

Inhoud

Voorwoord 7

Deel 1

Samen professionaliseren: Ontwikkelen en ontwerpen 11

1.	Een pleidooi voor samen professionaliseren	13
1.1	Van professioneel samenwerken naar samen professionaliseren	13
1.2	Het opzetten van samen professionaliseren	14
1.3	De cultuur en context van samen professionaliseren	17
1.4	Naar samen professionaliseren	17
1.5	De uitvoering	18
2.	Op weg naar samen professionaliseren	19
2.1	Het ontwikkelen van manieren om samen te professionaliseren	19
2.2	Vorm geven aan samenwerking	22
3.	Open lessen en lesson study	27
3.1	Feedback voor leraren	27
3.2	Het geven van een open les	27
3.3	Feedback op de open les	30
3.4	Het plannen van een open les	32
3.5	Lesson study	34
3.6	De vier E's	36
	– Ervoor	36
	– Erbij	37
	– Ernaast	40
	– Erbuiten	41
3.7	Samenvatting	42
4.	Netwerken om gezamenlijk lesplannen te maken	47
4.1	Samenwerking in landelijke gebieden	47
4.2	Samenwerken met collega's	48
4.3	Focus op betrokkenheid	49
4.4	De groep leraren Engels	50
4.5	Netwerkmodellen	53
4.6	Netwerkprincipes	53
4.7	Netwerktechnologie	55
4.8	Samenvatting	56

5.	Coöperatief leren en werken	61
5.1	Consistente samenwerking	61
5.2	De context van de samenwerking	64
	– Ervoor	65
	– Erbij	66
	– Ernaast	68
	– Erbuiten	68
5.3	Samenvatting	69
6.	Gezamenlijke onderwijskundige hervorming	71
6.1	De visie van Escuela Nueva	71
6.2	Leren in Escuela Nueva	72
6.3	De leraren van Escuela Nueva	76
6.4	Impact	79
6.5	Ontwerp	79
6.6	Samenvatting	81
7.	Professionele leergemeenschappen	85
7.1	De eerste generatie	85
7.2	De tweede generatie	85
7.3	Van de tweede naar de derde generatie	86
7.4	Het provinciale systeem	92
7.5	Gezamenlijk onderzoek in Ontario	93
7.6	Samenvatting	94

Deel 2

Samen professionaliseren: Verdiepen 99

Het verdiepen van samen professionaliseren 101

8.	Tien principes van samen professionaliseren	103
8.1	Collectieve autonomie	104
8.2	Collectieve efficacy	104
8.3	Gezamenlijk onderzoek	105
8.4	Collectieve verantwoordelijkheid	106
8.5	Collectief initiatief	107
8.6	Wederzijdse dialoog	107
8.7	Gezamenlijk werk	108
8.8	Gemeenschappelijke betekenis en doel	109
8.9	Samenwerken met leerlingen	110
8.10	Samen denken in termen van het grote geheel	110
8.11	Samenvatting	111

9.	De vier E's van samen professionaliseren	113
9.1	Ervoor	114
9.2	Erbij	114
9.3	Ernaast	115
9.4	Erbuiten	115
9.5	Samenvatting	116
9.6	Van professionele samenwerking naar samen professionaliseren	116

Deel 3

Samen professionaliseren: Doen! 119

10.	Uitvoering geven aan samen professionaliseren	121
10.1	Waar moeten we mee ophouden?	121
10.2	Waar moeten we mee doorgaan?	124
10.3	Waar moeten we mee beginnen?	126
10.4	Ter afsluiting	128

