



DE INVLOED VAN
PROFESSIONELE
LEERGEMEENSCHAPPEN OP
DE VERANDERCAPACITEIT
VAN EEN SCHOOL

Edine Honders

EI-Paper-Honders-170810

Studentnummer 583468

Docenten Jan Halin en Jeroen

Bottema

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	3
1. INLEIDING	4
1.1 AANLEIDING	4
1.2 ONDERWERP EN DOEL.....	4
1.3 ONDERZOEKSVRAAG	4
2. THEORETISCHE VERKENNING	5
2.1 VERANDERCAPACITEIT.....	5
2.1.1 <i>Menselijk kapitaal</i>	5
2.1.2 <i>Sociaal kapitaal</i>	6
2.1.3 <i>Besluitvormingskapitaal</i>	6
2.2 EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP	7
2.2.1 <i>Van en met elkaar leren</i>	7
2.2.2 <i>De rol van leiderschap</i>	8
3. CONCLUSIES	9
4. KRITISCHE REFLECTIE	10
5. GERAADPLEEGDE BRONNEN	11

SAMENVATTING

Het uitgangspunt van de Eerste Westlandse Montessorischool voor het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs is het investeren in inzet en ontwikkeling van leraren door scholing, gesprekken en begeleiding. Deze keuze is gebaseerd op het idee dat kwaliteit wordt bepaald door mensen en manieren, niet door middelen en papieren (EWMM, z.j.). Vanuit evidence-based onderzoek over wat werkt op een school om het onderwijs te verbeteren, wordt de betrokkenheid van leraren gezien als een van de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de leerresultaten van leerlingen (Hattie, 2014). De betrokkenheid en bekwaamheid van leraren ontwikkelt zich als ze, vanuit gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijke visie en doelen, kunnen samenwerken. In een professionele leercultuur moet ruimte en tijd beschikbaar zijn om samen plannen te kunnen maken en nieuwe dingen tot stand te kunnen brengen. Professionals moeten van en met elkaar leren om een verandering in het onderwijs te kunnen bewerkstelligen. Veranderingen in het onderwijs hebben als primair doel om het onderwijs aan leerlingen te verbeteren. Er zijn verschillende 'vermogens' die van invloed zijn op de veranderingen in het onderwijs. Verander capaciteit is het collectieve vermogen van een school voor verandering. Het vermogen voor veranderen wordt bepaald door *kennis en vaardigheden* van leraren, de *cultuur* waarin professionals van en met elkaar leren en het vermogen om *keuzes* te maken en *beslissingen* te nemen (Hargreaves & Fullan, 2013; Verbiest, 2012).

1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING

De Eerste Westlandse Montessorischool is een lerende organisatie, waar leraren en directie vanuit de Montessori-visie steeds het onderwijs (her)ontwerpen om aan te sluiten bij de onderwijsbehoeften van de kinderen. Veelal ontwerpen en ontwikkelen leraren activiteiten in en voor de eigen groep, er is nauwelijks sprake van kennisdeling. Om het 'delen' en samenwerken te bevorderen, participeert elke leraar in een werkgroep. De werkgroepen zijn ingedeeld naar de domeinen, zoals het curriculum van het montessorionderwijs is vormgegeven. Echter wordt het participeren in deze werkgroepen opgelegd door de directie. Het is een 'gemaakte collegialiteit' (Hargreaves & Fullan, 2013), waarbij samenwerking van bovenaf wordt georganiseerd en niet vanuit de behoeften van leraren is vormgegeven. De wenselijke situatie betreft een professionele leergemeenschap waar leraren met gedeelde verantwoordelijkheid aan gezamenlijke doelen werken, zodat ze zich professionaliseren en het onderwijs aan de kinderen verbetert. Om te kunnen bepalen hoe een professionele leergemeenschap het vermogen van de school om te veranderen kan beïnvloeden, dient er meer kennis verkregen te worden over beide constructen.

