

IEDEREEN SCHOOLMAKER

INVESTEREN
IN SAMEN LEREN

Bert Smits

Yves Larock



LANNOO
CAMPUS

D/2020/45/217 – ISBN 978 94 014 5748 4 – NUR 840, 847

Vormgeving omslag en binnenwerk: Peer de Maeyer

Omslagfoto: Marco Mertens

Illustraties: Hans Hoegaerts

© Bert Smits, Yves Larock & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veelevoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

INHOUD

INHOUD	5
INLEIDING	7
1 - SAMEN LEREN ALS UITDAGING	11
DE LERENDE SCHOOL	14
WEERSTAND TEGEN LEREN	19
HOE KUN JE HET LEREN VERSNELLEN?	23
DE METAFOOR VAN DE FRUITBOOM	25
2 - PERSOONLIJK MEESTERSCHAP	29
PERSOONLIJK MEESTERSCHAP VERGT VERANDERKRACHT	31
PERSOONLIJK MEESTERSCHAP TOONT AMBITIE EN VISIE	33
HET BELANG VAN PERSOONLIJK MEESTERSCHAP	34
WERKEN AAN PERSOONLIJK MEESTERSCHAP DOE JE SAMEN	39
3 - ZEVEN HEFBOMEN DIE HET SAMEN LEREN IN BEWEGING BRENGEN	43
HEFBOOM 1 – EEN GEDRAGEN VISIE	47
HEFBOOM 2 – SAMENWERKEN	64
HEFBOOM 3 – EEN VERBINDENDE WERKPLEK	76
HEFBOOM 4 – PROFESSIONALISERING	88
HEFBOOM 5 – PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEKEN	97
HEFBOOM 6 – KWALITEITSVOL ORGANISEREN	105
HEFBOOM 7 – EFFECTIEF SCHOOLLEIDERSCHAP	120
4 - VAN SCHOLEN LERENDE ORGANISATIES MAKEN	133
AANBEVELINGEN VOOR DE REALISATIE VAN LERENDE SCHOLEN	135
DE ROL VAN DE LERAAR	139
SLOTBESCHOUWING	145
DANKWOORD	147
BRONNEN	149

LEGENDE

In deze kaders vind je aanvullende ...



... THEORIE EN BESCHOUWINGEN



... CASUSSEN, KORTE VOORBEELDEN EN TOEPASSINGEN



... TIPS, INSTRUMENTEN EN TOOLS

INLEIDING

Aim for the moon. In 1962 sprak J.F. Kennedy deze historische woorden. Hij vertolkte daarmee een authentieke ‘Amerikaanse’ droom om te excelleren, aan de top te staan. In zijn geval was het concrete doel als eerste natie mensen op de maan brengen. Dankzij die uitgesproken ambitie zijn de Verenigde Staten in de jaren die daarop volgden in dat opzet geslaagd. Het waren misschien wel de meest optimistische jaren van de afgelopen honderd jaar. Zo’n ‘Amerikaanse droom’ heeft ook het onderwijs in Vlaanderen nodig. De voorbije jaren is er namelijk veel onrust ontstaan over de kwaliteit van het onderwijs. Het onderwijs in Vlaanderen is in de internationale rankings van best scorende landen uit de top gezakt. Er zijn signalen dat de kennis en vaardigheden van onze leerlingen achterop raken tegenover die van leerlingen uit andere landen. Een ambitieus onderwijsplan is dus nodig opdat Vlaanderen over tien jaar opnieuw tot de kopgroep van de wereldtop behoort op het vlak van onderwijs.

Maar een ambitie kun je enkel waarmaken wanneer er ook sprake is van vertrouwen. Vertrouwen in de professionaliteit van de scholen en onderwijsverstrekkers. Dat vertrouwen kan alleen maar groeien wanneer iedere betrokkene – schoolbestuur, directie, leraar – zich deel voelt uitmaken van het geheel, kortom: wanneer iedereen zichzelf schoolmaker voelt en actief kan meewerken aan de ontwikkeling van zijn eigen school.

