

Scholen als Learning Partners



Interschool Collaborative Learning in Nederland



Sardes, januari 2018

Learning Partners

Interschool Collaborative Learning in Nederland

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
1.1	Scholen leren van scholen	5
1.2	Schoolverbetering en de lerende organisatie	5
1.3	Learning Partners	5
2.	Wetenschappelijke basis	7
3.	Leren en veranderen in scholen in Nederland	8
4.	Learning Partners in Nederland	10
4.1	Welke kansen zijn er voor Learning Partners in Nederland?	10
4.2	Stappenplan Learning Partners programma	10
5.	Bijlagen	11
5.1	De talentscan voor scholen.....	11
	Contact.....	14

1. Inleiding

- Wilt u dat leerkrachten zelf de leiding kunnen nemen om hun onderwijs te verbeteren?
- Hoe stimuleert u een lerende cultuur op uw scholen?
- Wat zou het effect zijn als uw scholen onderling goede voorbeelden uitwisselen over kwaliteitsverbetering van het onderwijs?
- Wat zou het de leerlingen opleveren als scholen zich samen sterk maken om van elkaar te leren?

Sardes introduceert: 'Learning Partners', een aanpak die scholen helpt om effectief samen te werken en te leren met de verbetering van de onderwijskwaliteit als doel. Het effect: verbetering van de leerlingresultaten. Deze aanpak past goed bij (grotere) schoolbesturen of bij gelegenheidsallianties van scholen. Door middel van een talentscan brengt Sardes in beeld welke scholen complementaire Learning Partners van elkaar zijn. In dit artikel vertellen we meer over deze effectieve werkwijze, de mogelijke toepassing in de Nederlandse praktijk en bieden we alvast inzicht in de opbouw van de talentscan.

1.1 Scholen leren van scholen

Sardes heeft in New York kennisgemaakt met een interessante manier van samenwerkend leren tussen scholen: Interschool Collaborative Learning. ICL houdt in grote lijnen in dat scholen onderling uitwisselen en samen leren. Deze wetenschappelijk onderbouwde aanpak oogst in de VS veel succes wat betreft onderlinge samenwerking tussen scholen, maar het heeft ook direct effect op het verbeteren van leerlingresultaten. Het centrale idee is dat leerkrachten van verschillende scholen een gezamenlijk leerproces doormaken: zij delen successen en fouten, en gaan vooral in op de weg daar naartoe. Uniek aan deze aanpak, ten opzichte van bijvoorbeeld de al bekende collegiale consultatie, is dat er naar elkaars praktijk gekeken wordt met behulp van het wetenschappelijk onderzochte en gevalideerde Framework for Great Schools.

1.2 Schoolverbetering en de lerende organisatie

Gekoppeld aan het Framework for Great Schools hanteert de gemeente New York de visie dat schoolverbetering alleen mogelijk is in een lerende organisatie. Lerende organisaties zijn continu op zoek naar nieuwe strategieën, zien fouten als leermomenten en staan open voor nieuwe concepten. Dit alles volgens een leercyclus die de volgende elementen bevat: plan, implement, reflect and adjust, share lessons learned. Om schooloverstijgend leren te faciliteren is het Learning Partners programma opgezet.

1.3 Learning Partners

In het Learning Partners programma (LPP) worden scholen aan elkaar gekoppeld: een host-school met enkele partner-schools. De host-school is een school die uitblinkt op een of meerdere van de zes domeinen van het Framework for Great Schools. De host-school deelt haar kennis en ervaring

met partner-schools die zich willen verbeteren op dit zelfde onderdeel van het Framework. Een procesbegeleider helpt bij het vormen van koppels en begeleidt het samenwerkingsproces tussen groepen scholen. Drie succesfactoren bij dit proces zijn: vertrouwen, coherentie en gedeeld leiderschap. Het programma heeft drie doelstellingen:

1. Het onderwijs verbeteren op specifieke thema's door de LPP teams te leren hoe zij leiding kunnen geven aan leer- en ontwikkelprocessen waar de hele school baat bij heeft;
2. Het bevorderen van samenwerking binnen en tussen groepen scholen door het stimuleren van een lerende organisatiecultuur;
3. Het bevorderen van het delen van goede voorbeelden (kennisdeling en experimenteren) ten behoeve van kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

Met deze werkwijze kunnen we een fundamentele verandering teweeg brengen in de manier waarop scholen met elkaar samenwerken. Daarbij is er een balans tussen ondersteuning bij deze samenwerking en de eigen verantwoordelijkheid van de leerkrachtenteams voor dit leerproces.

