

# De 5 essenties van leidinggeven aan een PLG

## Du Four en Fullan

Cultuuromslag: veranderen van ingesleten veronderstellingen, overtuigingen, verwachtingen en gewoonten.

De 6 kenmerken van een professionele leergemeenschap:

1. Gedeelde missie, visie, waarden en doelstellingen gericht op het leren van leerlingen.
2. Cultuur van samenwerken gericht op leren.
3. Gezamenlijk onderzoek doen naar de beste praktijkvoorbeelden.
4. Actiegericht: leren door doen
5. Streven naar verbetering
6. Resultaten gericht

3 onderliggende ideeën die ondersteunend werken:

1. Focus op het leren van leerlingen
2. Cultuur van samenwerken en collectieve inspanning
3. Resultaatgericht werken: bewijs van leren

Bij de focus op het leren van leerlingen zijn er 4 kritische vragen:

1. Wat willen we onze leerlingen leren?
2. Hoe weten we of alle leerlingen de essentiële onderdelen leren?
3. Wat doen we als sommige leerlingen niet leren? Ondersteunende programma's.
4. Wat doen we als sommige leerlingen de essentiële kennis en vaardigheden al verworven hebben? Andere programma's.

Volgens het onderzoek van Fullan zijn er Wrong en Right Drivers. We moeten ons richten op de right drivers.

Wrong	Right
Aansprakelijkheid (sancties)	Capaciteit ontwikkelen
Menselijk kapitaal (individuele talenten)	Sociaal kapitaal (kwaliteit van de groep)
Technologie	Instructie
Fragmentarisch beleid	Systeemgerichte benadering

## Samenhang en duidelijkheid

Coherentie: - afstemmen=beleid op papier  
- mindset=denkbeelden en overtuigingen

Collectieve coherentie gaat vooraf aan structurele hervorming

**Obstakels bij vorming collectieve coherentie:**

- Geen teambreed leiderschap. (Alle leiders moeten op een zinvolle manier met elkaar in contact zijn). 'mijn leerlingen' i.p.v. 'onze leerlingen'
- Geen duidelijke doelen en inconsequent communiceren.
- Geen doelgerichte acties maar intentieverklaringen

- Verbetertrajecten zien als een programma
- Te veel initiatieven

### **Bevorderen coherentie:**

Structurele aanpassingen zijn een voorwaarde maar op zichzelf nooit voldoende om automatisch coherentie te bevorderen.

### **Wat dan wel:**

- klein aantal ambitieuze doelen
- onderwijs en prestaties van de leerlingen staan centraal
- organiseer continue deskundigheidsbevordering op dit punt.
- cultiveer een gevoel van systeemgerichte benadering: cognitief en affectief (ik begrijp het grotere plaatje en voel me betrokken bij mijn collega's en de leiders van dit proces)

afstemming=structuur  
coherentie=mindset

## **Losjes en strikt**

Te strikt?: Topdown: dan ontstaan er onethisch gedrag (bv fraude).  
Te losjes?: geen urgentie om te verbeteren.

Autonomie ≠ onafhankelijkheid

Autonoom in onderlinge afhankelijkheid is het streven

Autonomie wordt in balans gehouden door aansprakelijkheid

Afgebakende autonomie: duidelijk zeggen wat onder strikt (niet onderhandelbare criteria) valt.

## **Evenwichtige actie plannen en monitoren**

HOE?

- Gedeelde kennis en diepe inzichten kweken.  
Duidelijkheid+competentie+waarom+hoe  
Leg uit en laat zien!
- Gegarandeerd geïmplementeerd lesprogramma. De kennis en vaardigheden die de leerlingen opdoen zijn niet afhankelijk van de docent.
- Toezicht op voortgang van de leerprestaties, het delen van kennis en de ondersteunende programma's.
- Ondersteunen op basis van wederzijdse verantwoordelijkheid (dialoog).  
Waarom doen we dit?  
Wat heb je nodig?  
Waar loop je tegenaan?
- Continu deskundigheidsbevordering. Iedere dag tijdens het werk.  
Leren heeft de meeste impact als:
  - Het deel uitmaakt van het werk en zich afspeelt op de werkvloer
  - Het mensen sterker verbindt met het werk

- Het collectief is ipv individueel
- Het is afgestemd op de doelstellingen van het systeem
- Het wordt beoordeeld op basis van resultaten

#### Transparantie

-Goede beoordelingsprocessen: data en BM-gegevens

-Vertrouwen:

- Mensen luisteren echt naar wat anderen zeggen
- Mensen geloven werkelijk dat anderen om hun geven
- Mensen gaan ervan uit dat de collega's de competentie hebben
- Mensen geloven dat collega's zich aan hun woord houden

De meest effectieve schoolleiders zetten hun autoriteit in om de school te verbeteren. Zij zorgen voor nieuwe maatstaven en zijn duidelijk over wat bindend is. Daarnaast gaan ze de confrontatie aan met degenen die de strikte regels negeren of dwarsbomen.

- Ondersteuning opbouwen
- Leren verbreden buiten team, school, systeem
- Vier kleine successen

## Duurzaam verbeteren

Leid veel leiders op die op alle niveaus op een gerichte manier van elkaar leren.

- Coherentie en duidelijkheid
- Breed draagvlak:
  - Verbeteren van de kern van het lesgeven en leren
  - Verbeteren collectieve deskundigheid
  - Gegevens gebruiken die iets zeggen over leren
- Cultuur van samenwerken en collectieve verantwoordelijkheid:
  - Zinvolle teams
  - Tijd vrijmaken voor samenwerking
  - Duidelijk aangeven waar de focus van samenwerken ligt
- Veel leiders nodig. Streef naar collectief leiderschap.
- Consequente focus op duurzame verbetering:
  - Wat zijn de obstakels?
  - Welke ondersteuning kunnen we bieden?
  - Welke voorbeelden van voortgang herkennen we?
- Korte termijn successen herkennen en vieren
  - Lange termijn doelen opdelen in uitvoerbare taken
  - Zelfvertrouwen, zelfwerkzaamheid en hoop kweken
  - Mensen laten bewegen van volgzaamheid naar betrokkenheid
  - Bewondering en waardering uiten
- Betrokkenheid bij verbetering EN innovatie
- Resoluut leiderschap: koers houden
- Systeemheid bevorderen
  - Niet mijn leerlingen maar onze leerlingen
  - Gemeenschappelijke mindset