Het valt echter op dat heel wat scholen daar onvoldoende op georganiseerd zijn. Hoewel het leren van leerlingen de kernactiviteit is van een school, is deze laatste vaak niet sterk in het organiseren van haar eigen leerproces. Althans toch niet wanneer het gaat om een systematische en fundamentele vorm van leren. Het is precies die competentie die scholen hard nodig hebben om innovatieve, werkende praktijken te ontwikkelen die een antwoord zijn op de vele onderwijsuitdagingen waarvoor een school zich gesteld ziet. Dit boek wil scholen houvast bieden in het ontwikkelen van die competentie. In het eerste hoofdstuk geven we je een bril mee die helpt om goed te begrijpen wat een lerende organisatie precies is. We zoomen daarbij ook in op potentiële leerstoornissen en -blokkades die je daarbij kunt tegenkomen. Om vervolgens over te gaan naar leerversnellers.

Om tot een lerende organisatie te komen moet je kunnen rekenen op de inzet van iedereen: bestuur, directie, leraar. Om dat te bereiken heb je persoonlijk meesterschap nodig. Scholen komen immers maar tot ontwikkeling wanneer iedere medewerker op school leert en voor zichzelf de lat iedere keer weer verlegt. Het belang van persoonlijk meesterschap belichten we in het tweede hoofdstuk.

In het derde hoofdstuk bekijken we aan de hand van zeven hefboomen hoe je op een structurele manier bouwt aan een lerende school. Per hefboom voorzien we voorbeelden en concrete handvaten om hiermee zelf aan de slag te gaan in je school. Door te werken aan een of meerdere hefboomen zorg je ervoor dat je school alsmaar fitter en wendbaarder wordt. Klaar om nieuwe uitdagingen te verwerken en constructief om te zetten in actie.

Om alles nog concreter te maken zul je merken dat we regelmatig starten met een voorbeeld uit de toekomst. We hopen dat het je helpt om je zo concreet mogelijk voor te stellen hoe zo'n lerende school er in de praktijk kan uitzien.

Het boek sluit af in hoofdstuk vier met enkele aanbevelingen voor beleidsmakers. Hoewel we overtuigd zijn dat de sleutel in handen ligt van scholen, zijn er zeker ondersteunende maatregelen waarop 'het beleid' kan inzetten om dit proces te ondersteunen en te versterken.

We wensen je daarbij alle succes en moed die nodig is.

BERT SMITS – YVES LAROCK

1

SAMEN LEREN ALS UITDAGING

Stukje uit de toekomst verwoord door algemeen directeur Peter.

Als ik nu, anno 2025, naar onze schoolwerking kijk, is er behoorlijk veel veranderd tegenover het vorige decennium. Ook toen kon je in onze scholen vaststellen dat we 'leren' als vanzelfsprekende kernopdracht voor ons onderwijs beschouwden. Tegelijk merkte je toen nochtans op dat we het leren van onze scholen zelf én het leren van ons personeel onvoldoende systematisch hadden georganiseerd. Die laatste vaststelling leidde er vijf jaar geleden toe dat het bestuur en de directie samen de ambitie uitten om onze scholen om te bouwen tot lerende organisaties.

Erg belangrijk daarbij was dat het schoolbestuur ons daarbij de tijd gunde die nodig was om die ambitie te realiseren. Ook sterk was de beslissing van het schoolbestuur om de opdracht 'organisatieleren' toe te wijzen aan iemand van het directieteam. De cultuuromslag nam circa vier jaar in beslag, maar al in het eerste jaar zagen we dat 'meer samen leren' vruchten afwierp. Verder herinner ik me nog goed dat we het veranderproces zijn gestart met het opstellen van een analyse voor onze school. Waar wordt er al geleerd en door wie? Wat werkt er al goed? Waar liggen de snelste quick wins? Waar zit de grootste hefboom? Als kapstok voor die analyse gebruikten we de 'zeven hefboomen' die het samen leren op een school ondersteunen.