Over de auteurs 131

Dankwoord 132

Voorwoord

Dit boek gaat over manieren waarop leraren kunnen en willen samenwerken. Met diverse collega's bestudeer ik al dertig jaar hoe leraren samenwerken en ik ondersteun ze daar ook bij. We hebben gekeken of, en zo ja waarom, leraren op de basisschool hun werk buiten het klaslokaal individueel of gezamenlijk inrichten. We hebben geanalyseerd hoe leraren op middelbare scholen vaak in aparte subgroepen samenwerken, meestal binnen hun eigen sectie. We hebben onderzocht welke factoren positieve en negatieve emoties oproepen in de relaties die leraren met hun collega's hebben. We hebben het ontwerp en de ontwikkeling van lerarennetwerken in Canada, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten bestudeerd en ondersteund. We hebben bekeken hoe schooldistricten elkaar kunnen helpen bij hun gezamenlijke verbeteringsinspanningen. We hebben zelfs een samenwerkingsverband opgezet van onderwijsministers en schoolleiders in negen landen, die elkaar als 'kritische vrienden' kunnen helpen bij hun streven naar meer rechtvaardigheid en inclusiviteit voor al hun leerlingen.

Kortom, ik weet het nodige over de samenwerking tussen leraren en hoe deze in de praktijk kan worden opgebouwd. Dat was althans wat ik *dacht* op het moment dat zich de kans voordeed om met de WISE Foundation een eenjarig onderzoeksproject uit te voeren naar een bepaald aspect van onderwijsverandering. Omdat ik er zoveel van afwist, dacht ik dat mijn collega Michael O'Connor en ik de kaders die we al ontwikkeld hadden, gewoon konden overnemen. Ik dacht dat we deze kaders praktisch konden illustreren aan de hand van een aantal internationale casestudy's. We zouden onze bestaande kennis kunnen gebruiken en die op verschillende systemen toepassen.

Dat bleek toch een misvatting. Zo ontdekten we bijvoorbeeld hoe sterk samenwerking kan variëren, afhankelijk van het land of de cultuur waarin je je bevindt. Doordat ik in 1987 van Engeland naar Canada verhuisd ben, had ik dat eigenlijk wel kunnen weten.

Als jonge wetenschapper in Engeland was ik eraan gewend geraakt dat oudere collega's me vertelden dat mijn ideeën niet zouden werken, of dat ik er nooit financiering voor zou vinden. In mijn werk voelde het of ik alles eindeloos moest beargumenteren en bepleiten voordat er ook maar iets geaccepteerd werd. Toen ik in Canada kwam, reageerden collega's aan de universiteit en de scholen heel anders op mijn ideeën en suggesties. Ze vroegen me hoe ze me daarbij konden ondersteunen. Ze nodigden me uit om lid te worden van hun netwerken, partnerschappen en andere samenwerkingsverbanden. Veel van mijn ideeën (die nu onze gezamenlijke ideeën waren) werden geaccepteerd en opeens had ik het een stuk drukker!

Ongeveer een jaar later drong het tot me door dat er ook iets aan mij veranderd was. Toen ik in Engeland les gaf of lezingen hield, was mijn lichaamstaal levendig, maar ook wat schokkerig, een beetje zoals oud-premier Tony Blair. In Canada veranderde mijn lichaamstaal. Zonder er echt over na te denken, begon ik vloeiendere en meer uitnodigende bewegingen te maken met mijn handen.

Samenwerking kan echt onder de huid kruipen – maar hoe dat werkt, verschilt van cultuur tot cultuur. Dit zijn dingen om in gedachten te houden wanneer we overwegen een interessant model voor samenwerking tussen leraren in een andere cultuur toe te passen, zoals *lesson study* uit Azië of de professionele leergemeenschappen uit de Verenigde Staten

Door verschillende voorbeelden van samenwerking te bestuderen, hebben we ook geleerd hoe de manier waarop mensen samenwerken in de loop der tijd verandert. De toepassing van de methoden wordt nauwkeuriger, de samenwerking raakt meer verankerd in steeds hechtere professionele relaties en wordt steeds gangbaarder in de dagelijkse lespraktijk. In het beste geval wordt de samenwerking formeler, maar ook informeler; preciezer, maar ook meer.

