

ISABEL ROTS

Samen werken om te leren

leraren kunnen veel leren van elkaar, op hun eigen werkplek. Samen werken om te leren: gemakkelijker gezegd dan gedaan. Hoe gaat dit concreet? We vroegen het aan Debbie De Neve en Bénédicte Vanblaere, beide gedoctoreerd aan de Universiteit Gent. Zij onderzochten wat er nodig is om van een basisschool ook een leerplek voor leraren te maken¹.

In jullie studies staat het begrip 'professionele leergemeenschap' (PLG) centraal. Wat is dat precies, een basisschool als een PLG?

Bénédicte: Dit past in een veranderende opvatting over de professionele ontwikkeling van leraren. Dat is niet langer enkel een kwestie van nascholing en workshops. De idee van PLG is ontstaan vanuit de visie dat leraren ook van en met elkaar kunnen leren in de school, door samenwerking en overleg, praktijken te delen en kritisch in vraag te stellen. Een PLG kan je zien als een schoolorganisatie met een diepge wortelde cultuur van samenwerking, overleg en uitwisseling. Het doel is de praktijken te verbeteren om zo het leren van de leerlingen te verbeteren. Een PLG in het basison-

derwijs omvat vaak het hele team: alle leraren, de directeur, zorgcoördinator, SES-leraar, kinderverzorgers ...

Debbie: PLG's hebben drie belangrijke kenmerken. Een eerste is het gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel voor het leren van alle leerlingen op je school. Diepgaand samenwerken lukt niet als je enkel en alleen gefocust bent op de leerlingen van jouw eigen klas. Als jij in het zesde leerjaar werkt, is er interesse en betrokkenheid nodig bij het leren van de leerlingen in het vijfde en ook bij de leerlingen van het eerste. Je mee verantwoordelijk voelen dat het daar ook goed gaat. Een tweede kenmerk van een PLG is reflectieve dialoog. Dit betekent dat leraren diepgaande gesprekken voeren over onderwijskundige kwesties en ideeën delen. Een derde kenmerk is praktijkdeprivatisie-

ring, een moeilijk woord om te zeggen: mekaar observeren in de klas of samen lesgeven.

PLG legt veel nadruk op samenwerking. Hoe rijm je dit met autonomie voor leraren?

Debbie: Autonomie is belangrijk! Maar er zijn verschillende vormen van autonomie. Een eerste vorm is isolatie: iedereen gaat zijn eigen gang, leraren durven of willen niet delen met elkaar uit angst om zichzelf te tonen, uit angst dat het gedeelde tegen hen gebruikt wordt. Dat soort autonomie zien we liever niet. Maar er is ook een andere vorm van autonomie. Leraren aanmoedigen en autonomie geven om te experimenteren in hun klaspraktijk, eigen initiatieven te nemen. Sterke PLG-scholen vinden een goede balans tussen deze vorm van autonomie en samenwerking. Het team werkt er samen aan een gedragen visie: daar staan wij voor! Maar leraren zijn vrij in de manier waarop ze die visie tot uiting brengen in hun praktijk, kunnen en mogen een eigen aanpak hanteren. Stel dat een team samen beslist: wij zetten in op differentiatie in instructie én in evaluatie. Dan kan je samen als school die richting uitgaan maar



Bénédicte Vanblaere: *“Het is nodig dat leraren in hun opdracht voldoende kindvrij zijn voor samenwerking en overleg met collega’s.”*

leraren kunnen experimenteren: welke vormen van gedifferentieerde instructie en gedifferentieerd evalueren zijn voor mij haalbaar, wat ga ik uitproberen?

Bénédicte: Dat kan dan weer input geven voor het team: Wat heeft iedereen gedaan? Hoe heeft dat gewerkt? Wat vinden we daarvan? Moeten we hier een meer gezamenlijke lijn in trekken? Die wisselwerking van autonomie en samenwerking is perfect compatibel. Het gaat niet om de verplichte autonomie waar niemand wil of kan samenwerken. Die is niet compatibel. Maar daar streven we ook niet naar.

Wat met verschillen in visie in een team?