Scholen nemen in onze maatschappij een bijzondere plaats in. Ze vormen een tussenruimte. Een plek die kinderen en jongeren helpt om de overgang te maken van de intieme geborgenheid van een gezin naar de ruime samenleving. Scholen laten leerlingen kennismaken met de *bestaande wereld*, maar ook met de wereld waarin ze later zelf verantwoordelijke burgers zullen zijn. Maar net dat is tegenwoordig voor heel wat scholen allesbehalve evident. Onze samenleving verandert zo snel en is zodanig onvoorspelbaar, complex en ambigu dat het niet makkelijk is om precies te weten hoe die bestaande wereld er zal uitzien wanneer de jongeren van school gaan. Wat moeten scholen leerlingen aanbieden opdat ze klaar zijn voor de wereld? Hoe kunnen scholen binnen het veranderende maatschappelijke kader en in dialoog met de samenleving eigen keuzes maken? Zowel inhoudelijk (wat bieden we aan), als op het vlak van vaardigheden en methodieken.

De toekomst van onze samenleving is in gevaar wanneer scholen overgeleverd zijn aan de grillen van de politiek, het bedrijfsleven of de belangengroepen die vaak te pas en te onpas bepalen wat scholen moeten aanbieden en vooral hoe ze dat moeten doen.

Scholen hanteren een ander, trager tempo dan de samenleving. Ze focussen op basiskennis en -vaardigheden, op kernwaarden van een samenleving en gaan niet mee in de waan van de dag. Zo brengen ze rust en vormen ze een tegengewicht in de altijd sneller veranderende wereld.

Dat lijkt in tegenspraak met de taak van onderwijs om leerlingen voor te bereiden op uitgerekend die snel veranderende wereld. Door de twijfel en onzekerheid die hieruit voortkomt, dreigen scholen stil te vallen. Ze kunnen toch niet mee met de aan de gang zijnde maatschappelijke omwentelingen, zodat ze liever in het defensief gaan.

Er treedt een soort gelatenheid op waardoor aanpassingen aan het curriculum, nieuwe manieren van werken, aanpassingen van leerinhouden ... uitgesteld worden tot er duidelijkheid is. Of de school vervalt in het andere uiterste en gaat constant zaken veranderen zonder een onderliggende langetermijnstrategie of visie. School en leraren worden zo de speelbal van de modetrends in onderwijsland.

Beide aanpakken zijn nefast voor het onderwijs. Een betere keuze is het om te zorgen voor **fitte scholen** die in beweging blijven. Ze bepalen zelf het tempo van verandering. Ze houden daarbij rekening met hun omgeving en de obstakels die ze tegenkomen. Een kernkwaliteit van een fitte school is het vermogen om met nieuwe ontwikkelingen om te kunnen en zich aan te passen. Die kernkwaliteit heet **leren**.

De lerende school

Leert jouw school? Het is een eenvoudige vraag die we vaak stellen tijdens lezingen. Het antwoord is overwegend positief. Er wordt dan verwezen naar pedagogische studiedagen, vormingen en opleidingen waar sommige leraren naartoe gaan. Maar als je polst naar wat er verder mee gebeurt, blijft men het antwoord dikwijls schuldig. Delen collega's nieuwe informatie met elkaar? Zelden. Pas je de nieuwe informatie toe in nieuwe werkvormen, initiatieven, klaspraktijken ...? Soms. Is er op school een open feedbackcultuur waarbij leraren bij elkaar de klas binnenlopen om van elkaar te leren? Op dat moment blijft het meestal stil in de zaal. Uiteraard hebben scholen heel wat initiatieven met leren als doel. Helaas zijn die vaak beperkt in tijd, onvoldoende systematisch en weinig diepgaand om tot een duurzame verandering te leiden.

In scholen met een groot leervermogen kom je andere leraren, ondersteuners en directieleden tegen. Ze voelen zich veerkrachtiger en fitter, omdat ze weten dat ze de touwtjes in handen hebben. Ze kunnen iets doen en zijn wendbaar om elke keer weer samen iets nieuws uit te denken. De veranderende wereld overkomt hen niet meer, maar ze staan er zelf middenin, maken er deel van uit én kunnen erop ingrijpen. Het geeft een dynamiek die je niet terugvindt in scholen waar de structuren zo star zijn dat ze nooit op tijd kunnen inspelen op wat er in hun omgeving verandert. Lerende scholen zijn veranderingsbekwaam en in staat om tot echte innovatie te komen.



