacties bij leerproblemen	128
7.2	Essentiële elementen van interventie en verdieping	130
7.3	<b>Cruciaal punt 1:</b> Het lesrooster aanpassen	132
7.4	<b>Cruciaal punt 2:</b> Systematische en tijdige interventies bieden	136
7.5	<b>Cruciaal punt 3:</b> Gerichte interventies	137
7.6	<b>Cruciaal punt 4:</b> Medewerkers aanwijzen op basis van expertise	138
7.7	<b>Cruciaal punt 5:</b> Onderwijzen van essentieel gedrag	139
7.8	<b>Cruciaal punt 6:</b> Verdieping aanbieden	141
7.9	<b>Cruciaal punt 7:</b> Interventies directief maken	142
7.10	<b>Cruciaal punt 8:</b> Ondersteunend en stimulerend beoordelen	143
7.11	<b>Cruciaal punt 9:</b> Een effectief, probleemoplossend team creëren	144
7.12	<b>Cruciaal punt 10:</b> De rol van ouders bij interventies	145
7.13	Het moment van de waarheid voor een PLG	145

<b>Hoofdstuk 8   De rol van de schoolleider</b>		<b>149</b>
8.1	De schoolleider in een PLG	152
8.2	Een nieuwe visie op leiderschap	160
8.3	Duidelijkheid en coherentie	165
<b>Hoofdstuk 9   De rol van het schoolbestuur</b>		<b>167</b>
9.1	Heeft top-down leiderschap een rol in het PLG-proces?	169
9.2	Waarin moet je strikt zijn?	170
9.3	Advies over strikt leidinggeven	173
9.4	<b>Sleutel 1:</b> Gebruik elk aspect van een effectief veranderproces en presenteer een overtuigend motief voor de verandering	173
9.5	<b>Sleutel 2:</b> Communiceer prioriteiten effectief, consequent en eensluidend	180
9.6	<b>Sleutel 3:</b> Beperk het aantal initiatieven en focus	182
9.7	<b>Sleutel 4:</b> Integreer doorlopende professionele ontwikkeling in het dagelijks werk	184
9.8	De rol van druk en ondersteuning bij bestuursbrede verbetering	187
9.9	Zelfreflectie	187
9.10	Wel doen wanneer je van start gaat: de must-do's	188
9.11	Leidinggeven aan de reis	191
<b>Hoofdstuk 10   Het PLG-proces volhouden</b>		<b>193</b>
10.1	<b>Omweg 1:</b> We hebben meer training nodig	194
10.2	<b>Omweg 2:</b> We proberen essentiële processen te verkorten	195
10.3	<b>Omweg 3:</b> Iemand anders moet het doen	196
10.4	<b>Omweg 4:</b> We kiezen er een paar programma's uit	198
10.5	<b>Omweg 5:</b> We gooien het bijltje erbij neer als het lastig wordt	199
10.6	Je hebt kortetermijnsuccessen nodig	201
10.7	Vier de kortetermijnsuccessen	203
10.8	Er is consequent, effectief leiderschap nodig	204
10.9	Enkele laatste gedachten	205
<b>Bijlage A: Onderzoek dat de werking van PLG's aantoon</b>		<b>208</b>
<b>Bijlage B: Voorbeeld van een uitgewerkte visie</b>		<b>213</b>
<b>Literatuur</b>		<b>218</b>
<b>Dankwoord</b>		<b>232</b>
<b>Over de auteurs</b>		<b>233</b>

# Inleiding

In 1998 werd het handboek over professionele leergemeenschappen (PLG's) van Richard DuFour en Robert Eaker gepubliceerd: *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Het was de voorloper van de uitgave die nu voor je ligt.

Sindsdien zijn veel scholen met het PLG-proces aan de slag gegaan. Wereldwijd erkenden onderwijsprofessionals dat ze tot een betere professionele samenwerking wilden komen.

Door al het werk in PLG's is er de afgelopen jaren veel bijgeleerd. Deze nieuwe inzichten wilden de auteurs verwerken in hun publicatie. Daarom verscheen in 2008 de eerste editie van *Revisiting Professional Learning Communities at Work*. Inmiddels is er opnieuw veel extra kennis vergaard. Vandaar deze nieuwe, *tweede editie* van *Revisiting Professional Learning Communities at Work*. [Het is de eerste versie die wordt uitgegeven in het Nederlands – red.]