Debbie: We zien in ons onderzoek dat scholen met een sterke visie investeren in een gedeeld proces waarbij directeur, zorgcoördinator en leraren die visie samen vorm geven. Een echt gedragen visie is steeds in beweging vanuit de ervaringen van leraren: dit was voor ons haalbaar, dit is interessant, dit is voor mij een werkbare aanpak die andere collega’s misschien kunnen proberen ... En: als iets niet werkt, kan je dit terugkoppelen. Het mag geen top-down verhaal zijn.

Bénédicte: Dat is het belang van reflectieve dialoog: diepgaand in gesprek gaan over thema’s en de verschillende opvattingen van leraren niet schuwen maar juist bespreekbaar maken.

Debbie: Ook beginnende leraren hebben hier een rol in. In de lerarenopleiding krijgen zij nieuwe inzichten mee. Het is belangrijk dat zij hun ideeën kunnen delen in het team en openheid ervaren.

Jullie hebben onderzocht of leraren basisonderwijs hun school als een professionele leergemeenschap zien.

Bénédicte: Uit onze studies bij 750 leraren basisonderwijs blijkt dat zij een sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren in hun school. En ze plegen regelmatig overleg met collega’s over onderwijskundige kwesties. Tegelijk stellen we vast dat leraren amper hun klasdeuren openzetten voor elkaar. Ervaren leraren doen dit bijna nooit, beginners en leidinggevende leraren (zoals mentoren of zorgcoördinatoren) slechts zelden.

Debbie: Leraren geven aan dat ze wat terughoudend zijn om een collega toe te laten in hun klas. Ze ervaren dit niet altijd als feedback maar eerder als controle. Er zijn ook organisatorische knelpunten zoals moeilijkheden om leraren vrij te roosteren.

Bénédicte: We zien drie types scholen in ons onderzoek. Ongeveer een kwart van de scholen zijn ‘beginnende PLG’s’. Die scholen scoren zwak voor elk PLG-kenmerk. Als er samenwerking is, gebeurt die vaak op eilandjes. Die is niet ingebed in het hele team. Het is ook vooral praktische samenwerking: samen naar de bibliotheek gaan, de dag- en weekplanning afstemmen ... Dat is zeker waardevol. Maar dit soort samenwerking heeft weinig impact op de klaspraktijk, op de professionele ontwikkeling van leraren en dus op het leren van leerlingen. Andere types samenwerking zijn op dit vlak interessanter.

Een tweede type scholen zijn de ‘mature PLG’s’, ook ongeveer een kwart van de scholen in onze stu-



Debbie De Neve: *“Sterke PLG-scholen vinden een goede balans tussen autonomie en samenwerking.”*

dies. In die scholen is er een sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid en reflectieve dialoog. Maar zelfs hier is er weinig praktijkdeprivatisering. In ons onderzoek zien we slechts enkele scholen die ook op dat vlak sterk zijn. De mature PLG-scholen nemen wel al initiatieven zoals blitsbezoeken of een buddy-systeem waarbij elke leraar een coach heeft. Die teams staan positief tegenover praktijkdeprivatisering en zijn zoekende hoe ze dit het beste organiseren.

Debbie: De samenwerking in de mature PLG-scholen is deels geformaliseerd. Er zijn vaste momenten of systemen: coachsysteem, mentorsysteem, vaste teamvergaderingen of overlegmomenten ... Tegelijk is er ruimte voor informele samenwerking en overleg.

Bénédicte: De grootste groep scholen, zowat de helft, zit tussen de twee andere types in. Dat zijn 'ontwikkende' PLG's. Die scholen doen al een aanzet, hebben al een en ander uitgewerkt maar nog niet alles. In sommige scholen is er samenwerking maar is die nog niet structureel ingebed. Of er is al een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel voor sommige aspecten maar nog niet voor andere. Die teams zijn zoekende in hoe ze dat verder kunnen uitwerken. PLG wor-

den, kan je niet van vandaag op morgen. Het vraagt een ontwikkeling, het is een proces dat veel tijd en moeite vergt.

Hoe kunnen we dit proces stimuleren? Welke condities zijn hiervoor nodig?