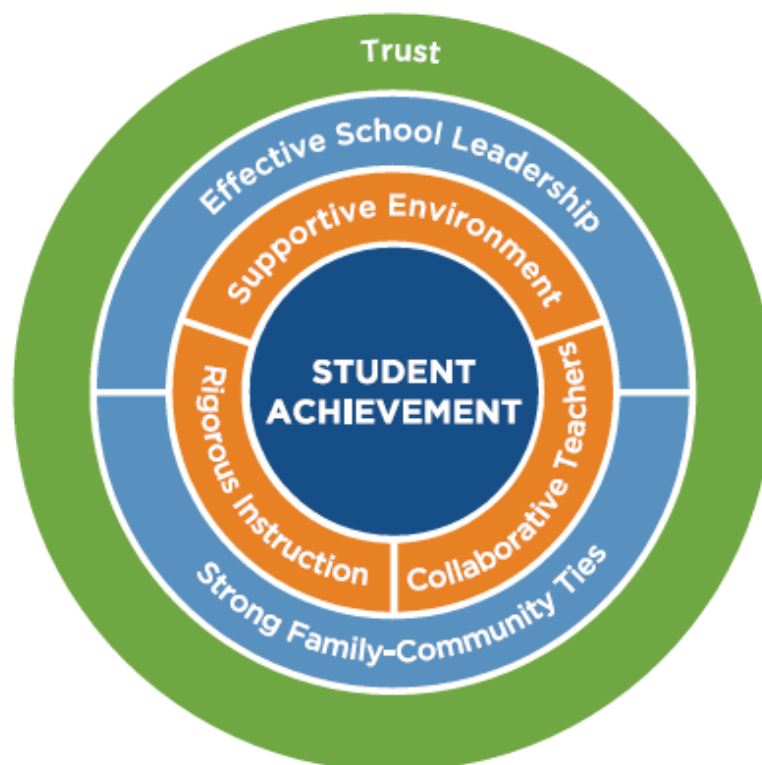
Enkele kenmerken van 'Learning Partners':

1. *Een holistische, analytische aanpak* - Scholen leren elkaar begrijpen en evalueren met behulp van een wetenschappelijk gevalideerd framework dat gebaseerd is op robuust onderzoek met meerdere metingen. Het framework biedt zes elementen die inzicht geven in het vermogen van een school om de prestaties van leerlingen te verbeteren;
2. *Tijdige feedback* - Het framework biedt per element indicatoren die scholen in staat stellen om hun praktijk in realtime aan te passen. Dat is effectiever dan te evalueren op basis van leerlingresultaten van leerlingen die de klas al hebben verlaten;
3. *Gerichte ondersteuning* - Procesbegeleiders bieden ondersteuning bij het neerzetten van een effectieve, professionele leergemeenschap die is gericht op continu leren;
4. *Gedeelde verantwoordelijkheid* - Dit ontstaat door het gemeenschappelijke doel van de deelnemende leerkrachten: het (door)ontwikkelen van de vaardigheden die nodig zijn om de prestaties in brede zin van leerlingen in te helpen verbeteren. Daarnaast ontstaat een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid doordat scholen hun doelen op een specifieke en meetbare manier vaststellen;
5. *Oudergemeenschap* - Onderdeel van het framework is ook het samenbrengen van scholen en de oudergemeenschap om leerlingen gedurende de schooldag en daarna te ondersteunen;
6. *Leerkrachten aan zet* - 'Teacher leadership' wordt gestimuleerd in de school. Leerkrachten hebben zelf grip op het leerproces en zijn zelf mede verantwoordelijk voor het continu ontwikkelen van het leerproces, wat bijdraagt aan een lerende cultuur;
7. *Op maat* - Learning partners wordt volledig afgestemd op de school, het is onlosmakelijk verbonden met de werkprocessen en leerprocessen in de school;
8. *Leren als partners* - Met Learning partners leren leraren, teams en schoolleiding van de ervaringen van anderen, maar ook de 'host-school' leert veel van het proces van analyseren en delen van de eigen werkwijze met de partnerscholen.