1.2 ONDERWERP EN DOEL

Het doel van het paper is te onderzoeken hoe het werken in professionele leergemeenschappen de verandercapaciteit van een school kan beïnvloeden. Allereerst dient er door middel van een literatuuronderzoek beschreven te worden wat bedoeld wordt met de verandercapaciteit van een school. Daarnaast zal een definitie van een professionele leergemeenschap gegeven moeten worden, zodat er gekeken kan worden wat die manier van werken betekent voor de verandercapaciteit van een school. Vervolgens kan er een conclusie worden getrokken, die het theoretisch kader vormt voor het veranderplan met betrekking tot de samenwerking van het team op de Eerste Westlandse Montessorischool.

1.3 ONDERZOEKSVRAAG

Hoe kunnen professionele leergemeenschappen in een school bijdragen aan de verandercapaciteit van de school?

Wat wordt verstaan onder verandercapaciteit?

Hoe wordt de verandercapaciteit van een organisatie beïnvloed?

Wat wordt verstaan onder een professionele leergemeenschap?

Wat zijn de randvoorwaarden voor het ontwikkelen van een team tot een professionele leergemeenschap?

2. THEORETISCHE VERKENNING

2.1 VERANDERCAPACITEIT

Veranderingen in het onderwijs hebben als primair doel om het onderwijs aan leerlingen te verbeteren. Er zijn verschillende ‘vermogens’ die van invloed zijn op de veranderingen in het onderwijs. Verandercapaciteit is het collectieve vermogen van een school voor verandering. Het vermogen voor veranderen wordt bepaald door *kennis en vaardigheden* van leraren, de *cultuur* waarin professionals van en met elkaar leren en het vermogen om *keuzes* te maken en *beslissingen* te nemen (Hargreaves & Fullan, 2013; Verbiest, 2012). Om inzicht te krijgen in de inhoud van verandercapaciteit, dient dit nader te worden omschreven.

2.1.1 MENSELIJK KAPITAAL

KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN LERAREN

De ontwikkeling van betrokkenheid en bekwaamheid van professionals wordt gezien als voorwaarden voor verandering in het onderwijs (Hargreaves & Fullan, 2013; Hattie, 2014; Van Veen, Zwart, Meirink & Verloop, 2010; Verbiest, 2012). Om de professionele ontwikkeling van leraren te bevorderen, worden in het onderwijs verschillende professionaliseringsactiviteiten vormgegeven. Het waartoe van de professionalisering blijkt vaak niet eenduidig, terwijl het beschrijven van het doel essentieel is om invulling te kunnen geven aan de interventies die moeten leiden tot professionele ontwikkeling van leraren en verbetering van het onderwijs. Daarnaast dient de professionalisering aan te sluiten bij de leerbehoeften van de leraren (Van Veen et al., 2010). Vanuit evidence-based onderzoek over wat werkt op een school om het onderwijs te verbeteren, wordt de betrokkenheid van leraren gezien als een van de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de leerresultaten van de leerlingen (Hattie, 2014).

Betrokkenheid, in de vorm van motivatie, wordt volgens de Self-Determination Theory (SDT) bereikt door drie basisbehoeften: competentie, relatie en autonomie. Competentie is het gevoel van vertrouwen in eigen kunnen. Het gaat om het ontwikkelen van vaardigheden en eigenschappen om een prestatie te kunnen leveren. Deze persoonlijke capaciteit kan versterkt worden door doelbewust samen te werken in een cultuur waar professionals van en met elkaar kunnen leren (Hargreaves & Fullan, 2013). Die verbondenheid met anderen en het gevoel van veiligheid en vertrouwen, is de tweede basisbehoefte. Daarnaast is een gevoel van autonomie, het handelen vanuit eigen behoeften en ideeën, essentieel om betrokkenheid en motivatie te vergroten (Ruijters & Simons, 2015). In het kader van professionalisering moet daarbij een balans worden gevonden in wat nodig is en wat werkt voor het verbeteren van het onderwijs en de leerbehoeften van de individuele leraar (Van Veen et al., 2010).