Op grond van de voorbeelden die we hebben bestudeerd en van de literatuur die we hebben geraadpleegd, onderscheiden we vijf ontwikkelingsfasen in professionele samenwerking. Na een lange eerste fase waarin de onderwijscultuur gekenmerkt wordt door individualisme en waarin professionele samenwerking grotendeels ontbreekt, onderscheiden we vier opeenvolgende fasen:

- **Opkomst:** Professionele samenwerking is een alternatief voor individualisme. Onderzoek laat zien welke positieve impact professionele samenwerking heeft op het leren en presteren van leerlingen.
- **Twijfel:** Sommige vormen van professionele samenwerking zijn te vrijblijvend omdat er te veel wordt gepraat en te weinig wordt gedaan. Andere (die bekend staan als *geforceerde collegialiteit*) zijn juist te gedwongen omdat ze worden gebruikt om van bovenaf opgelegde ideeën door te drukken.
- **Ontwerp:** Er worden specifieke modellen voor professionele samenwerking ontworpen, zoals PLG's, data-analyseteams, samenwerkend actieonderzoek, enzovoort.
- **Transformatie:** Professionele samenwerking gaat over in verdiepte vormen van *samen professionaliseren*. Deze samenwerkingsvormen zijn preciezer in hun structuren en methoden, komen terug in alle aspecten van de lespraktijk en niet alleen in extra vergaderingen en zijn dieper geworteld in positieve vertrouwensrelaties tussen de betrokkenen.

Effectieve samenwerking wordt vaak gekenmerkt door een bijzondere combinatie van trots en bescheidenheid. Trots gaat dan over het erkennen van je eigen expertise, je bent niet terughoudend om die te laten zien en te delen. Als je je eigen expertise onderbelicht, uit beleefdheid of omdat je niet wilt opscheppen of narcistisch wilt overkomen, is dat valse bescheidenheid. Je onthoudt je collega's en hun leerlingen waardevolle kennis en inzichten.

Echte bescheidenheid wil zeggen dat je erkent dat jij als professional weliswaar belangrijke bijdragen kunt leveren, maar dat niemand alles weet. Met echte bescheidenheid kunnen collega's hun ideeën en inzichten, hun eigen onvolmaakte en onvolledige kennis bundelen om zo te achterhalen hoe ze leerlingen het beste bij hun leer- en ontwikkelingsproces kunnen helpen. Het stelt leiders in staat om hun leiderschap te delen, om zo de kennis en expertise van anderen de ruimte te geven. Toegeven dat we in het begin vaak niet echt weten wat het probleem is, is onderdeel van onze professionaliteit. Door dingen samen te onderzoeken en daarnaar te handelen, raken we aan de kern van *samen professionaliseren*.

Het zou onzin zijn om te zeggen dat we nog maar weinig wisten over professionele samenwerking voordat we aan dit project begonnen en dit boek schreven. Na drie decennia zelf samengewerkt te hebben en het concept bestudeerd te hebben, wisten we er behoorlijk veel vanaf. Maar we wisten niet alles – en na een tijdje realiseerden we ons dat we veel minder wisten dan we dachten.

Door het bestuderen van de verschillende voorbeelden die in dit boek beschreven worden, hebben we oog gekregen voor de mate waarin allerlei aspecten van samenwerking tussen culturen en systemen kunnen verschillen. We hebben geleerd dat samenwerking op veel plaatsen kan uitgroeien tot diepere vormen van samenwerking, wat we *samen professionaliseren* noemen. Het houdt in dat er samen gewerkt wordt aan de professionaliteit.

We hebben veel van elkaar als collega-onderzoekers geleerd en zijn ons er ook van bewust hoeveel we te danken hebben aan al onze voorgangers die zoveel paden voor ons gebaad hebben, te beginnen met Willard Waller en zijn boek *The Sociology of Teaching* uit 1932.