Voor de duidelijkheid spreken we in dit boek over:

- het PLG-handboek uit 1998 (DuFour & Eaker, 1998);
- de eerste herziening van het handboek (DuFour, DuFour & Eaker, 2008);
- de tweede herziening van het handboek (DuFour et al., 2018). *Dit is de uitgave die je nu leest.*

## De thema's achter het PLG-proces

Op scholen waar de leerresultaten aanzienlijk verbeterden door de invoering van professionele leergemeenschappen, zijn de vier thema's die ten grondslag liggen aan het PLG-proces volledig omarmd.

- 1. Een cultuur van voortdurende verbetering.** Het opbouwen van zo'n cultuur lukt alleen met een volledig commitment van het hele schoolbestuur, de hele school en alle medewerkers binnen elk team. In de term *voortdurende verbetering* ligt al besloten dat het gaat om een traject dat geen einde kent. Leraren en medewerkers in een PLG blijven gezamenlijk onderzoek doen totdat *elke* leerling op het hoogste niveau leert. Ze blijven samen zoeken naar een aanpak die de grootste positieve impact heeft op het leren van zowel leerlingen als leraren, onder het motto: '*Zo doen we dat hier*'. Het opbouwen van een cultuur van voortdurende verbetering is een moeilijke, complexe onderneming. Zo'n proces slaagt alleen als alle volwassenen betrokken zijn en meewerken. En wanneer iedereen de morele verplichting aangaat om te zorgen dat elke leerling op hoog niveau leert.
- 2. Hoog presterende teams.** Een cultuur van samenwerking ontwikkel je door de inzet van hoogpresterende teams die vergelijkbare inhoud onderwijzen of vergelijkbaar werk doen. Dit samenwerken in teams is essentieel om het leren van de leerlingen te garanderen. Het vormen van succesvolle teams is een enorme uitdaging. Tijdens het voortdurend verbeteren van het leren zijn er allerlei obstakels te overwinnen. Teams die binnen een PLG werken, zullen al snel merken dat ze de grootste kans op succes hebben wanneer ze vraagstukken proberen op te lossen door eerst gezamenlijke kennis op te doen.
- 3. Samen leren.** Het is een misvatting dat de aandacht voor leren in het PLG-proces alleen slaat op het leren van de leerlingen. Juist het samen leren, het verzamelen van kennis en die delen is belangrijk. Een *leergemeenschap* heeft juist tot doel dat zowel de leerlingen als de onderwijsprofessionals blijven leren. Het leren van de volwassenen is een voorwaarde voor het leren van de leerlingen.

- 4. Leren door te doen.** Het leren van de leerlingen zal pas verbeteren als de kennis die door een PLG verzameld is, ook in praktijk wordt gebracht. Effectieve leiders van een PLG beseffen dat je het beste kennis kunt verzamelen door ervaringen op te doen. Dat betekent dat we het werk dat bij elke taak hoort, ook echt gaan dóen. Formele activiteiten om kennis te vergaren, zoals workshops volgen, literatuur lezen en experts inschakelen, zijn natuurlijk belangrijk. Maar laten we niet vergeten dat we het beste leren door te *doen*, door samen de resultaten van ons werk te bespreken en door nieuwe werkwijzen uit te proberen (Pfeffer & Sutton, 2000).

## Over dit boek

In deze tweede herziening is elk hoofdstuk voorzien van bijgewerkte onderzoeksresultaten. We hebben niet geprobeerd het eerdere onderzoek te vervangen door nieuwere citaten, maar we hebben juist voortgebouwd op de bestaande verwijzingen en kennis. We willen zo aantonen dat de essentiële elementen van het PLG-proces niet alleen de tand des tijds hebben doorstaan, maar dat nieuw onderzoek en bewijs de kracht van deze werkwijzen voortdurend versterkt.

Er zijn enkele belangrijke verschillen tussen de eerste herziening uit 2008 en deze editie.

