

Teamleren in een lerende school: samen werken aan beter onderwijs

Resultaten van leerlingen als basis voor betere processen

*“Teachers and children go hand in hand in learning
Or they don’t go at all”
(Mike Schmoker)*

Jan Jutten
www.natuurlijkleren.org

1. Inleiding

In het huidige onderwijs op een prettige en effectieve manier te werken met een groep kinderen is buitengewoon complex. Het werk van een leerkracht is niet alleen moeilijk, maar ook belangrijk. Het gaat immers om het leven van vele aan ons toevertrouwde jonge mensen. Unieke jonge mensen, met allemaal hun eigen behoeften, hun achtergronden en hun problemen. Kinderen die opgroeien in een complexe samenleving die sneller dan ooit verandert.

De complexiteit van het beroep roept om investeringen, van de overheid, maar ook van de leerkrachten en van degenen die de scholen leiden en begeleiden. Het beste vragen van onze kinderen betekent dat we het beste zullen moeten vragen van onszelf. We kunnen ons niet veroorloven om talenten verloren te laten gaan en zullen er alles aan moeten doen, om de verschillende facetten van leren en onderwijzen beter te begrijpen en om te leren beter om te gaan met de vele opgaven waarvoor we met zijn allen staan. Niemand kan dit helemaal in zijn eentje. In onze snel veranderende samenleving is het meer dan ooit nodig om samen te werken met anderen en om voortdurend met en van elkaar te leren. Dit vereist onder meer toewijding, voortdurende professionalisering, denken en handelen op hoog niveau en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op goed onderwijs.

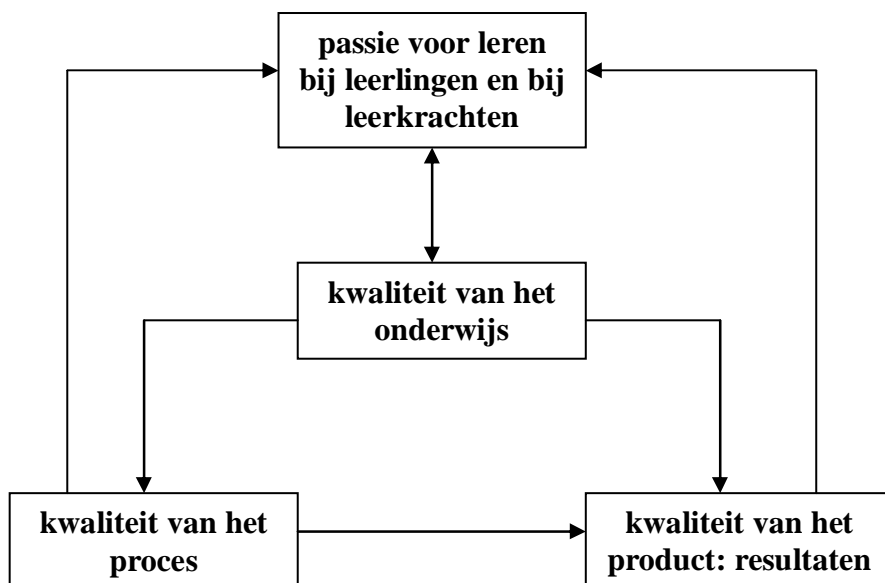
Leren van elkaar in een team is echter geen doel op zich. Het uiteindelijke doel van een school is immers niet het ontwikkelen van een professionele cultuur of het zorg dragen voor goed leiderschap. Scholen zijn er om goed onderwijs te verzorgen, dat is de kerntaak van de school. Onder goed onderwijs versta ik onderwijs, dat past in deze tijd, dat kinderen en leerkrachten boeit, dat de moeite waard is. Als er passie is voor leren komen de resultaten vanzelf. Kinderen presteren het beste als ze zin hebben in leren en als ze de zin van hun leren zien. (Stevens)

In dit artikel besteed ik aandacht aan de vraag op welke wijze we teamleren gericht kunnen inzetten om het primair proces te verbeteren.