We hebben er ook veel aan gehad om niet alleen te onderzoeken wat leraren zelf zeggen over hun manier van samenwerken, maar ook om te bekijken en te beluisteren hoe ze dat in de praktijk doen. Van de bergen van Colombia tot de torenflats van Hongkong en van de afgelegen gemeenschappen in Canada tot het noordwesten van de Verenigde Staten. We hebben geleerd anders over dit werk te schrijven dan in onze gebruikelijke wetenschappelijke stijl, om journalisten te worden maar wetenschappers te blijven, om ons schrijven niet alleen te gebruiken voor een accurate verslaglegging, maar ook om onze betrokkenheid te laten zien door deze informatie door te geven.

We moesten eerst minder goede versies schrijven om onszelf daarna te kunnen verbeteren. We proberen elkaar nog steeds te helpen beter te worden – en we weten dat jij als onderwijsprofessional dat ook doet. Hoewel er niet één samenwerkingsvorm in elke situatie de beste keus is, maakt samenwerking ons in alle gevallen tot betere schrijvers, leraren, onderzoekers of wat voor professionals dan ook.

We willen je in dit boek kennis laten maken met verschillende manieren van samenwerken en daar een aantal buitengewone voorbeelden van laten zien. Zo willen we je vertrouwd maken met de kenmerken van verschillende manieren van bewust samenwerken. We hebben geprobeerd dieper in te gaan op de culturen, netwerken en systemen die aan deze samenwerkingsmodellen vooraf zijn gegaan en die nog steeds bestaan, zodat je zorgvuldig zult omgaan met het overbrengen van samenwerkingspraktijken van de ene plaats naar de andere. En door de praktijkvoorbeelden die we hier presenteren, hopen we je te inspireren om effectiever samen te werken met de mensen om je heen, zodat je leerlingen zich kunnen ontwikkelen, zullen groeien en succesvol zijn.

Andy Hargreaves
December 2017, Boston College

HOOFDSTUK 1

Een pleidooi voor samen professionaliseren

1.1 Van professioneel samenwerken naar samen professionaliseren

‘Samenwerken’ is in het onderwijs het nieuwe motto voor innovatie en verbetering. De OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) maakt zich er sterk voor, veel onderwijsvakbonden staan erachter en steeds meer overheden zien er het belang van in dat mensen in het onderwijs meer samenwerken. Het bewijs dat samenwerking over het algemeen zowel leerlingen als leraren ten goede komt, is haast onweerlegbaar. Als leraren samenwerken, gaan de prestaties van leerlingen omhoog, blijven leraren langer aan een school verbonden en verbetert de implementatie van innovatie en verandering. Het punt is niet langer óf leraren moeten samenwerken, want geen enkele beroepsgroep kan mensen effectief van dienst zijn als de leden ervan hun kennis over hun vak niet delen. Het punt is hóé en hoe goed leraren en andere onderwijsprofessionals samenwerken. Sommige manieren van samenwerking zijn minder wenselijk of effectief, andere zijn minder geschikt voor de deelnemers of voor de taak die vervuld moet worden.

We maken in dit boek onderscheid tussen ‘professioneel samenwerken’ en ‘samen professionaliseren’. Wat is het verschil?

Het punt is niet langer óf leraren moeten samenwerken. Het punt is hoe en hoe goed leraren en andere onderwijsprofessionals samenwerken.

Professioneel samenwerken heeft de betekenis van ‘professionals die samenwerken’ in een bepaald verband. Daaronder vallen allerlei vormen van samenwerking zoals scholen die in praktijk brengen. Het woord ‘professioneel’ zegt niet zozeer iets over de inhoud van die samenwerking maar wordt gebruikt in de betekenis van ‘beroepsmatig’, dus ‘beroepsmatige samenwerking’ ofwel ‘samenwerking met collega’s’.

Professionele samenwerking is dus beschrijvend – het schetst hoe mensen binnen een beroepsgroep samenwerken. Professionele samenwerking kan sterk of zwak zijn, effectief of ineffectief en kan op allerlei manieren worden georganiseerd.