WAT IS JOUW LEERVERMOGEN?

Om het **leervermogen** van je school in te schatten, kun je de volgende vragen stellen:

1. Heeft de school een idee van haar noden? Weet ze welke **leerbehoefden** er zijn en wat er nodig is om zichzelf te verbeteren? Is er een heldere visie die helpt om deze vraag te beantwoorden?
2. Is er voldoende **veerkracht** in het schoolteam om zich aan te passen aan de noodzakelijke veranderingen in het schoolbeleid?
3. Is er een **leerklimaat** waarin dit leervermogen gedijt? Is er motivatie en enthousiasme aanwezig? Hoe groot is de openheid om nieuwe dingen te proberen? In welke mate is feedback (durven) geven en krijgen al ingeburgerd? Ga je achteraf ook reflecteren over je leerproces, het resultaat (de *output*) en effect (de *outcome*) ervan?
4. Wordt nieuwe kennis geproduceerd en gedeeld binnen de school? In welke mate wordt het geleerde toegesneden op maat van de school en ook **effectief toegepast**? In welke mate wordt alles voldoende herhaald, zodat nieuwe praktijken zich verankeren?
5. Kom je via dit alles tot echte **innovatie**? Hoe ga je dat beoordelen? Of beperk je je tot het verbeteren van wat was?

Kortom, heeft je school een **leerbeleid**? Is er een plan om het leren systematisch te faciliteren? Krijgen leraren en schoolmedewerkers tijd om opleidingen te volgen? Wanneer? Hoe vaak? Waarover? Stelt je school aan het begin van het schooljaar een ontwikkelings- of leerplan op? Wordt dat aan het einde ook geëvalueerd?

LEREN BINNEN DE BOX

Elke school leert, maar dat betekent niet dat het leervermogen van dien aard is dat er ook dieper, fundamenteeler geleerd wordt. Leraren, vakgroepen, werkgroepen vertrekken vaak van wat er vandaag is, kijken naar wat niet goed loopt en bedenken meteen enkele oplossingen, om dit te verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan de werkgroep die het schoolfeest organiseert en de toneeltjes van de leerlingen met vijf minuten inkort om de schwing in het schoolfeest te houden. Maar evengoed kan het gaan om de vakgroep Frans die ervoor kiest om van werkboek te wisselen, omdat de teksten leerlingen vermoedelijk meer zullen aanspreken. Allemaal verdienstelijke vormen van leren die leiden tot zinvolle bijsturingen. Maar het kan ook anders. Neem opnieuw het voorbeeld van het schoolfeest of het werken met een werk-

boek. Als je enkel de toneeltjes inkort of van werkboek verandert, blijf je redeneren binnen het bestaande kader, binnen de box met zijn vastgelegde uitgangspunten. Maar misschien zijn je aannames of uitgangspunten aan herziening toe? Moet er wel plaats zijn voor toneeltjes? Kan het niets anders zijn? En kies je in plaats van een ander werkboek niet beter voor een andere methode met eigen materiaal? Zodra je die vragen durft te stellen, open je nieuwe, vaak ongekende en spannende perspectieven.

Nog meer out of the box denk je wanneer je niet meer voortborduurde op wat er is, maar radicaal tabula rasa maakt. Is er geen andere, meer doeltreffende manier om Frans aan te leren? Moet dat met een werkboek of cursus? Kun je de leerlingen niet zelf op zoek laten gaan naar teksten en thema's die hen bezighouden? En hoe organiseer je dat dan? Of stel je de vraag hoe een schoolfeest er zou uitzien, mocht je het helemaal opnieuw bedenken. Of sterker nog, wat überhaupt de zin is van een schoolfeest? Dat brengt je nog een niveau dieper waarbij je de hele betekenis van iets – in dit geval een schoolfeest – in vraag stelt.

LOKALENTEKORT



Bij het opmaken van het lesrooster ontstond er in een secundaire school een probleem. Er bleken te weinig lokalen om alle klassen onderdak te geven. De oplossing leek dan ook het bijbouwen van klaslokalen. Desnoods door enkele containerklassen te voorzien. Dat zou weliswaar een dure ingreep worden.