Bij het ontwikkelen van bekwaamheid blijkt vooral het belang en de bruikbaarheid van de professionaliseringsinterventie van invloed te zijn op de professionele ontwikkeling van leraren. De interventie die gericht zijn op het vergroten van vakinhoudelijke en didactische kennis en vaardigheden zijn het meest effectief met betrekking tot verbeteren van het lesgeven en de leerresultaten van leerlingen (Van Veen et al., 2010). Bij het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden is actief en onderzoekend leren van toegevoegde waarden. Leraren moeten kunnen praktiseren, onderzoeken en creëren. Praktiserend leren wordt bereikt door veel variatie in het werk, ontwikkelingen en invloeden van buitenaf, wisselingen in functies en verschillende contacten met professionals. Het onderzoekend leren is gericht op het ontwikkelen van nieuwe kennis, inzichten en

vaardigheden. Bij creërend leren gaat het om het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe dingen (Ruijters, 2014). De koppeling tussen praktijk en goed onderzochte theorieën bepaalt de kwaliteit van de kennis en vaardigheden die leraren ontwikkelen (Van Veen et al., 2010). De persoonlijke capaciteit van de leraren, het vermogen om kennis te construeren en reconstrueren, wordt vergroot door het reflectief vermogen op het eigen handelen en mentale modellen. Door middel van reflectie kan het denken en doen onderzocht en bijgesteld worden. Wanneer leraren deze kennis en inzichten met elkaar delen, groeit het vermogen en de bruikbaarheid (Verbiest, 2012). Om op deze manier te kunnen professionaliseren is er een onderzoekende houding, ruimte en vertrouwen nodig om samen te kunnen werken en leren (Ruijters, 2014).

2.1.2 SOCIAAL KAPITAAL

EEN PROFESSIONELE LEERCULTUUR

In een cultuur waar kennis en vaardigheden worden gedeeld, wordt de bekwaamheid van professionals vergroot. Het sociale kapitaal wordt bepaald door het collectief vermogen om samen te werken en te leren vanuit verschillende opvattingen over leren en onderwijs. Samenwerken en –leren leidt tot meer kennis en vaardigheden, omdat je toegang krijgt tot de bekwaamheid van anderen. Het versnelt het leerproces en creëert draagvlak. Professionals moeten van en met elkaar leren om een verandering in het onderwijs te kunnen bewerkstelligen (Hargreaves & Fullan, 2013; Van Veen et al., 2010; Verbiest, 2012). Het werken op ‘eilanden’ leidt niet tot verandering van het onderwijs. Er moet tijd zijn om te reflecteren. Om ideeën en ervaringen uit te wisselen, zodat de nieuwe inzichten leiden tot experimenteren. In een professionele leercultuur wordt onderzoek gedaan, kennis uitgewisseld en samen gereflecteerd. Nieuwe dingen worden samen bedacht, uitgewerkt en geprobeerd (Ruijters, 2014).

De structuur en het beleid van de organisatie dienen ondersteunend te zijn voor de professionalisering van leraren. De organisatie moet de persoonlijke en interpersoonlijke capaciteitsontwikkeling ondersteunen door het creëren van tijd en ruimte, vertrouwen en cohesie. Veiligheid en vertrouwen binnen de organisatie is cruciaal om het geven en ontvangen van feedback en coaching te kunnen organiseren, waardoor er van en met elkaar geleerd kan worden. Hierdoor wordt de professionele ontwikkeling van leraren bevorderd en kan een professionele leercultuur worden opgebouwd. De rol van leiderschap blijkt essentieel voor het ontwerpen van een structuur en cultuur, waarin professionalisering van leraren een centrale positie in kan nemen. Met name in het vormgeven van een gezamenlijke focus en visie op het leren van leraren. Het huidige onderwijs is niet ingericht op het leren van leraren. In de beleidsvorming zal prioriteit gegeven moeten worden aan professionalisering van de leraren om daadwerkelijk een professionele leercultuur op te kunnen bouwen. Daarnaast zullen keuzes gemaakt moeten worden in wat wel en niet op de ‘agenda’ van leraren komt te staan, om de werkdruk te beperken. Het tijdsaspect blijkt een van de voornaamste redenen, waardoor professionalisering niet van de grond komt (Van Veen et al., 2010; Verbiest, 2012).

