

■ Anje Ros, Annemarie Neeleman

Hoe lerend zijn we eigenlijk?

De Scan Lerende Organisatie als startpunt voor dialoog en ontwikkeling

Veel schoolleiders en besturen onderschrijven het belang van een lerende organisatie. Toch blijkt het vaak lastig om scherp te krijgen waar een team, school of bestuur precies staat in hun ontwikkeling. En wat verstaan we eigenlijk onder een lerende organisatie? Waar liggen de sterke punten van een team? En welke volgende stap is wenselijk? De Scan Lerende Organisatie helpt scholen en besturen om deze vragen te beantwoorden en biedt een concrete ingang voor duurzame onderwijsontwikkeling.

Steeds complexere opgaven

De maatschappelijke opdracht van scholen wordt niet alleen omvangrijker, maar kent ook wisselende accenten. Tekorten op de arbeidsmarkt, kansenongelijkheid, inclusie, digitalisering, het welzijn van leerlingen en medewerkers en een voortdurende druk om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Dit vraagt veel van scholen en schoolbesturen. Het volstaat niet meer om verbeteringen in thematische projecten te organiseren.

Organisaties moeten in staat zijn om voortdurend te leren, zich aan te passen en om kennis effectief te benutten. Dit verklaart de groeiende aandacht voor het concept van de lerende organisatie. Onderzoek laat zien dat lerende organisaties beter in staat zijn om duurzame verbeteringen te realiseren (Gouë-dard, et al., 2023). Bovendien zijn het aantrekkelijke

werkgevers; professionals ervaren ruimte om zich te ontwikkelen, om expertise te delen en om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de verbetering van het onderwijs (Kools, 2020, Harris et al., 2022).

De SCAN

De SCAN is ontwikkeld door de auteurs van dit artikel, ondersteund voor Ontwikkelkracht en het Platform Samen Opleiden en Professionaliseren. De scans is te vinden op: <https://www.scanlerendeorganisatie.nl>.

Wat is een lerende organisatie?

Hoewel de term breed wordt gebruikt, blijkt in gesprekken met schoolleiders en teams dat er veel onduidelijk-



heid is over wat een lerende organisatie precies is en hoe je een lerende organisatie kunt worden. Om deze reden is de Scan Lerende Organisatie ontwikkeld. Met de Scan kunnen scholen en besturen:

- een concreet beeld krijgen wat een lerende organisatie is;
- in een gezamenlijke taal zicht krijgen op waar ze staan als lerende organisatie en wat een volgende stap kan zijn;
- een actieplan opstellen dat ze zelf kunnen invullen.

De Scan is gebaseerd op het model dat OECD-onderzoekers hebben ontwikkeld in een internationaal onderzoek naar scholen als lerende organisatie (Kools, 2020). De zeven dimensies in dit model zijn passend en concreet gemaakt voor de Nederlandse context,

met name voor het basisonderwijs en voortgezet onderwijs, en voor zowel schoolteams als besturen. Ze zijn gecategoriseerd in vier ringen. Deze hebben per dimensie betrekking op respectievelijk waarden, het leren van professionals, kennisontwikkeling en -benutting en de organisatiestructuur:

Organisaties moeten in staat zijn om voortdurend te leren, zich aan te passen en om kennis effectief te benutten.