- 1. Meer specifiek.** Leiders die hun school met succes hebben omgevormd tot een goed functionerende PLG hebben geleerd hoe ze steeds ‘dieper kunnen graven’ en gericht kunnen focussen op het leren van *elke* leerling: vak voor vak, les voor les, vaardigheid voor vaardigheid. Daarom vind je in dit boek specifiekere aanbevelingen en voorbeelden voor elke stap in het PLG-proces.
- 2. Focus op de schoolcultuur.** Sinds 2008 is het steeds duidelijker geworden dat PLG-praktijken niet goed verankerd raken op een school zonder effectieve leiders die zorgen voor een gezonde schoolcultuur. We zijn dan ook vereerd dat Anthony Muhammad, een wereldwijd erkend expert op het gebied van schoolcultuur en gelijke kansen, zijn kennis en onderzoek op dit gebied heeft ingebracht.
- 3. Effectievere manieren voor interventie en verdieping.** Scholen hebben een *effectief, systematisch plan* nodig om extra tijd, ondersteuning en verdieping te bieden binnen de gebruikelijke lesdag. Als dat niet gebeurt, blijven de mogelijkheden om alle leerlingen op hoog niveau te laten leren beperkt. Zowel onderzoekers als onderwijsprofessionals hebben inmiddels nog effectievere manieren ontwikkeld voor interventie en het verdiepen van het leren van de leerlingen. Daarom hebben we Mike Mattos, een expert op dit gebied, gevraagd om een bijdrage te leveren aan deze editie.

We wilden niet dat het boek door het toevoegen van deze aanbevelingen en onderzoeken te dik en te onoverzichtelijk zou worden. Daarom hebben we de inhoud van de vorige editie op sommige punten wat gestroomlijnd. Tegelijkertijd wilden we de inzichten en bijdragen van onze gewaardeerde collega’s en co-auteurs Richard en Rebecca DuFour eer blijven aandoen. Zonder hen waren dit boek en de ontwikkeling van het PLG-proces niet mogelijk geweest. Hun woorden, wijsheid en liefde inspireren ons elke dag.

# Hoofdstuk

# 1

# 1 | Bewezen inzichten over PLG's

De sleutel voor het nastreven van uitmuntendheid zit in het omarmen van een organisch leerproces voor de lange termijn, niet in leven in een omhulsel van statische, veilige middelmatigheid. Groei gaat meestal ten koste van bestaand gemak of veiligheid.

- Josh Waitzkin -

Toen Richard DuFour, Rebecca DuFour en Robert Eaker in 2008 hun handboek *Professional Learning Communities at Work* gingen herzien, lieten ze zich inspireren door de Amerikaanse denkers Ralph Waldo Emerson en Henry David Thoreau. Het verhaal gaat dat deze goede vrienden elkaar bij een ontmoeting na een lange periode steeds de vraag stelden: 'Wat begrijp je nu beter dan bij onze vorige ontmoeting?' Deze vraag 'Wat begrijpen we nu beter?' stond ook centraal bij de eerste herziening van het PLG-handboek.

Inmiddels zijn er op vele scholen weer nieuwe ervaringen opgedaan met het PLG-proces en is het wederom tijd om de vraag te stellen: 'Wat begrijpen we nu beter op het gebied van de beloften, het potentieel, de problemen en de valkuilen rondom het PLG-proces?' Een goed startpunt is het bespreken van alle termen, concepten, aannames en praktijken die de afgelopen jaren overeind zijn gebleven en daarmee de basis vormen voor het PLG-proces.

## 1.1 Wat is een professionele leergemeenschap?

Voor 1998 werd de term '*professionele leergemeenschap*' vooral gebruikt door onderzoekers op het gebied van onderwijs. Inmiddels is de term alom bekend bij onderwijsprofessionals. We gebruiken 'PLG' nu zelfs zo vaak om elke losjes samenhangende groep onderwijsprofessionals te omschrijven, dat de term bijna zijn betekenis heeft verloren.