2.1.3 BESLUITVORMINGSKAPITAAL

DENKEN EN DOEN

Denk- en daadkracht worden verenigd, als professionals in staat zijn beslissingen te nemen. Het nemen van beslissingen vereist een bepaalde mate van bekwaamheid. Een situatie moet ingeschat en beoordeeld worden, voordat er een beslissing genomen kan worden. Kennis en vaardigheden zijn noodzakelijk om dit te kunnen doen. Deze worden verkregen door dingen te onderzoeken, ervaringen op te doen en te reflecteren. Als er ook gebruik wordt gemaakt van kennis en ervaringen van anderen,

bereidt het besluitvormingskapitaal zich uit. Het oefenen met het nemen van beslissingen en daarop reflecteren vergroot dat vermogen (Hargreaves & Fullan, 2013). Het kunnen en durven nemen van beslissingen, sluit aan bij de basisbehoeften uit de Self-Determination Theory. Autonomie en kunnen beslissen zijn inherent aan elkaar. Het geeft eigenaarschap over het handelen en de ontwikkeling die wordt doorgemaakt. Autonomie kan in meer en mindere mate worden ervaren door het type leiderschap dat in een cultuur heerst. Gespreid leiderschap benut de bekwaamheid van individuen om de organisatie van de groep te optimaliseren. Iedereen heeft kwaliteiten die ingezet kunnen worden ten dienste van de groep (Kessels, 2012). In een professionele leercultuur dient de samenwerking gestimuleerd te worden, zonder deze op te leggen of te sturen. Gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijke doelen geven sturing aan een groep samenwerkende professionals. In een professionele leercultuur moet ruimte en tijd beschikbaar zijn, om samen plannen te kunnen maken en die dingen tot stand kunnen brengen. Leidinggeven aan een dergelijke samenwerking is gericht op inspireren, motiveren, stimuleren en het vergoten van betrokkenheid (Kessels, 2012; Ruijters, 2014).

2.2 EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

Een professionele leergemeenschap betreft individuele professionals die als ‘team’ de eigen praktijk onderzoeken en verbeteren. Het is een professionele cultuur, waarin leraren werken met gezamenlijke doelen, collectieve verantwoordelijkheid en wederzijdse beïnvloeding. Om een professionele leergemeenschap te definiëren, kunnen drie kernbegrippen worden onderscheiden: professionaliteit, leren en gemeenschap. Professionaliteit benadrukt de houding van de leden in een professionele leergemeenschap. In het onderwijs gaat het om het leren en de ontwikkeling van de leerlingen, hiervoor dienen leraren continue kennis en kunde te ontwikkelen. Vanuit deze houding is het leren in de professionele leergemeenschap, naast de individuele professionalisering van de leraar, vooral een collectief leerproces gericht op het verbeteren van het onderwijs aan de leerlingen. Het leren vindt plaats in een gemeenschap die een structuur en cultuur heeft die leren stimuleert (Hargreaves & Fullan, 2013; Van Veen et al., 2010; Verbiest, 2012). Een professionele leergemeenschap krijgt vorm door samenwerken, gedeelde doelstellingen en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het doel van een professionele leergemeenschap is bijdragen aan professionele ontwikkeling van leraren en het verbeteren van de onderwijspraktijk en leerresultaten van leerlingen (Van Keulen, Voogt, Van Wessum, Cornelissen & Schelfhout, 2015).

2.2.1 VAN EN MET ELKAAR LEREN

Om van en met elkaar te kunnen leren moeten mensen investeren in relaties en voortbouwen op de inzet van anderen. Het is belangrijk dat mensen elkaar tijd en ruimte geven om samen te leren en te experimenteren (Ruijters & Simons, 2015). Daarnaast vereist een dergelijke samenwerking ook persoonlijk inzicht, -leiderschap en –management. Deze eigenschappen dienen eerst verworven te worden, om een verandering in samenwerking met de omgeving te kunnen ontwikkelen. Vervolgens kan er ingezet worden op een synergetische samenwerking, waarmee meer bereikt kan worden dan de ‘delen’ afzonderlijk van elkaar zouden kunnen bewerkstelligen (Covey, 2010). Het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap betreft niet alleen de leercultuur, maar ook de professionele ontwikkeling van de individuen die gezamenlijk de gemeenschap vormen. De cultuur wordt vormgegeven door de mensen die erin geloven en wat zij geloven. De kaders worden bepaald door andere mensen en culturen, waarmee ze in aanraking komen. De inhoud ervan kan beïnvloed worden door de relatie met mensen die hetzelfde of juist iets anders geloven (Hargreaves & Fullan, 2013).