De voorgestelde oplossing was een staaltje van 'in the box' denken. Maar wat als je dat nu eens níet deed? Een analyse van het lokale gebruik leerde dat de bezettingsgraad van sommige klassen lager was dan gemiddeld. Dit was historisch zo gegroeid. Men ging ervan uit dat leerlingen zich niet zelfstandig door het gebouw konden bewegen. Dat had een nadelig effect op het wisselen van lokalen.

Een ander knelpunt zat 'm bij de groepsgrootte. Een klasgroep telde om en bij de 25 leerlingen. Dat maakte bepaalde lokalen te klein en andere zoals een nieuw gebouwde aula te groot. Beide type ruimtes bleven daardoor onderbenut. Door aan deze beide aannames te sleutelen, kwam er een voordeligere oplossing uit de bus. Kun je bepaalde lessen doceren aan groepen van 75 leerlingen? En vallen klasgroepen niet te halveren voor de praktijkvakken in de kleinere lokalen?

Toen de school met deze oude aannames werd geconfronteerd, zag ze opeens nog meer haalbare oplossingen. Wat met de typische vaklokalen? Voor fysica en chemie leken die verantwoord. Maar waren ze ook nodig voor geschiedenis of aardrijkskunde? De introductie van technologie (smartboards, pc's, VR ...) maakte beide lokalen inwisselbaar.

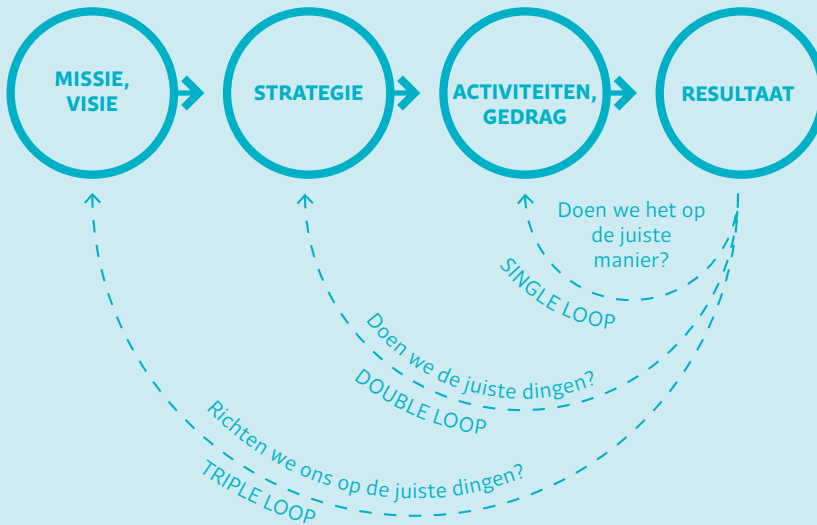
Out of the box denken betekent dat je vastgeroeste aannames in vraag durft te stellen. Moet het écht zo, of kan het ook anders? Voor deze school maakte deze denkoefening een enorm verschil. Niet enkel het lokalenprobleem was opgelost, ook het schoolmaken kreeg een boost. Opeens kon veel meer dan eerst mogelijk werd geacht.

LEREN DOOR VERDER TE KIJKEN

Veel scholen stoppen verhoudingsgewijs veel energie in het bevragen van de werkwijze. 'Doe ik dingen op de juiste manier?' Daarover bestaat in scholen de grootste onzekerheid en krijgt Schoolmakers de meeste vragen. Het is dan ook niet makkelijk. De ene onderwijsexpert zegt deze keer zus en de andere zo. Een aanpak die enkele jaren voordien de hemel in geprezen werd, wordt vandaag verketterd. Geen wonder dat veel leraren en schoolbesturen gaan twijfelen.

Als je zelf actief gaat leren, gebeurt er iets anders. Het is niet meer de externe expert die zijn waarheid komt prediken. Door meer in te zetten op het bevragen en evalueren van de gebruikte strategie, worden scholen en leraren sterker om zelf in te schatten wat werkt en vooral waarom iets werkt. Dat maakt hen robuust en zelfzeker.