Debbie: Er is helaas geen recept. Elke school is anders. Ons onderzoek toont wel een viertal elementen die scholen op weg kunnen helpen om zich te ontwikkelen tot een PLG. Een eerste is leiderschap. Een motiverende, ondersteunende leiderschapsstijl stimuleert de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat zien we bij directeurs die hun team betrekken bij visieontwikkeling en streven naar inspraak en gedragenheid. Een leiderschapsstijl gericht op het proces van lesgeven en leren, bevordert dan weer reflectieve dialoog en praktijkdeprivatisering. Als je als directeur mee nadent over instructie en evaluatie, stimuleer je leraren om met elkaar in dialoog te gaan, zaken uit te wisselen en mekaar feedback te geven. Leidinggevende leraren, zoals zorgcoördinatoren en mentoren, spelen ook een rol op het vlak van visieontwikkeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zij kunnen het delen met elkaar en het leren van mekaar stimuleren.

Bénédicte: Externe ondersteuning vormt een tweede element dat scholen kan helpen om een PLG te worden. Pedagogische begeleidingsdiensten voorzien trajecten om teams te ondersteunen in hun samenwerking over bepaalde thema's. Ervaringsuitwisseling met scholen die met gelijkaardi-

ge thema's bezig zijn, kan de eigen (samen)werking stimuleren. Je hoeft niet altijd het warm water opnieuw uit te vinden. Als iets werkt in een andere school, is het geen garantie dat het bij jou zal werken maar je kan er wel als team over nadenken: zij werken met een coachsysteem, zou dat bij ons werken? Wie wil dat proberen? Hoe kunnen wij dat vorm geven?

Debbie: Een derde groep condities zijn de organisatorische aspecten. Structureel ruimte en tijd voorzien om overleg te plegen, versterkt de reflectieve dialoog. Bovendien geeft het leraren tijd en ruimte om elkaars praktijk te observeren. Als een school leraren hiervoor kindvrij maakt, toon je dat je samenwerking belangrijk vindt. Mature PLG-scholen voorzien tijd en ruimte op verschillende niveaus. Er is bijvoorbeeld tijd ingebouwd voor overleg tussen parallelleleraren maar ook voor visieontwikkeling en inhoudelijke besprekingen op teamvergaderingen. Zo vermijd je een eilandjescultuur.

Bénédicte: Tot slot zijn er groepsdynamische aspecten die helpen om een PLG vorm te geven. Er is vertrouwen nodig in een team om materiaal uit te wisselen, visies te bespreken, diepgaand na te denken, mekaar te observeren in de klaspraktijk ... Het is belangrijk dat leraren elkaar erkennen in hun deskundigheid en er wederzijds respect is voor de eigen aanpak van collega's. Het is niet omdat jij iets op een andere manier zou doen dat de aanpak van je collega fout is. Het is knap als er een open dialoog mogelijk is, al verschil je op bepaalde vlakken van mening. Een PLG vraagt ook en-

Diepgaand samenwerken lukt niet als je enkel en alleen gefocust bent op de leerlingen van je eigen klas.

Als samenwerking beperkt blijft tot het organisatorische, mis je belangrijke leereffecten.

n

1. Meer info over deze studies vind je via <http://www.bellon.ugent.be>

thousiasme en gedragenheid om samen school te maken en leerlingen de best mogelijke vorming te geven.

Wat vinden leraren dat ze leren uit samenwerking op school?

Debbie: In mature PLG-scholen leren leraren diepgaander en intenser dan in scholen waar de samenwerking oppervlakkiger is.

Bénédicte: In mature PLG's zie je een breed repertoire aan leeruitkomsten. Leraren zeggen: "Ik heb nieuwe ideeën gekregen, ik heb mijn praktijk veranderd, mijn praktijk afgestemd met die van collega's ..." In die scholen noemen leraren meestal diverse leeruitkomsten terwijl het in beginnende PLG's vaak bij één uitkomst blijft. Er zijn ook inhoudelijke verschillen, verschillen in wát er precies is veranderd of in de ideeën waar het om gaat. Niet alle vormen van samenwerking leiden tot even sterke leeruitkomsten. In beginnende PLG-scholen zeggen leraren vaker: "De samenwerking was nuttig en praktisch maar mijn denken of handelen is niet veranderd." Praktische en organisatorische samenwerking is natuurlijk zinvol maar minder sterk als je het bekijkt vanuit het perspectief: leren leraren hier ook echt iets uit?