Maar hoewel de term professionele leergemeenschap gemeengoed is geworden, zijn de werkwijzen en praktijken die bij een PLG horen nog lang niet de norm in het onderwijs. Te veel schoolteams die zichzelf een PLG noemen, doen nauwelijks iets aan de zaken die een goed presterende PLG kenmerken. Hoewel de populariteit van de term toeneemt, blijft het moeilijk om een traditionele school om te vormen tot een PLG. We zijn ervan overtuigd dat onderwijsprofessionals baat hebben bij meer duidelijkheid over het PLG-concept, en daarnaast bij specifieke strategieën voor het implementeren ervan.

### Definitie professionele leergemeenschap

Een PLG is een cyclisch proces waarin onderwijsprofessionals gezamenlijk werken, onderzoek doen naar het leren van de leerlingen en uitvoering geven aan het verkrijgen van betere resultaten. PLG's werken op basis van de veronderstelling dat de professionele ontwikkeling van leraren de kern is als het gaat om betere leerprestaties van leerlingen. (DuFour, DuFour, Eaker, Many, & Mattos, 2016, p. 10)

Toen Richard DuFour en Robert Eaker in 1998 de titel *Professional Learning Communities at Work* bedachten, was elk woord zeer doelbewust gekozen.

Een **professional** is iemand met specialistische expertise in zijn vakgebied. Het is iemand van wie je verwacht dat hij op de hoogte blijft van de nieuwste ontwikkelingen in dat vakgebied. De kennis over onderwijs is de afgelopen jaren sterk uitgebreid, zowel qua onderzoek als op het gebied van aanbevolen werkwijzen en standaarden voor leraren. Onderwijsprofessionals binnen een PLG baseren hun gezamenlijke onderzoek naar het beter bereiken van hun doelen op deze kennis. Ze werken aan hun manier van lesgeven en leidinggeven door continu hun kennis en vaardigheden te verbeteren, net zoals artsen en juristen hun kennis en vaardigheden op peil houden.

Het woord '**learning**' (leren) in de titel is ook zwaarwegend. Een van de grootste uitdagingen bij het implementeren van het PLG-concept is leraren ervan te overtuigen hun aandacht te verleggen van *lesgeven* naar *leren*. Het gaat niet om de vraag '*Is dit onderwerp behandeld?*' maar om de veel relevantere vraag '*Is het geleerd?*' Wij zetten ons in voor *leergemeenschappen*, geen *onderwijsgemeenschappen*, omdat we menen dat je het leren van leerlingen het best kunt verbeteren door te investeren in het leerproces van de volwassenen die in dienst staan van die leerlingen.

Leren wijst op een continu proces en oneindige nieuwsgierigheid. De Chinese taal schrijft 'leren' met twee karakters. Het eerste karakter betekent '(be)studeren' en het tweede 'voortdurend oefenen' (Hammonds, 2005). Als het gaat om het verbeteren van de prestaties van de leerlingen, is er maar één pad dat hoop biedt voor alsmat groter wordende scholen en scholengroepen: het uitspreken van de verwachting dat leraren voortdurend blijven leren en oefenen binnen hun vakgebied. Als we willen dat alle leerlingen leren, kan het niet anders dan dat de mensen die het onderwijs geven zelf ook een leven lang leren.

Wanneer leraren samenwerken en gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor het succes van de leerlingen, zullen de leeropbrengsten verbeteren. Door deze gezamenlijke toewijding om de *best practices* te achterhalen, vormen de leraren en het overige personeel samen een **community** (gemeenschap) van lerenden.

## 1.2 De drie hoofdlijnen van een PLG

De drie belangrijke ideeën – hoofdlijnen – die Richard DuFour en Robert Eaker beschreven in hun PLG-boek uit 1998 vormen nog steeds de belangrijkste organisatorische principes achter het PLG-proces.

Managementconsultant, auteur en onderwijsprofessional Noel Tichy (1997, 2002) is van mening dat uitstekende leiders het doel en de prioriteiten van hun organisatie terug kunnen brengen tot enkele grote ideeën of hoofdlijnen die mensen verenigen en richting geven aan hun dagelijkse werkzaamheden.

### De hoofdlijnen van het PLG-concept

---

Deze drie hoofdlijnen vormen ons kader voor het PLG-concept:

1. Focus op het leren van de leerlingen.
2. Een cultuur van samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid.
3. Gerichtheid op de leerresultaten van de leerlingen.