2. Wetenschappelijke basis

Aan de basis van de aanpak in New York staat het in Chicago ontwikkelde en wetenschappelijk onderbouwde Framework for Great Schools (zie het figuur hieronder). Het framework stelt leerlingresultaten centraal en gaat uit van het idee dat zes elementen invloed hebben op de resultaten van leerlingen. Het gaat hierbij om drie elementen die de leerling direct ondersteunen bij het behalen van goede resultaten in brede zin: de instructie van leerkrachten (didactische kwaliteit), de educatieve en stimulerende leeromgeving en de professionaliteit van en samenwerking tussen leerkrachten. Buiten de klas zijn dat (in lichtblauw) bovendien effectief leiderschap en ouderbetrokkenheid. Het element dat dit alles verbindt is vertrouwen (in het doel, binnen de school, tussen school en ouders, maar ook tussen scholen onderling).

De onderzoekers die het model ontwikkelden, stelden vast dat de leerlingontwikkeling al wordt beperkt wanneer een school zwak is op slechts één van deze zes elementen. Als een school wil inzetten op het verbeteren van de resultaten van de leerlingen, betekent dit werken aan de verbetering van één of meerdere van deze zes elementen.



3. Leren en veranderen in scholen in Nederland

In New York City zijn 1800 scholen, verdeeld over vele en diverse wijken (van Manhattan tot Brooklyn, en The Bronx). In totaal gaat het om een groep van 1.1 miljoen leerlingen. De gemeente New York heeft de afgelopen jaren haar beleid veranderd. Voor 2002 werden scholen strak aangestuurd door de gemeente. Er was één centraal ondersteuningskanaal, vooral gericht op controle door het bieden van kaders, financiële ondersteuning en inspectie. Sinds 2002 hebben scholen meer autonomie gekregen over uitgaven, personeel en professionele ontwikkeling. Er ligt meer nadruk op de samenwerking tussen scholen en netwerkvorming tussen groepen scholen wordt gestimuleerd.

Het is duidelijk dat de Nederlandse situatie heel anders is dan die in New York. Een belangrijk verschil met de VS is de autonomie die de Nederlandse scholen hebben en de veel minder sturende rol (en mandaat) van de gemeente. Toch is ook in Nederland een duidelijke trend zichtbaar waarbij scholen investeren om zich te ontwikkelen tot professioneel lerende organisaties. Aanleidingen hiervoor zijn onder andere de veranderende samenleving en de technologische ontwikkelingen die om steeds nieuwe antwoorden van het onderwijs vragen. Kunnen innoveren en leren van nieuwe ontwikkelingen én daarbij niet in je eentje steeds het wiel hoeven uitvinden zijn kwaliteiten die voor scholen van levensbelang zijn. De aandacht voor de lerende organisatie is ook terug te zien in de strategische agenda van de PO-raad. Zij omschrijven vijf strategische lijnen waaronder; 'onderwijskwaliteit is verantwoordelijkheid nemen' en 'innoveren is samen leren'.

Innovatie, leren en samenwerken dus. Maar wat is er eigenlijk bekend over samen leren en veranderen in en tussen scholen?

Wat werkt?