De dimensies van de SCAN

Waarden

Dimensie 1 – Gedeelde visie op leren

Leren

Dimensie 2 - Professionele ontwikkeling van teamleden

Dimensie 3 - Teamleren en samenwerken

Dimensie 4 - Samenwerken met partners

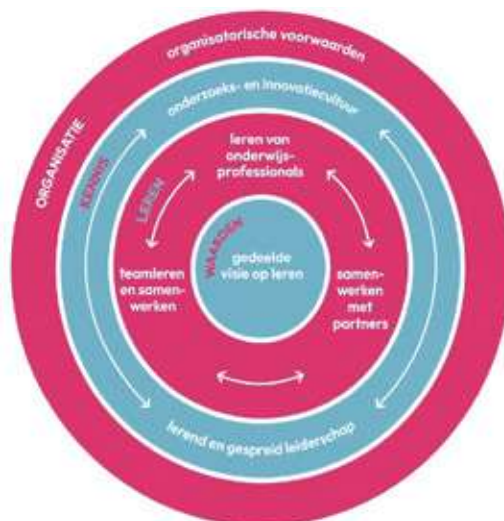
Kennis

Dimensie 5 - Onderzoeks- en innovatiecultuur

Dimensie 6 - Lerend en gespreid leiderschap

Organisatie

Dimensie 7 - Organisatorische voorwaarden



De Scan Lerende Organisatie

De Scan is onderscheidt per dimensie vijf ontwikkelfasen, waarbij gebruikers kunnen aangeven welke fase het beste past bij het team, de school of het bestuur. Elke dimensie kent subdimensies met gedetailleerde beschrijvingen van elk van de vijf ontwikkelfasen. De Scan voor besturen bestaat uit dezelfde dimensies, maar met een andere invulling en andere subdimensies, zowel gericht op het ondersteunen van scholen in hun ontwikkeling als lerende organisatie als op het als bestuursbureau groeien als lerende organisatie. Deze scan kan op verschillende manieren worden gebruikt. Een schoolleider of leraar (of op bestuurs-

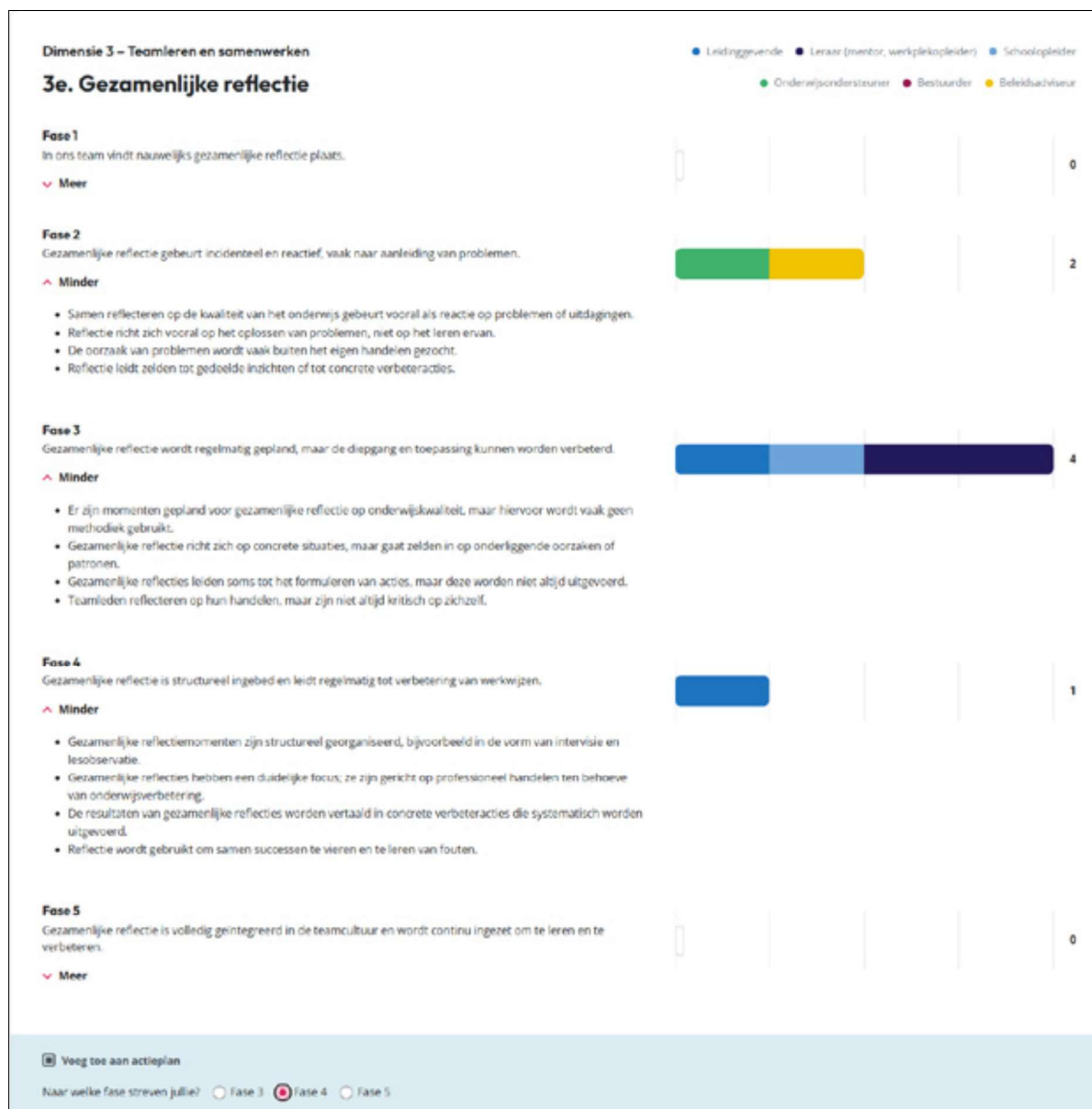
niveau een bestuurder of stafmedewerker) kan een account aanmaken en de Scan uitzetten. Teams kunnen de Scan gezamenlijk invullen of eerst individueel en vervolgens verschillende inschattingen bespreken.