De kern van het werken en leren in een professionele leergemeenschap is een gezamenlijke visie op leren. Een professionele leergemeenschap wordt gedragen door gezamenlijke visie en doelstellingen.

Echter zijn scholen vaak wel gericht op het leren van leerlingen en niet op het leren van leraren, terwijl het professionaliseren van leraren tevens een doel is van het werken in professionele leergemeenschappen. Randvoorwaarden voor professionalisering is eveneens een gezamenlijke visie en verantwoordelijkheid, deze vormen de basis voor het ontwerpen van een leeromgeving voor leraren om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het is essentieel dat leraren tijd en ruimte krijgen om actief en onderzoekend samen te kunnen werken (Van Veen et al., 2010).

Onderzoekend leren binnen een professionele leergemeenschap gebeurt door het verzamelen, gebruiken en interpreteren van data voor het ontwerpen en evalueren van onderwijsontwikkelingen. Het hoogste niveau van samenwerken is gezamenlijk werk, waarbij een gedeelde verantwoordelijkheid is voor het lesgeven (Van Keulen et al., 2015). Het team voelt zich verantwoordelijk voor het teamdoel en werkt samen om een goed resultaat te behalen. Er worden steeds nieuwe situaties onderzocht om informatie te verkrijgen en om zich te kunnen ontwikkelen. In een goed team heerst solidariteit, respect en verbondenheid (Vroemen, Wagenaar & Dresen, 2011). Enerzijds zijn informele contacten nodig om vertrouwen en relaties in een team op te bouwen. Anderzijds dienen er interventies georganiseerd te worden om de structuur en cultuur in de school aan te passen, zodat samenwerkend leren plaats kan vinden. Daarbij is de rol van leiderschap essentieel (Hargreaves & Fullan, 2013; Van Veen et al., 2010; Verbiest, 2012).

2.2.2 DE ROL VAN LEIDERSCHAP

De manier waarop leiding gegeven kan worden aan een professionele gemeenschap is door middel van veranderingen in de omgeving te bewerkstelligen en de cultuur te veranderen. Om een verandering te weeg te brengen is een drijvende kracht nodig die de mensen en de omgeving in beweging brengt. Niet door verplichtingen, maar met een inspirerend idee waar anderen zich graag bij aan willen sluiten. Om richting te geven aan ideeën die worden uitgewerkt zijn gezamenlijke visie en doelstellingen van belang, die vormen een kader voor het werk dat verricht moet worden (Hargreaves & Fullan, 2013).

Verbiest (2012) noemt drie rollen van de schoolleider in een professionele leergemeenschap: *cultuurbouwer*, *leraar* en *architect*. Een leercultuur is een belangrijke eigenschap van een professionele leergemeenschap. De rol van de cultuurbouwer is deze leercultuur uitdragen en versterken. Het gaat hierbij om vertrouwen, een gemeenschappelijke visie, leren van fouten, deskundigheid en reflectie. Daarnaast is ook een taakcultuur met taakgerichtheid, flexibiliteit, het oplossen van problemen en een innovatieve houding van belang. De rol van leraar kan ingezet worden om individuele en collectieve processen te begeleiden of als expert theorie aan te dragen om de kennis van leraren te vergroten. Als architect of structuurbouwer is de schoolleiding verantwoordelijk voor het organiseren van professionaliseringsactiviteiten die het samenwerken en leren optimaliseren (Verbiest, 2012).