Deze vorm van actief leren sluit beter aan bij het ruimere maatschappelijke debat over de functie van het onderwijs. Het gaat om de visie op leren zelf. Moeten we vooral inzetten op kennis of toch op vaardigheden? Of zien we de taak van scholen toch anders? Moeten we de arbeidsmarkt tegemoetkomen met onze opleidingen? Of niet? Zijn humane wetenschappen ondergeschikt aan de harde, exacte wetenschappen? Is de leraar een docent, coach of nog iets anders? Hoe moet de lerarenopleiding er dan uitzien? Hoe kunnen we als school inspelen op lokale veranderingen?



Op scholen wordt de manier van werken regelmatig bijgesteld. Zo stuur je als leraar bij als je merkt dat leerlingen een bepaalde instructie niet hebben begrepen. Je beantwoordt de vraag of je de dingen op de juiste manier doet. We noemen dat **single loop leren**. Fundamenteeler leren zoekt in op de vraag of je wel de juiste dingen aan het doen bent. Het gaat dan om vragen als: moeten we deze leerstof nog wel aanbieden? Zijn er geen effectievere manieren om het leren te organiseren? We noemen dat **double loop leren**. De meest fundamentele vorm richt zich op de vraag wat de essentie is van het onderwijs dat je aanbiedt. Het gaat om de missie, visie, waarden van de school. Deze vorm van leren noemen we **triple loop leren**. De fundamentele vormen van leren (double en triple loop) zorgen voor wezenlijke, diepgaande verandering binnen scholen.

Stel dat je als school merkt dat je publiek met de jaren grondig is veranderd. Je kunt in dat geval krampachtig vasthouden aan de school die je was, zonder er rekening mee te houden dat je leerlingen daar steeds minder een boodschap aan hebben. Dikwijls met alle gevolgen van dien, zoals spijbelgedrag, schooluitval enzovoort.

In een actief lerende omgeving ga je allereerst de vraag stellen wat de nieuwe leerlinginstroom betekent voor je school. Hoe raakt het aan de ziel van de school? Wat heb je nodig om nog altijd een zeer goede school te blijven, met meer dan degelijk onderwijs, maar aangepast aan het nieuwe publiek? En ge-

loof je als school dat je daarin kunt slagen? Of beslis je om toch de oude school te blijven en te proberen opnieuw je oude, vertrouwde publiek aan te trekken?

Om die vragen te kunnen stellen, heb je een andere schoolorganisatie nodig. Het is niet iets wat in besloten cenakels bedisseld mag worden, maar open ter discussie moet staan. Doe je dit niet, dan zal het enkel weerstand oproepen.



EEN NIEUWE WEG

Al enkele jaren kampt de school met een dramatische afname van het aantal leerlingen. Ze heeft zich altijd in de markt gezet als eliteschool, maar de leerlingen die ze daarvoor nodig heeft, blijven weg. Desondanks houdt de school vast aan haar rijke verleden. Ze zoekt wel naar een manier om haar geërfde identiteit te verzoenen met de nieuwe realiteit, maar een echt alternatief heeft ze nog niet gevonden.

Met een onderzoek naar de instroom van de nieuwe leerlingen probeert ze te antwoorden op de vraag wat ze van de toekomst mag verwachten. Vertrekend vanuit haar waarden en verantwoordelijkheid probeert ze tegelijk een nieuwe missie en visie te ontwikkelen. Op die manier wil ze zich heruitvinden en bevrijden van de drukkende last van het verleden.

Weerstand tegen leren

Net zoals het mis kan gaan bij leerprocessen van leerlingen kom je op scholen ook allerlei storende of remmende factoren tegen die dat leren in de weg staan. Je kunt daarbij alvast een onderscheid maken tussen enerzijds de leerstoornissen en anderzijds de leerblokkades.

Leerstoornissen zijn factoren die buiten jezelf liggen en hebben eerder te maken met het functioneren van het systeem zelf. Ze worden veroorzaakt door de structuur van het systeem.

Leerblokkades spelen eerder mee op het individuele, persoonlijke vlak. Ze behoren tot het diepe van het systeem, niet zozeer het functioneren zelf, maar de gevolgen ervan. Dat kunnen ingesleten gewoonten zijn, of net een vorm van verzet tegen elke verandering van buitenaf.