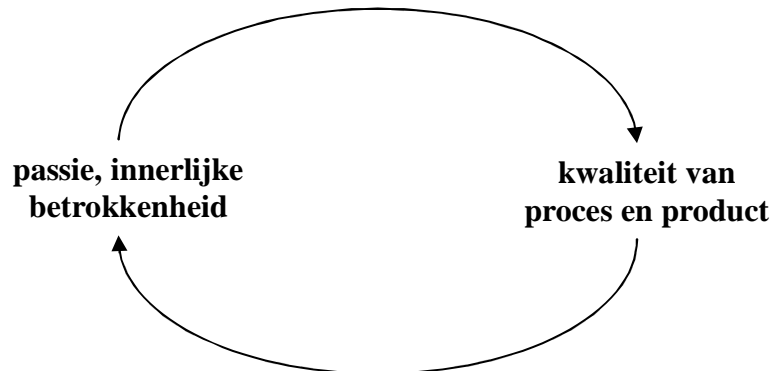
2. Betere producten door betere processen

Moeder Theresa zei ooit: *“It’s not what you do, it’s how much love you put into the doing.”*

Dat geldt voor een kind in een klas, voor de leerkracht, voor een bakker, een schilder of voor een speler van het Nederlands elftal!



Kwaliteit kun je niet “regelen”. Kwaliteit ontstaat als mensen geïnspireerd zijn, als er sprake is van enthousiasme en voor liefde voor hetgeen ze doen. Dit principe is één van de fundamenteën van de school als lerende organisatie. Het is universeel en geldt zowel voor de kwaliteit van de processen als van de producten. De relatie is tweezijdig: meer passie leidt tot betere resultaten, betere resultaten leiden tot meer passie, zowel bij kinderen als bij leerkrachten.



In een (lerende) school werken en leren mensen met elkaar om resultaten te bereiken die belangrijk zijn:

- voor de leerlingen
- voor de samenleving
- voor de medewerkers zelf
- voor de school als geheel

De vraag is nu: hoe krijgen we betere resultaten? Hoe kunnen we er samen voor zorgen, dat we daadwerkelijk de doelen bereiken die belangrijk zijn.

We investeren op onze scholen heel veel in processen op school- en bovenschools niveau, maar leiden ze ook tot een beter primair proces, tot beter onderwijs en dus tot betere resultaten? Draagt ons systeem van kwaliteitszorg daadwerkelijk bij aan beter onderwijs op onze school? Welke invloed heeft het onlangs ingerichte bovenschoolse management op de resultaten van de leerlingen? Welke invloed heeft het zorgplan van ons samenwerkingsverband op het onderwijs in de klas? Leiden de functioneringsgesprekken tot verbetering van de kwaliteit van de lessen en tot betere opbrengsten van het onderwijs?

3. De focus op producten

De afgelopen jaren hebben we ons grotendeels gericht op de producten van het onderwijs en dan ook nog met name op de meetbare producten. Er ligt in ons land een ongewoon grote nadruk op onderwijsopbrengsten. Door middel van allerlei toetsen gaan we na wat kinderen kennen en kunnen. Op basis van de toetsresultaten worden vervolgens allerlei acties ondernomen. Kinderen worden ingedeeld in a-, b-, c-, d- en e-kinderen. Met de d- en de e-kinderen gaan we extra oefenen, we maken handelingsplannen, we zorgen voor remedial teaching om de “achterstanden” te repareren.

In de lerende school wordt deze benadering ook wel fixatie op gebeurtenissen genoemd. Wat we immers niet of nauwelijks doen, is aan de hand van de (toets)resultaten ons eigen handelen evalueren en verbeteren: welke rol spelen we zelf als leerkracht? In hoeverre zeggen de scores van de kinderen iets over ons onderwijs? Hoe kunnen we de resultaten gebruiken om ons onderwijs te verbeteren en om als team met en van elkaar te leren?

Als we onze onderwijsresultaten daadwerkelijk willen verbeteren, zullen we in onze scholen aandacht dienen te besteden aan het ontwikkelen van een professionele lerende gemeenschap,

gericht op de kwaliteit van het primair proces, gericht op de kwaliteit van het leerkrachtgedrag. (Michael Fullan)

In de processen vindt de actie plaats; dáár moet men zijn, wil men effectief onderwijs met goede resultaten. Resultaten zijn de afgeleiden van processen, het resultaat komt als de actie voorbij is! (Luc Stevens)