Een goed gedocumenteerd en recent voorbeeld van leren en veranderen in scholen in Nederland is InnovatieImpuls Onderwijs (IIO). IIO was een programma waarin tussen 2010 en 2015 vernieuwende aanpakken voor het (toen dreigende) lerarentekort werden ontwikkeld en uitgetest binnen het basis- en voortgezet onderwijs. Een belangrijk onderdeel van IIO waren vijf experimenten waar in totaal 150 scholen aan hebben deel genomen. De experimenten zijn ontwikkeld om scholen een beter inzicht te geven in aanpakken die zij kunnen hanteren om vernieuwingen door te voeren op hun school. Tijdens de experimenten was er aandacht voor de vraag wat wel en niet werkt op het gebied van schoolontwikkeling, zowel inhoudelijk, als op procesniveau. De opgedane kennis en ervaring deelde IIO in een netwerk voor onderwijsprofessionals die zich bezig houden met leren en veranderen in scholen.

Na afloop is kwalitatief onderzoek gedaan naar de belangrijkste lessen vanuit InnovatieImpuls Onderwijs voor scholen. Wij maken in dit artikel gebruik van resultaten van dit onderzoek *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs*, uitgevoerd door het Kohnstamm Instituut in Amsterdam.

In de experimenten komt naar voren dat de experimenterende scholen zich niet laten leiden door een duidelijke en expliciete innovatietheorie of leertheorie. Dat is niet verwonderlijk omdat één blauwdruk voor verandering in een organisatie niet realistisch is. Een school is een sociaal systeem waarin mensen met elkaar in interactie zijn en elkaar wederzijds beïnvloeden.

In die wederzijdse beïnvloeding ontstaan nieuwe betekenissen, acties en nieuw gedrag. In veranderprocessen waarin diepgaande verandering en nieuw gedrag nodig is, is het speelveld kleinschalig en lokaal.

De geleerde lessen leveren wel bouwstenen op waarmee scholen het wiel niet helemaal opnieuw hoeven uit te vinden. De belangrijkste lessen zijn:

- Ieder vernieuwt op zijn eigen tempo en manier.
- Het is belangrijk een kritische massa (15%-20%) van medestanders te genereren die de vernieuwing dragen.
- Heb oog voor individuele kenmerken van betrokkenen, onderlinge verschillen en interactieprocessen binnen de school. Gezamenlijke ervaringen en dagelijkse praktijk vormen de bouwstenen die de basis van het vernieuwingsproces vormen. In dialoog tussen verschillende lagen/betrokkenen in de organisatie kunnen gezamenlijke ervaringen samenkomen tot een gedeelde nieuwe realiteit.
- De aansturing van verandering door zowel de schoolleider als leerkrachten is essentieel. De schoolleider is de sleutelfiguur als transformatief leider. De leerkrachten zijn *change agents* of *teacher leaders*. De afgelopen tijd is veel aandacht voor de sleutelrol van de leraar (op pedagogisch/didactisch vlak, en qua leiderschap en innovatie).
- Leren wordt gestimuleerd wanneer professionals elkaar over de grenzen van organisaties heen ontmoeten. Leren van en met elkaar levert sneller resultaat dan het wiel helemaal opnieuw uitvinden.
- Systeembenadering: niet alleen het gedrag in de praktijk verandert, bij deze experimenten verandert ook het systeem (visie, aspecten van organiseren, curriculum, samenwerking met leerlingen/ouders etc.) in samenhang mee.

De volgende principes van onderwijsvernieuwing die voortkomen uit IIO sluiten goed aan bij de werkwijze van Learning Partners:

- Systemisch benaderen
- Groot denken, klein beginnen
- Personen en scholen coachen, zodat ze elkaar verder helpen
- Zoek de vernieuwers en haal ze bij elkaar
- Vernieuwing van binnenuit
- Vernieuwing toont zich in actie
- Delen met en leren van elkaar
- Waarderend onderzoeken
- Zichtbaar maken

4. Learning Partners in Nederland

4.1 Welke kansen zijn er voor Learning Partners in Nederland?

Hieronder werken we enkele voorbeeldsituaties in verschillende onderwijssectoren uit.