Samen professionaliseren is een vorm van samenwerken die dieper gaat. Het woord ‘professioneel’ verwijst hier wel naar de kwaliteit, opbrengst en meerwaarde van de samenwerking. Het heeft hier de betekenis van ‘professionaliteit’: je werkt samen aan het vergroten van de collectieve professionaliteit.

Samen professionaliseren is dus *normatief* – het gaat over het samen creëren van een sterkere en betere professionele praktijk.

Het professionele aspect van deze samenwerking gaat over blijf geven van inzicht, streven naar verbetering, het delen en verdiepen van deskundigheid en het behouden van de juiste afstand tot degenen voor wie je het allemaal doet.

Het gezamenlijke aspect van de professionalisering gaat erover hoe de leden van deze beroepsgroep zich samen inspannen en daadwerkelijk samen aan het werk gaan, in plaats van alleen maar samen te praten, te delen en te reflecteren.

Samengevat:

Samen professionaliseren gaat over de manier waarop leraren en andere onderwijs-professionals het leerproces zodanig transformeren dat ze hun leerlingen kunnen helpen een leven op te bouwen dat een doel heeft, dat succesvol en betekenisvol is. Samen professionaliseren ofwel gezamenlijke professionalisering wordt opgezet op een empirisch onderbouwde basis, door middel van strakke planning, met diepe en soms zware gesprekken, openhartige maar constructieve feedback, en doorlopend gezamenlijk onderzoek.

Samen professionaliseren is ingebed in de cultuur en het leven van de school. Leraren zijn solidair met elkaar en zorgen voor elkaar bij het uitvoeren van hun uitdagende werk. Ze werken samen op een manier die rekening houdt met de cultuur van hun leerlingen, henzelf, de schoolgemeenschap en de samenleving.

Wij pleiten voor een ontwikkeling van professioneel samenwerken naar samen professionaliseren. Dat doen we aan de hand van casusbeschrijvingen uit vijf verschillende delen van de wereld: Hongkong, de Verenigde Staten, Colombia, Noorwegen en Canada. Op basis van dit materiaal hebben we tien principes opgesteld voor samen professionaliseren. Daarnaast schetsen we vier contextuele en culturele factoren die onmisbaar zijn als je een samenwerkingsmodel dat elders gebruikt wordt op je eigen school of in je eigen systeem wilt toepassen.

1.2 Het opzetten van samen professionaliseren

Hoe geven scholen, beroepsorganisaties en onderwijssystemen vorm aan manieren waarop leraren kunnen samenwerken? We gingen op zoek naar de samenwerkingsmodellen die in diverse delen van de wereld bekend zijn. We kozen vijf locaties op vier continenten om ervoor te zorgen dat er verschillende systemen en culturen vertegenwoordigd waren. We selecteerden verschillende vormen van professionele samenwerking aan de hand van de communicatiekanalen waar ze op gericht waren: het onderwijsprogramma, de manier van lesgeven, de evaluatie of toetsing, de school (organisatie) als geheel en de relatie met de samenleving.

Daarnaast moesten er binnen of buiten een bepaalde school groepjes van drie of meer onderwijsprofessionals bij de samenwerking betrokken zijn. We hebben ons onderzoek verder beperkt tot samenwerking tussen onderwijsprofessionals; de samenwerking met andere betrokkenen, zoals bedrijven of universiteiten, viel hier dus buiten.

Nadat we zeven locaties hadden bezocht, kozen we voor vijf samenwerkingsmodellen die al minstens vier jaar bestonden:

- *lesson study*: een middelbare school in Hongkong;
- netwerken om gezamenlijk lesplannen te maken (invulling van het curriculum): een netwerk van landelijk gelegen scholen in het noordwesten van de VS;
- coöperatief leren en werken: een lagere school in Noorwegen;
- gezamenlijke pedagogische transformatie: het Escuela Nueva-netwerk van 25.000 scholen op het platteland van Colombia;
- professionele leergemeenschappen (PLG's): in afgelegen schooldistricten in Ontario, Canada, waar de scholen veel inheemse leerlingen tellen.