4. Teamleren

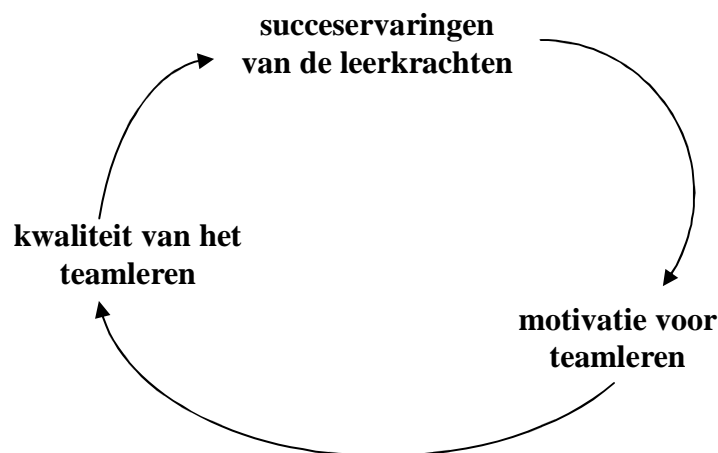
Teamleren blijkt één van de belangrijkste disciplines in een lerende school. Ook bij teamleren is het van groot belang om ons af te vragen: waarom doen we dit eigenlijk? Waar moet het toe leiden?

In hoeverre draagt leren van elkaar bij aan successen van leerkrachten, aan het verbeteren van het primair proces en dus aan het verbeteren van de resultaten van ons onderwijs?

Bij teamleren in een lerende school gaat het om het leerkrachten die regelmatig met elkaar overleggen over onderdelen van hun werk, waarbij de resultaten van de kinderen als uitgangspunt kunnen worden gebruikt om de lessen te verbeteren.

Vaak levert samenwerking in een team weinig op:

- omdat niet duidelijk is waarom we met elkaar samenwerken;
- omdat het team geen gezamenlijke visie heeft op goed onderwijs; Samenwerking is altijd gericht op het samen dingen voor elkaar krijgen, samen doelen realiseren. Als we geen beeld hebben van wát we met zijn allen willen realiseren, waar moet de samenwerking dan toe leiden?
- er is veel aandacht voor de structuur, maar te weinig voor de cultuur in het overleg (denk b.v. aan openheid, aan de kwaliteit van de communicatie, zien dat er een verschil is tussen dé waarheid en mijn waarheid, aan het omgaan met fouten en beperkingen);
- het overleg vindt incidenteel plaats en niet regelmatig genoeg;
- de focus waar men zich op richt is vaak te breed;
- het levert leerkrachten vaak te weinig op, men ziet er geen meerwaarde in voor succeservaringen in de klas. Daardoor neemt de motivatie voor de samenwerking af met alle gevolgen voor de kwaliteit ervan. Je kunt de onderstaande lus natuurlijk ook positief lezen: hoe beter de kwaliteit van het teamleren, hoe meer succeservaringen, hoe meer motivatie, hoe beter de kwaliteit.



Een van de meest belemmerende factoren bij teamleren is het ontbreken van een gezamenlijke visie en van concrete doelen, die uit deze visie zijn afgeleid. Daardoor is niet duidelijk wat we met samenwerking willen bereiken?

5. Teamleren en toetsoverzichten: van product naar proces

De toetsoverzichten van het CITO leerlingvolgsysteem worden in veel scholen vooral gebruikt om te bespreken hoe de kinderen hebben gepresteerd, met welke kinderen het goed gaat en welke kinderen “achterstanden” hebben. Wie moet “bijgespijkerd” worden, welke extra hulp is nodig in of buiten de klas? De focus is veelal gericht op de leerling en op het product; allerlei acties worden ondernomen om het product te verbeteren. We stellen een handelingsplan op, kinderen moeten extra oefenen, de remedial teacher wordt ingeschakeld, we vragen ouders om thuis een handje te helpen. Op sommige scholen worden de CITO-scores zelfs gebruikt om kinderen te beoordelen.

Maar vertellen de scores ons ook niet een heleboel over het onderwijs?

Wat heel weinig gebeurt is dat we ons op basis van de toetsoverzichten afvragen welke rol het proces heeft gespeeld bij het tot stand komen van deze resultaten. Welke bijdrage heb ik zelf als leerkracht geleverd aan deze goede of minder goede resultaten? Hoe komt het dat de helft van mijn kinderen “uitvalt” op dit onderdeel?