Daarnaast is er ook een vorm van leiderschap in de professionele leergemeenschap, deze is gericht op het delen van ervaringen en ideeën. Het is niet afhankelijk van een leider, maar wordt verdeeld door ruimte te nemen en te geven. Er is een gedeelde verantwoordelijkheid om dat te bewerkstelligen. De gezamenlijke visie en doelen vormen een kader voor het werk dat verricht wordt, waarbij iedereen betrokkenheid en bekwaamheid ontwikkelt ten aanzien van het uiteindelijke doel, het verbeteren van het onderwijs aan leerlingen (Hargreaves & Fullan, 2013).

3. CONCLUSIE

Verandercapaciteit bestaat uit drie componenten, die niet los van elkaar ontwikkeld kunnen worden. Allereerst blijkt de persoonlijke capaciteit van de leraren essentieel om verandering in het onderwijs te kunnen bewerkstelligen. Deze capaciteit wordt ontwikkeld door het opbouwen van kennis en vaardigheden door middel van praktiseren, onderzoeken en creëren. Het reflecteren op en delen van deze kennis en vaardigheden dragen bij aan het vergroten van de betrokkenheid en bekwaamheid van leraren. Professionalisering blijkt geen individueel traject. Samenwerken met andere professionals is essentieel om zowel de persoonlijke als interpersoonlijke capaciteit te ontwikkelen. De interpersoonlijke capaciteit is het tweede component dat van invloed is op de verandercapaciteit van een school. Er dient een cultuur gebouwd te worden, waarin leraren van en met elkaar kunnen leren. Daarvoor is een derde component, de organisatie en het leiderschap van een school, van belang. Een gezamenlijke visie, gedeelde verantwoordelijkheid en doelstellingen bepalen het succes van de samenwerking. Daarnaast is tijd, ruimte en vertrouwen noodzakelijk om samen aan die visie en doelen te kunnen werken.

In professionele leergemeenschappen wordt een leercultuur ontwikkeld waar leraren van en met elkaar kunnen leren om het onderwijs aan leerlingen te verbeteren. De professionalisering van de leraren wordt gezien als voorwaarden voor deze verbetering, het is een middel om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Enerzijds gaat het om het ontwikkelen van persoonlijke leerdoelen en bekwaamheid, anderzijds wordt er gewerkt vanuit gezamenlijke visie en doelen. De ontwikkeling van professionele leergemeenschappen is gericht op georganiseerde interventies die het samenwerken bevorderen, maar ook op informele contacten die het vertrouwen en de relaties ondersteunen. Het ontwikkelen van een dergelijke professionele leercultuur is zowel een taak van de schoolleider, als een gedeelde verantwoordelijkheid van leraren. Echter is de bekwaamheid en betrokkenheid van individuele professionals bepalend voor de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap, die wordt opgebouwd uit persoonlijke capaciteiten. Desalniettemin kunnen professionele leergemeenschappen een goede leercultuur zijn voor het professionaliseren van leraren en bijdragen aan de persoonlijke en interpersoonlijke capaciteitsontwikkeling.

Naar aanleiding van het paper, over de invloed van professionele leergemeenschappen op de verandercapaciteit van een school, lijkt de conclusie een 'kip en ei-verhaal' tussen het ontwikkelen van de persoonlijke en interpersoonlijke capaciteiten. Of dient vooral het organisatorische component ontwikkeld te worden om de verandercapaciteit van een school te kunnen vergroten? In het paper is naar voren gekomen welke elementen bepalend zijn voor verandercapaciteit en hoe professionele leergemeenschappen daaraan bij kunnen dragen, maar niet in welke hoedanigheid de verschillende capaciteiten ingezet dienen te worden. Wel is er duidelijkheid verkregen over het belang van samenwerken en dat het georganiseerd moet worden. De rol van leiderschap blijkt een belangrijk element om samenwerking tussen professionals te kunnen bewerkstelligen en professionalisering vorm te geven. Met behulp van een vervolgonderzoek zou dit aspect uitgelicht kunnen worden en wellicht verduidelijking geven over de manier waarop verandercapaciteit versterkt kan worden.