- Learning Partners binnen een MBO. Vaak zijn de verschillende opleidingen binnen één MBO heel autonoom. Er wordt vaak weinig kennis en ervaring gedeeld op inhoudelijk of didactisch vlak. Het Learning Partners programma kan de samenwerking tussen de opleidingen of teams versterken.
- Learning partners binnen een schoolbestuur: Een schoolbestuur met minimaal 10 scholen (binnen het bestuur of samenwerkingsverband), kan profijt hebben van het Learning Partners programma. Innovaties en successen blijven niet alleen binnen de muren van één school, maar worden gedeeld en verspreid tussen de verschillende scholen.
- Learning Partners in de gemeente waarbij de gemeente een stimulerende en faciliterende rol inneemt richting haar onderwijspartners.
- Learning Partners gericht op één specifiek onderwerp. De thema's Nieuwkomers of 21^{ste} eeuwse vaardigheden zijn actueel. Ook zijn het onderwerpen waar nog veel onzekerheid over bestaat en vragen over zijn. Scholen door het land heen kunnen aan elkaar verbonden worden als Learning Partners en aan de slag gaan rondom een specifiek thema.

4.2 Stappenplan Learning Partners programma

De vormgeving van Learning Partners in de Nederlandse context kan er bijvoorbeeld als volgt uit zien:

- Benoemen Learning Partners netwerk van host-school en partner-scholen. Teams van leraren beslissen of ze meedoen. Gezamenlijk benoemen van thema.
- Analyse van aanpak host-school aan de hand van Framework for Great Schools (zie bijlage Talentscan).
- Partnerscholen benoemen leerdoelen.
- Start Learning Partners programma aan de hand van de werkwijze en kenmerken in H1.3.
- De afzonderlijke partnerscholen worden op maat begeleid in het leerproces en procesbegeleiders ondersteunen het Learning Partners netwerk in zijn geheel. Sardes en Interventures brengen hier uitgebreide ervaring in op het gebied van procesbegeleiding en verandkunde.
- Een voorbeeldprogramma omvat drie bijeenkomsten van het gehele Learning Partners-netwerk. Per partnerschool geeft de procesbegeleider ondersteuning op maat in (meerdere) leersessies en tussentijdse coaching.

Afhankelijk van de leerdoelen, het aantal scholen in het Learning Partners netwerk en specifieke wensen wordt dit voorbeeldprogramma op maat aangepast.

5. Bijlagen

5.1 De talentscan voor scholen

Met onderstaande talentscan wordt op basis van positieve waardering in beeld gebracht op welk aspect van het *Framework for Great Schools* een school een voorbeeld kan zijn voor anderen. Op deze manier kunnen scholen als Learning Partners aan elkaar gekoppeld worden. De talentscan kan gebruikt worden door scholen van hetzelfde (grote) schoolbestuur of door scholen van verschillende besturen en is in te vullen door de directeur en/of het team.

Invulinstructie:

- 1 = geldt niet voor onze school
- 2 = geldt een beetje voor onze school
- 3 = geldt helemaal voor onze school

Instructie van leerkrachten (didactische kwaliteit)	1	2	3
Het curriculum is uitdagend, boeiend en afgestemd op verschillende niveaus			
De klassen zijn evenwichtig ingedeeld en we hebben duidelijke verwachtingen voor het succes van de leerlingen			
De instructie is duidelijk, goed gestructureerd en moedigt leerlingen aan kennis op te bouwen en toe te passen			
Klaslokalen zijn interactief en moedigen leerlingen aan kennis op te bouwen en toe te passen			

Heb je een goed voorbeeld?

.....

.....

.....

.....

Educatieve en stimulerende leeromgeving	1	2	3
Leerlingen voelen zich veilig in en rond het schoolgebouw, en terwijl ze van en naar huis reizen			
De cultuur van de school is zodanig dat leerlingen elkaar pushen. Dat zie je bijvoorbeeld doordat zij huiswerk maken en actief deelnemen aan de lessen			
Leerkrachten werken nauw samen met leerlingen die de les hebben gemist of achterop raken			
Leerkrachten leggen de dingen op een andere manier uit als een leerling iets in de klas niet begrijpt			

Heb je een goed voorbeeld?