Deze reflectie kan individueel plaats vinden, maar zeker ook samen met andere leerkrachten. Teamleren zou kunnen betekenen dat leerkrachten (b.v. uit dezelfde bouw) bij elkaar gaan zitten en aan de hand van de observatie- of toetsoverzichten samen praten over “de verhalen en achtergronden van de cijfers”:

- Hoe zien de scores eruit?
- Welke opvallende zaken constateren we? Is er sprake van een trend? Welke onderdelen vallen op in positieve of negatieve zin?
- Welke mogelijke oorzaken zijn er voor hoge en lage scores? (met name oorzaken *buiten* het kind)
- Zien we overeenkomsten en verschillen tussen de groepen? Met name tussen parallelgroepen.
- Waar zouden deze verschillen mee te maken kunnen hebben?
- Is er mogelijk een relatie tussen de aanpak van de leerkracht en de resultaten van de kinderen?

Uiteraard vraagt deze benadering om een positieve attitude van leerkrachten. Het vraagt om een open houding, willen leren, hulp willen en durven vragen en geven, zich kwetsbaar durven opstellen, fouten maken en beperkingen zien als kans om van te leren. Samenvattend: de werkwijze vraagt om een professionele cultuur.

Het is zeker niet de bedoeling op zoek te gaan naar “een schuldige”.....

Een gesprek aan de hand van bovenstaande vragen kan leiden tot het formuleren van leerpunten van leerkrachten. Deze leerpunten kunnen worden omgezet in concrete doelen voor activiteiten met teamleren.

Enkele voorbeelden van concrete doelen:

- We willen in de groepen 3 en 4 het aantal leerlingen met een d- of een e-score voor technisch lezen verminderen van 20% in 2003 naar 15% in 2004.
- We streven ernaar om het aantal leerlingen waarvoor een handelingsplan voor gedrag nodig is in de groepen 6, 7 en 8 in het komende schooljaar te verminderen met 30%.
- We willen de betrokkenheid van de kinderen bij de lessen begrijpend lezen in groep 6 zodanig vergroten dat de kenmerken van betrokkenheid helder zichtbaar zijn voor een observant.

- We gaan kinderen van groep 8 voorbereiden om een spreekbeurt te houden door hen te leren om gegevens uit verschillende bronnen samen te voegen.

Het is niet altijd noodzakelijk om de doelen te koppelen aan toetsresultaten. Ze kunnen ook heel goed worden afgeleid uit een inspectierapport en uit het systeem van kwaliteitszorg (denk bijvoorbeeld aan de kwaliteitskaarten). Haal er zwakke punten uit en ga door middel van teamleren samen aan de slag om het te verbeteren: een voorbeeld van kwaliteitszorg in een lerende organisatie!

Het is van groot belang om deze teamactiviteiten zeer regelmatig te doen en daar ook tijd voor in te plannen, b.v. op het vergaderrooster. Op scholen die zeer succesvol met deze aanpak werken vindt deze vorm van teamleren minimaal één keer per maand plaats.

6. Praktische tips: in vier stappen naar een betere les!

Teamleren gebeurt vaak onregelmatig en ongestructureerd. Het onderstaande vierstappenplan kan helpen om op een doelgerichte manier met teamleren om te gaan.

Stap 1: De groep komt bij elkaar, formuleert een helder doel (wat willen we in deze bijeenkomst van elkaar leren) en inventariseert suggesties.

Enkele richtlijnen:

- één van de deelnemers is technisch voorzitter
De voorzitter let niet alleen op de structuur van de bijeenkomst, maar ook op de manier van communiceren.
- een kort gesprek over leerpunten van de deelnemers
Praat niet over problemen, maar over kansen en uitdagingen.
- zet de leervraag op een flap (of bord)
Enkele voorbeelden: welke onderdelen vinden veel kinderen moeilijk? Waar zien we in de overzichten relatief veel lage scores? Wat vind ik zelf als leerkracht erg lastig?
- gedurende maximaal vijf minuten bedenkt elke deelnemer enkele mogelijkheden die hij/zij ziet om het beter te doen
- in tien minuten zetten we een aantal ideeën (10 tot 15) op de flap: ieder geeft om de beurt een idee. Alle ideeën die mensen hebben komen op tafel: alleen inventariseren, geen “ja, maar”, geen kritiek of ander commentaar
Noteren van alle ideeën is belangrijk; we gaan niet minuten lang discussiëren over de vraag of dit idee wel goed is. We schrijven ze allemaal op en kiezen daarna de beste uit!