4. KRITISCHE REFLECTIE

Het belang van samenwerken is in het paper aangetoond, maar er is geen aandacht besteed aan verschillende leerstijlen. Om een goede samenwerking te kunnen ontwikkelen, dient er rekening te worden gehouden met individuele verschillen, want het zijn juist de verschillen die het vermogen van de 'gemeenschap' vergroten. Allereerst moet er persoonlijk inzicht, -leiderschap en –management ontwikkeld worden. Daarna kunnen individuele kwaliteiten worden ingezet ten dienste van de groep. Ook als samenwerken niet direct de voorkeur heeft, wordt met behulp van gezamenlijke visie en doelen een beroep gedaan op gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid.

Deze betrokkenheid betreft ook een ander punt van kritiek, namelijk de vrijwillige deelname. In het paper wordt ervan uit gegaan dat iedereen wil deelnemen aan een professionele leergemeenschap en het ontwikkelen van een professionele leercultuur. Echter zal in de praktijk ook weerstand worden ervaren wanneer een dergelijke samenwerking tot stand wordt gebracht. Hierbij is het essentieel om een balans te vinden tussen persoonlijke behoeften en gezamenlijk belang. Het samenwerken begint met het beschrijven van het *waartoe*. Het kost tijd om goede samenwerking te bereiken. Bovendien mag er ook gebruik worden gemaakt van het succes van een kleine groep, een drijvende kracht waardoor anderen zich aangetrokken voelen. Desalniettemin kan weerstand ook waardevol zijn voor de kwaliteit van het verandertraject, want verschillende inzichten maken het idee sterker.

Tot slot is het goed om te noemen dat er overeenstemming bestaat over wat een onderwijsverbetering moet opleveren, namelijk beter onderwijs voor de leerlingen. Alleen de manier waarop dat bereikt kan worden staat ter discussie. Onderzoek geeft inzicht in wat werkt, maar er moet nog een brug gelegd worden tussen theorie en praktijk. Leraren hoeven geen onderzoekers te worden, maar ze moeten wel een onderzoekende houding ontwikkelen ten aanzien van de dagelijkse onderwijspraktijk zodat ze die kunnen verbeteren. Immers bepaalt de collectieve betrokkenheid en bekwaamheid van de leraren de verandercapaciteit en kwaliteit van het onderwijs.

5. GERAADPLEEGDE BRONNEN

- Covey, S. R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- EWMM. (z.j.). Schoolgids 2016-2017. Geraadpleegd van <http://www.ewmm.nl/wp-content/uploads/schoolgids-2016-2017-def.pdf>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2013). *Professioneel kapitaal*. Den Haag, Nederland: Stichting Duurzaam Leren.
- Hattie, J. (2014). *Leren zichtbaar maken*. Vlissingen, Nederland: Bazalt.
- Kessels, W. M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Geraadpleegd van <http://www.voion.nl/downloads/35bc9ff3-f07f-46ae-bb9a-daa4ffe5871f>
- Keulen, H. van, Voogt, J., Wessum, L. van, Cornelissen, F., & Schelfhout, W. (2015). Professionele leergemeenschappen in onderwijs en lerarenopleiding. *Tijdschrift voor leraaropleiders*, 36(4), 143-160. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Frank_Cornelissen/publication/303310255_Professionele_leergemeenschappen_in_onderwijs_en_lerarenopleiding/links/573c4ef208ae9ace840fbe83.pdf
- Ruijters, M. (2014). *Liefde voor leren*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Ruijters, M., & Simons, R.-J. (2015). *Canon van het leren*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Veen, K. van, Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren*. Geraadpleegd van http://www.comn.nu/wp-content/uploads/2013/06/review_professionele_ontw_leraren.pdf
- Verbiest, E. (2012). *Professionele leergemeenschappen: Een inleiding*. Apeldoorn, Nederland: Garant.
- Vroemen, M., Wagenaar, S., & Dresen, M. (2011). *Samen leren in onderwijsteams: Een praktische handleiding*. Geraadpleegd van <http://teamchange.nl/wp-content/uploads/2013/12/Samen-Leren-in-Onderwijsteams-Martijn-Vroemen-Sibrenne-Wagenaar-Open-Universiteit.pdf>