Dialoog met verschillende perspectieven

Een van de grootste uitdagingen voor schoolleiders en bestuurders is om een gesprek over organisatieontwikkeling concreet te maken. De Scan is ontwikkeld om daarbij te ondersteunen. Het is vooral een dialooginstrument; ervaringen van schoolleiders en bestuurders met de Scan laten zien dat het gesprek over de uitkomsten als zeer waardevol worden ervaren. Verschillende perspectieven daarbij interessant. Hiermee ontstaat een gedeeld beeld van de huidige situatie én van de gewenste ontwikkeling. Een leraar in de pilot gaf aan: "Ik vind dat we nog maar in fase 2 zitten op de dimensie Teamleren en samenwerken, want tijd om samen te leren schiet er vaak bij in, maar een collega vindt dat we al in fase 4 zitten. Zij noemde mooie voorbeelden van wat we allemaal al wel doen en toen dacht ik: dat is ook wel weer zo."

Een van de grootste uitdagingen voor schoolleiders en bestuurders is om een gesprek over organisatieontwikkeling concreet te maken.

**Voorbeeld van de uitkomsten van de Scan van een team op de subdimensie
Gezamenlijke reflectie (dimensie Teamleren en samenwerken).**



De Scan is geen verantwoordingsinstrument. Het doel is niet om scholen langs een meetlat te leggen.

In de pilot probeerden teams tot consensus te komen. Dat kost soms veel tijd en is in feite ook niet nodig. Het gezamenlijk bespreken van de Scan heeft als doel om te bepalen met welke (sub)dimensie het team aan de slag wil.

Door gezamenlijk de Scan in te vullen en te bespreken, ontwikkelt een team of bestuur een gezamenlijke taal. Een beleidsadviseur die deelnam aan de pilot gaf aan: *“Het gesprek over de Scan helpt ook bij het voeren van beleidsgesprekken omdat je dezelfde taal spreekt.”* Dit is van grote waarde, omdat de ontwikkeling van een lerende organisatie vraagt om gezamenlijke betekenisgeving.

Spiegel voor de praktijk

De Scan is geen verantwoordingsinstrument. Het doel is niet om scholen langs een meetlat te leggen. Het doel is inzicht geven in ontwikkelfases en houvast bieden voor een volgende stap. Teams krijgen zicht op waar zij staan en hoe de volgende fase eruit ziet. Dat geeft hen een idee waar ze naartoe kunnen werken.

Uit de pilots blijkt dat deelnemers de Scan als verhelderend ervaren en dat de resultaten regelmatig leiden tot nieuwe inzichten. Een directeur gaf aan: *“Het is mooi om te zien dat de fasebeschrijvingen je blik veruimen. Je bent vaak kritisch op je eigen ontwikkeling en als je dan de kenmerken leest, blijf je soms verder dan gedacht. En andersom.”* Een teamleider uit het voortgezet onderwijs gaf aan: *“Ik was erg geschrokken, want we zitten op dimensie 5 (Onderzoeks- en innovatiecultuur) nog maar in fase 2. Ik dacht dat we al veel verder waren. Nu zie ik echter, door naar de volgende fasen te kijken, wat nog meer allemaal mogelijk is.”*

Ook ervaren teams dat ontwikkelingen op een bepaalde dimensie ontwikkelingen op andere dimensies positief kunnen beïnvloeden. Zo kan betere samenwerking in het team een positieve invloed hebben op de gezamenlijke visieontwikkeling, op gespreid leiderschap en/of op de tijd die leraren besteden aan samen leren.