Op deze manier krijgen leerkrachten allerlei ideeën van elkaar om zelf mee aan de slag te gaan. Het is een mogelijke structuur om ideeën van anderen te horen. Identificeren van de uitdagingen op deze manier is in veel gevallen een groot deel van de mogelijke oplossing.

Stap 2: Maak samen een keuze voor één of twee ideeën

Geef als voorzitter hier bijvoorbeeld drie minuten de tijd om daar samen uit te komen. Van belang is, dat leerkrachten leren tot snelle overeenstemming te komen en niet te vervallen in eindeloze discussies. Een bijkomend voordeel is verder dat een groep in het algemeen een betere keuze maakt dan één enkel individu.

Stap 3: Ontwerp een lesplan om de belangrijkste tip(s) uit te voeren in de klas

Omschrijf welke stappen er in de les (of activiteiten) zitten en hoe je e.e.a. zou kunnen aanpakken. Hier zien we het fundament van het teamleren in de lerende school: werkvormen die gericht zijn op samenwerking met de bedoeling om de kwaliteit van de lessen te

verbeteren. Veel aandacht besteden aan het samen ontwerpen van goede lessen levert vele malen meer op dan urenlang bezig zijn met werk nakijken en beoordelen van de kinderen!

Stap 4: Denk na over de evaluatie en leg dat vast

De groep vraagt zich af hoe men kan nagaan of de aanpak ook daadwerkelijk werkt, of het leidt tot betere processen en dus tot betere producten (resultaten) Formuleer heel specifiek wat je wil bereiken, doe dat niet te vaag. Werk met aantallen, scores, percentages.

Plan de evaluatie op korte termijn. Het heeft geen zin als we over een jaar eens gaan kijken op een aanpak ook werkt. Na een maand moeten de resultaten als zichtbaar zijn; alleen al om die reden is het noodzakelijk deze werkvorm zeer regelmatig toe te passen.

Tijdens de activiteit kunnen de leerkrachten gebruik maken van een formulier om aantekeningen te maken. De opbrengsten van de vier stappen worden kort op het formulier genoteerd. Dit brengt structuur in de bijeenkomst, men legt zaken vast om ze nog eens na te kijken. Bovendien kan het proces op deze manier naar de schoolleiding inzichtelijk worden gemaakt. (zie de bijlage voor het formulier)

7. Besluit

Deze werkwijze biedt mijns inziens veel mogelijkheden om teamleren nieuwe impulsen te geven en om het leren van leerkrachten te verbinden met het verbeteren van het primair proces. Verder biedt de aanpak kansen om op teamniveau tegemoet te komen aan de basisbehoeften zoals Stevens die heeft beschreven:

- ***relatie***
Niet elke leerkracht is koning in de eigen klas, we zijn samen verantwoordelijk voor goed onderwijs. Elkaar helpen, ondersteunen, stimuleren is van groot belang in een team. Het vergroot het zelfvertrouwen en het gevoel van mensen dat ze deel uit te maken van een echt team en dat ze er niet alleen voor staan.
- ***competentie***
Leerkrachten krijgen kansen om anderen te laten leren van hun competenties en om zelf te leren van de competenties van anderen. Verschillen tussen leerkrachten worden in deze werkwijze gezien als kans om van elkaar te leren.
- ***autonomie***
Deze vorm van teamleren legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Leerkrachten zijn eigenaar van hun eigen ontwikkeling, ze werken aan hun persoonlijk meesterschap. Zelf is niet alleen!! Leerkrachten lossen zelf problemen op, maar ze doen dat wel in samenwerking met elkaar: het wezen van teamleren in een lerende school!

Meer informatie of ondersteuning?
www.natuurlijkleren.org

Formulier voor teamleren: van problemen naar oplossingen

1. Ons leerpunt / doel

2. Idee voor de aanpak

3. Beschrijving van de les of van de activiteiten

4. Hoe en wanneer evalueren we?