.....
.....
.....
.....

Professionaliteit van en samenwerking tussen leerkrachten	1	2	3
Leerkrachten kennen de individuele behoeften en ervaringen van leerlingen en werken samen om die diverse behoeften beter te begrijpen en te ondersteunen			
Leerkrachten komen regelmatig bijeen om te bespreken hoe ze hun instructietechnieken en leerresultaten kunnen verbeteren			
Leerkrachten helpen bij het handhaven van de discipline in de hele school, niet alleen in hun klaslokalen			

Heb je een goed voorbeeld?

.....
.....
.....
.....

Effectief leiderschap in de school	1	2	3
De directeur oefent gedeeld leiderschap uit, werkt nauw samen met leerkrachten en ondersteunend personeel om normen te stellen voor het gedrag van leerlingen, beslissingen te nemen over het aannemen van mensen, het lesprogramma te bepalen etc.			
De directeur ondersteunt professionele vooruitgang voor docenten en personeel door begeleiding, ontwikkelingsmogelijkheden en advies te bieden			
Leraren en ondersteuning hebben invloed op de planning van het gebruik van financiële middelen, het kiezen van onderwijsmateriaal dat in de klas wordt gebruikt en het vaststellen van normen voor het gedrag van leerlingen			
De directeur stelt hoge doelen aan kwaliteitsinstructie door te weten wat er speelt in de klas en de voortgang van leerlingen te volgen			

Heb je een goed voorbeeld?

.....
.....
.....
.....

Sterke banden met de oudergemeenschap	1	2	3
Het gezin wordt gezien als partner om leerlingen te helpen leren			
De inbreng van ouders en de deelname aan het bevorderen van de missie van de school worden gewaardeerd			
De directeur stimuleert leerkrachten om regelmatig met ouders te communiceren. Leerkrachten communiceren met ouders over ondersteuning die nodig is			
Leerkrachten en gezinnen beschouwen elkaar als partners in het opvoeden van kinderen			
Het voltallige personeel bouwt sterke externe relaties op			

Heb je een goed voorbeeld?

.....

.....

.....

.....

Vertrouwen	1	2	3
Leerkrachten luisteren naar ideeën van leerlingen en nemen deze op in hun lessen			
Leerkrachten kunnen hun gevoelens, zorgen en frustraties comfortabel delen met andere leerkrachten			
Directeuren onderhouden wederzijds vertrouwen en respectvolle relaties met leerkrachten en gezinnen			

Heb je een goed voorbeeld?

.....

.....

.....

.....

Contact

Indien u geïnteresseerd bent in Learning Partners kunt u contact opnemen met Sardes. Wij hebben toestemming van de gemeente New York om deze werkwijze in Nederland toe te passen en te begeleiden.

Wij kunnen uw schoolorganisatie ondersteunen door Learning Partner trajecten op te zetten en te begeleiden. Daarnaast kunnen wij kleinere schoolorganisaties koppelen aan andere om zo samen school- en bestuursoverstijgend te kunnen leren.

Anne Hoogenboom (adviseur Sardes)

a.hoogenboom@sardes.nl

06-83046310

Marianne van Teunenbroek (adviseur Sardes)

m.van.teunenbroek@sardes.nl

06-26683456

Puk Witte (adviseur Sardes)

p.witte@sardes.nl

06-83160373

Tessa van Velzen (adviseur Sardes)

t.vanvelzen@sardes.nl

06-45229418

Kantoor Sardes: (030) 2326200

Sardes werkt samen met Interventures:

Martine Maes (adviseur Interventures)

interventures@martinemaes.nl

06-57930691



Sardes

Postbus 2357

3500 GJ Utrecht (NL)

T+31(0)30 23 26 200

www.sardes.nl

© Sardes 2017

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Sardes

Postbus 2357

3500 GJ Utrecht

Lange Viestraat 371

3511 BK Utrecht

☎ (030) 232 62 00

@ secretariaat@sardes.nl

🌐 www.sardes.nl

🐦 @SardesUtrecht

📘 facebook.com/sardesBV