Debbie: Ook het leren van beginnende leraren is intenser in mature PLG's, bijvoorbeeld op het vlak van differentiatie. In die scholen is er een duidelijke visie, er zijn collega's bij wie beginners te rade kunnen en er is ruimte en vertrouwen om eigen ideeën uit te proberen. Beginners in zwakke PLG-scholen hebben vaker het gevoel dat ze er

alleen voor staan en dat ze in een nieuwe klasgroep steeds weer van nul moeten beginnen omdat ze te weinig beroep kunnen doen op materiaal, ideeën, ervaringen van collega's. Dat is geen goede voedingsbodem voor professionele ontwikkeling. Als beginners een sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren in het team, voelen ze zich beter ondersteund, meer zelfzeker waardoor ze meer verschillende vormen van differentiatie uitproberen en dus meer leren. Dat bevordert dan weer hun zelfzekerheid. Je voldoende zelfzeker voelen in de klaspraktijk, je goed voelen als leraar voedt bovendien je motivatie om in het lerarenberoep te blijven.

Wat is jullie belangrijkste advies aan het onderwijsbeleid en aan de scholen?

Debbie: Autonomie voor leraren blijft belangrijk maar die moet compatibel zijn met samenwerking. Lerarenopleidingen kunnen hier nog meer op focussen. Toekomstige leraren moeten in hun opleiding handvatten krijgen om dit vorm te geven, zoals leren feedback geven aan elkaar. Ook speelt leiderschap een belangrijke rol in scholen. Dus: Wie wordt directeur? Wie leidinggevende leraar? Dat moeten de juiste personen zijn met de juiste opleiding en ondersteuning. Dat kan via traditionele nascholing maar ook in discussiegroepjes van directeurs, mentoren of zorgcoördinatoren.

Bénédicte: Als je er beleidsmatig voor kiest om in te zetten op samenwerking, moet dit duidelijk zijn in hoe je de opdracht van leraren definieert. Het is nodig dat leraren in hun opdracht voldoende kindvrij

zijn voor samenwerking en overleg met collega's. Als jij een collega wil observeren, moet er iemand anders de verantwoordelijkheid voor jouw leerlingen overnemen. Even zo als je iets diepgaand wil bespreken met collega's. Dat gaat niet snel-snel in de pauze. Basisscholen hebben hier meer ruimte voor nodig. Het is een begin om elke leraar twee uur per maand extra vrij te roosteren voor samenwerking. Dit kan organisatorisch vorm krijgen op het niveau van een scholengemeenschap. We steunen absoluut het idee om ervaren leraren als mentor in te zetten voor de begeleiding van beginners. Maar kennisdeling is niet enkel zinvol voor beginnende leraren. Integendeel. Je kan het breder zien.

Debbie: Het doorbreken van de klassieke indeling 'één leraar per klas per leerjaar' biedt mogelijkheden voor teamteaching en samenwerking. Het is ook belangrijk om scholen te tonen dat niet elke vorm van samenwerking even diepgaand is. Vooral de sterke, diepgaande samenwerking zorgt voor divers leren. Als samenwerking beperkt blijft tot het organisatorische, mis je belangrijke leereffecten. Het is de moeite om als team stil te staan bij: op welke manier hebben wij samengewerkt en wat hebben we eruit geleerd?

Bénédicte: Leraren zijn zich niet altijd bewust van de mogelijkheden. Het voelt soms: we hebben dat su-pergoed gedaan, dat was enorm handig ... Omdat je soms niet weet: hoe kan het anders? Maar het kan wel degelijk anders. Er is geen wondermiddel om ineens als team diepgaand en uitgebreid samen te werken. Dat is een proces dat tijd en in-spanning vraagt. Maar ons onderzoek toont dat dit opbrengt. Het heeft zin om te investeren in die vormen van samenwerking en hier naar toe te werken. ■