LEERSTOORNISSEN VAN SCHOLEN

Heel wat leerstoornissen zijn ingebed in de manier waarop scholen traditioneel georganiseerd zijn. Je zou kunnen zeggen dat de organisatievorm, de structuur van een school diepere leerprocessen eerder ontmoedigt dan faciliteert.

Om dat beter te begrijpen is het noodzakelijk om naar mensen en scholen te kijken als naar een verzameling van **levende systemen** die op elkaar inwerken. Zo is het zichtbare gedrag van mensen het gevolg van een complex samenspel van individuele opvattingen over zichzelf, over wat ze voelen en denken. Dat is het onzichtbare deel dat zich zoals bij een ijsberg onder de waterlijn bevindt. Hoe mensen zich gedragen, is immers eveneens een gevolg van de omgeving waarin ze vertoeven. Hoe gedragen de collega's zich? Wat is de gedeelde opvatting over de job van leraar op school? Is er sprake van een open schoolcultuur? Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld? Wie beslist er over wat? Enzovoort.

TRADITIONELE ORGANISATIE

STRUCTUUR	SYSTEMEN	MENSEN	CULTUUR
<ul style="list-style-type: none"> • specialisatie • denken of doen • hiërarchie • structuren vast • stabiel 	<ul style="list-style-type: none"> • procedurefocus • centrale planning 	<ul style="list-style-type: none"> • gespecialiseerd • lang zelfde job • taken uitvoeren • zelfstandig werk • laag welbevinden 	<ul style="list-style-type: none"> • machtsbehoud • top-down besluitvorming • taakgericht • intern gericht

INNOVATIEVE ORGANISATIE

STRUCTUUR	SYSTEMEN	MENSEN	CULTUUR
<ul style="list-style-type: none"> • decentralisatie • denken en doen • horizontaliteit • structuren tijdelijk • flexibel 	<ul style="list-style-type: none"> • procesfocus • decentrale planning 	<ul style="list-style-type: none"> • multi-inzetbaar • variabele jobinhoud • taken creëren • teamwerk • hoog welbevinden 	<ul style="list-style-type: none"> • empowerment • bottom-up besluitvorming • mensgericht • extern gericht

Doe voor je eigen school eens de oefening. Waar kom je dan uit? Bij een school die strak is georganiseerd? Met vaste stabiele structuren waarin weinig flexibiliteit mogelijk is? Waar een leraar niet verantwoordelijk is voor de hele ontwikkeling van een leerling, maar slechts voor een onderdeelje? Of werk je in een school waar leraren lesgeven, maar ook samen nadenken over het onderwijs, de schoolorganisatie enzovoort? Om samen in een passend onderwijsaanbod te voorzien? Breng je leerstoornissen in kaart?

Wil je het leervermogen van je school aanpakken, begin dan met de **leerstoornissen** in kaart te brengen. Leerstoornissen in de schoolstructuur zijn gelukkig niet ongeneeslijk. Zodra je ze herkent, kun je er wat aan doen. Om je te helpen de leerstoornissen in jouw school te herkennen, vind je hier een overzicht van de meest voorkomende vormen. Tegelijk krijg je er al een eerste aanzet tot remediëring bij cadeau. Elke remedie heeft een positief effect op nagenoeg alle leerstoornissen.