De tien principes van samen professionaliseren

Uit een analyse van de casestudy's kwamen tien principes voor samen professionaliseren naar voren. Deze laten zien waarin 'samen professionaliseren' verschilt van 'professioneel samenwerken'. De tien principes zijn:

1. **Collectieve autonomie.** Leraren zijn minder afhankelijk van de hiërarchische structuur, maar afhankelijker van elkaar. Ze krijgen gezag, of nemen het zelf.
2. **Collectieve efficacy.** Efficacy is de Engelse term voor het geloof in eigen kunnen, het vertrouwen dat je aanpak effectief is, dat je je doel kunt behalen. Collectieve efficacy is de gezamenlijke overtuiging van leraren dat ze samen het verschil kunnen maken voor de leerlingen, wat er ook gebeurt.
3. **Gezamenlijk onderzoek.** Leraren onderzoeken regelmatig samen tegen welke problemen, kwesties of verschillen in aanpak ze aan lopen om zo hun eigen lesgeven te verbeteren. Dit gezamenlijke onderzoek is ingebed in hun dagelijkse werk. Leraren verdiepen zich in problemen en proberen ze niet overhaast op te lossen.
4. **Collectieve verantwoordelijkheid.** Onderwijsprofessionals hebben de wederzijdse verplichting elkaar te helpen en zich in te zetten voor hun gezamenlijke leerlingen. Collectieve verantwoordelijkheid gaat over ónze leerlingen, niet over mijn leerlingen.

5. **Collectief initiatief.** Samen professionaliseren biedt meer ruimte aan leraren om initiatieven te nemen. Leraren komen naar voren met een idee en het systeem moedigt dat aan. Bij samen professionaliseren zien we gemeenschappen van sterke individuen die zich inzetten om elkaar te helpen en van elkaar te leren.
6. **Wederzijdse dialoog.** Leraren voeren lastige gesprekken en zoeken die zelfs actief op. De feedback is eerlijk. Er wordt een echte dialoog gevoerd indien er verschillende inzichten bestaan over ideeën, lesmateriaal of probleemgedrag van leerlingen. Bij het bespreken van meningsverschillen worden deelnemers vaak beschermd door protocollen die de nadruk leggen op luisteren en het vragen om een toelichting.
7. **Gezamenlijk werk.** Samen aan de slag gaan kan de vorm hebben van lesgeven in een team, gezamenlijke planning, gezamenlijk actieonderzoek, het geven van gestructureerde feedback, peerreviews, het bespreken van voorbeelden van leerlingenwerk, enzovoort. Soms betreft het activiteiten en soms producten (zoals een gezamenlijke lesvoorbereiding of -uitwerking, een gezamenlijk onderwijsprogramma of feedbackrapport). Het gezamenlijk aan de slag gaan wordt vaak ondersteund door structuren en protocollen.
8. **Gemeenschappelijke betekenis en doel.** Samen professionaliseren wordt opgezet met een gemeenschappelijk doel dat verder gaat dan toetsscores of schoolprestaties. Het gaat om onderwijsdoelstellingen die leerlingen in staat stellen om te groeien als mens en zich te ontplooiën door een leven te leiden en werk te vinden dat betekenis heeft voor henzelf en voor de samenleving.
9. **Samenwerken met leerlingen.** Bij de meest ontwikkelde vormen van samen professionaliseren werken leerlingen actief samen met hun leraren om verandering te bewerkstelligen.
10. **Samen denken in termen van het grote geheel.** Waar mensen samen professionaliseren, ziet iedereen het grote geheel. Ze zien het, leven het en creëren het samen.

In hoofdstuk 8 gaan we nader in op deze principes.