Naar concrete acties

Teams kiezen zelf welke subdimensie(s) zij verder willen ontwikkelen. Ze stellen hier een actieplan voor op. Zo maakt de Scan ook zichtbaar dat organisatieontwikkeling niet altijd vraagt om grote veranderingen. Vaak gaat het om het versterken van bestaande praktijken, het expliciteren van ambities en het creëren van meer samenhang tussen verschillende initiatieven. De inzichten die de Scan oplevert maken een ontwikkeltraject overzichtelijk – behapbaar. Een directeur formuleerde dat treffend: *“Het geeft ook rust, omdat soms kleine wijzigingen al een volgende fase opleveren.”*

Het concept lerende organisatie kent zowel cultuur- als organisatiekenmerken. Met name de cultuurkenmerken zijn belangrijk in de ontwikkeling van een lerende organisatie. Deze vragen zelden om grote ingrepen, eerder om het consequent volgen van (nieuwe) gedragspatronen. Bijvoorbeeld: we houden ons aan de afspraken die we samen maken, we pakken aan het eind van de dag vijf minuten reflectietijd en bespreken onze leerervaringen, we spreken met elkaar, niet over elkaar.

Een hulpmiddel voor cyclisch en duurzaam verbeteren

De Scan heeft de grootste meerwaarde bij cyclisch gebruik. Doordat resultaten worden opgeslagen, kunnen scholen en besturen hun uitkomsten vergelijken met eerdere metingen en met andere scholen of besturen. Zo ontstaat inzicht in ontwikkeling en kunnen trends zichtbaar worden. De Scan kan daarmee een vast onderdeel van de kwaliteitscyclus worden en het planmatig werken aan een lerende organisatie onder-

steunen. Een bestuurder zag hierin ook kansen voor de strategische koers van scholen: *“Ik zie zeker kansen dat onze scholen die zich naar een lerende organisatie willen ontwikkelen hiermee ook de jaarplannen strategisch kunnen vullen. Zo houden ze het doel voor ogen met elkaar en kun je er planmatig mee aan de slag.”* Bij jaarlijkse of tweejaarlijkse afname, bijvoorbeeld gekoppeld aan de PDCA-cyclus, biedt de Scan inzicht in de voortgang en laat zien welke dimensies zich ontwikkelen en waar verdere groei nodig is.

Tot slot

De ontwikkeling naar een lerende organisatie is geen project dat op een bepaalde datum stopt. Een lerende organisatie kenmerkt zich door een voortdurend proces van samen leren, onderzoeken en verbeteren. Dat vraagt leiderschap dat niet alleen gericht is op resultaten, maar ook op het creëren van de cultuur waarin en de condities waaronder professionals zich kunnen ontwikkelen.

De Scan Lerende Organisatie biedt schoolleiders en besturen een praktisch hulpmiddel om dit proces zichtbaar en bespreekbaar te maken. Niet het invullen op

zich, maar het invullen als start van een betekenisvolle dialoog over de vraag hoe je als school of bestuur kunt blijven leren in een complexe omgeving. Dit proces van samen reflecteren op de organisatie die je bent en op de organisatie die je wilt zijn en het stellen van prioriteiten draagt bij aan de ontwikkeling van een lerende(r) organisatie. ■

Referenties

- Gouédard, P., Kools, M., & George, B. (2023). The impact of schools as learning organisations on teachers' self-efficacy and job satisfaction: A cross-country analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(3), 331-357.
- Harris, A., Elder, Z., Jones, M. S., & Cooze, A. (2022). Schools as learning Organisations in Wales: A critical exploration of the international evidence base. *Wales Journal of Education*, 24(1).
- Kools, M. (2020). *Schools as Learning Organisations: the concept, its measurement and HR outcomes*. [Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam]. Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).



Anje Ros

Anje Ros is lector Goed leraarschap, goed leiderschap bij Fontys Educatie
E-mail: a.ros@fontys.nl



Annemarie Neeleman

Annemarie Neeleman is lector Onderwijskundig leiderschap in lerende onderwijsorganisaties bij Hogeschool Rotterdam
E-mail: m.b.m.neeleman@hr.nl