LEERSTOORNIS	REMEDIE
<i>Centralisatie: het bestuur, directie houdt alle touwtjes in handen en beslist top-down hoe de school zich verder ontplooit.</i>	<i>Zet in op cocreatief leiderschap: verantwoordelijkheden worden verdeeld en gedelegeerd. Er is wel een overkoepelend 'meldpunt', maar dat hoeft niet louter uit de directie te bestaan. Je kunt zoveel mogelijk verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de school leggen (subsidiariteit). Geef teams zoveel mogelijk in handen.</i>
<i>Er is een onderscheid tussen denken en doen, waarbij de directie denkt en de leraren doen.</i>	<i>Denken en doen zijn beide mogelijk. Laat ook leraren en ondersteunend personeel mee de strategie van de school bepalen. Voorzie bovendien voldoende kwaliteitsvol overleg.</i>
<i>De school kent een vaste hiërarchische structuur die nooit verandert.</i>	<i>Installeer een aantal 'overtuigingen' die eerder gericht zijn op tijdelijkheid. Zo passen we in Schoolmakers het principe toe: Just what you need, when you need it, as long as you need it. Structuren zijn zo licht mogelijk en per definitie tijdelijk.</i>
<i>Er is een focus op procedures die nageleefd moeten worden en een strikte planning.</i>	<i>Het helpt om geregeld bestaande procedures voor herziening vatbaar te maken. Waarom bestaan ze? Waar komen ze vandaan? Vaak weet niemand dat nog. Vraag je vooral ook af of ze nog werken.</i>
<i>Leraren zijn autonoom op hun terrein. Maar er is weinig voeling met het grotere geheel.</i>	<i>Laat leraren samenwerken in autonome teams die samen een grote verantwoordelijkheid hebben over een groep leerlingen of een beleidsdomein. Beslis ook hier samen wat een logische manier is van het werk te verdelen en spreek duidelijk 'verantwoordelijkheden' af en hoe je deze samen opvolgt.</i>
<i>De school werkt taakgericht.</i>	<i>Organiseer het werk uitgaande van de leerling of een groep leerlingen. Net zoals je een leraar of een team leraren als een geheel benadert. Mensgericht organiseren creëert alvast een logischere samenhang, zeker in de context van een school waar het 'product' de ontwikkeling van jonge mensen is.</i>

De school staat niet open voor externe invloeden.

Breng de buitenwereld binnen en breng de school letterlijk buiten. Werk samen met onderzoeksinstituten, laat leraren ook zelf onderzoeken. Geef geregeld boeiende sprekers/denkers uit de brede samenleving een forum. Ga met je team op zoek naar inspirerende plekken.

WERK AAN JE LERBLOKKADES

Leerblokkades zijn een stuk hardnekkiger om aan te pakken dan leerstoornissen. Hardnekkiger, omdat ze in tegenstelling tot stoornissen dieper ingebakken zitten in de grondstroom van een schoolorganisatie. Door jarenlang leraren bloot te stellen aan een bepaalde manier van werken, raken heel wat patronen ingesleten. Het is ‘oud’ gedrag dat zich manifesteert ook als je de leerstoornissen in de structuur hebt weggewerkt.

Veelvoorkomende leerblokkades in scholen zijn:

- Iedereen blijft op z’n positie staan en neemt geen andere verantwoordelijkheid op dan voor zijn/haar deel. Kenmerkend zijn uitlatingen als ‘jij bent de directeur’ of ‘jij bent de zorgcoördinator’. Niemand is daarmee geholpen en zo’n houding verhindert om te leren.
- Het is de schuld van de ander. Het opsteken van paraplu’s wanneer iets misloopt. Er is weinig ruimte voor zelfreflectie: ‘Wat kan ik anders doen?’ De slachtofferrol opnemen is nefast voor het leervermogen. Vergelijk het met leerlingen die blijven zeggen dat ze iets ‘nooit zullen leren’.
- Een reactieve houding aannemen. Vooraf al meteen in de verdediging gaan en mogelijkheden om tot echte verandering te komen, dichttimmeren. ‘Het zal toch nooit lukken.’
- Een fixatie op losse gebeurtenissen. Ook wel *jumping to conclusions* genoemd. Vanuit enkele concrete feiten een algemeen besluit trekken. ‘Bij mij in de klas gaat dat zo, dus het gaat overal op die manier.’ Het gaat om patronen zien waar die er niet zijn. En daaraan vastknopen dat er niets kan veranderen.
- Alles op zijn beloop laten tot het ontploft. Het syndroom van de gekookte kikker. Een situatie sleept zo lang aan tot ze helemaal verrot. Vervolgens vraagt iedereen zich af hoe het zover is kunnen komen.

Leerblokkades zijn ernstig en dikwijls zeggen ze iets over de veerkracht of fitheid van een school om te leren en te veranderen. Voor schoolleiders is het belangrijk om deze barometer goed in de gaten te houden. Leerblokkades