

Op weg naar een professionele lerende cultuur

Op de Jan Ligthartschool in de Haagse Schilderswijk valt het direct op: overal hangen professioneel opgemaakte posters, onder meer met een tijdspad van veranderingsprocessen per vakgebied. In gesprek met directeur Christine Leenders blijkt al snel dat deze professionele cultuur niet alleen van de buitenkant zichtbaar is maar ook daadwerkelijk nageleefd wordt.

Christine vertelt: 'Sinds 1985 werk ik op deze school. In al die jaren heb ik diverse culturen gezien. Van familiale, tot ambtelijke (alles overleggen), tot (vriendjes-)politieke culturen. Maar je kunt een school ook als een bedrijf zien waar kwaliteit hoog in het vaandel staat.' Sinds ongeveer zes jaar werkt de school daarom bewust aan een professionele lerende cultuur. 'Het is een baan, het is werk. Daar hoort verantwoordelijkheid en leiderschap bij, geen geroddel of geklaag.' Vanaf het begin is de cultuuromslag iets geweest van de hele schoolgemeenschap. Directie, leerkrachten, maar ook ondersteunend personeel en ouders. 'We hebben een schoolbrede aanpak om succes op leer- en gedragsgebied te bevorderen. Gedrag van leerlingen, maar ook van leerkrachten. Het gevoel van 'samen staan we sterk' is heel duidelijk aanwezig. Natuurlijk kan het ook zo zijn dat je je niet zo thuis voelt in deze cultuur en daarom is het team ook wel gewisseld van samenstelling.' Bij de Jan Ligthartschool is een, op het voortgezet onderwijs gebaseerd, kwaliteitsteam, waarin managementtaken verdeeld zijn. Alle leden van dit team hebben een managementcursus gevolgd. Ntz-coördinator Amel el Azaouagh is één van de leden van het kwaliteitsteam: 'Het is heel fijn dat we de tijd en de ruimte krijgen om ons allemaal echt te ontwikkelen. Voor Nt2 (het onderwerp dat op dit moment centraal staat red.) nemen we vijf jaar de tijd. Doen we langer over een bepaald onderdeel, dan is dat geen enkel probleem. Liever goed, dan half. De jaarplanning zorgt ervoor dat deze tijd er ook echt is. Vaak loop ik toch nog even binnen bij Christine. Dan zegt ze: "Dat hoef je niet te vragen, het is goed zoals je het doet". Die bevestiging is heel fijn. We zijn allemaal lerende.'

Wat doet de school nu concreet anders?

Kenmerkend is het visualiseren van de processen. Christine: 'Door te laten zien wat je gaat veranderen, begrijpen mensen dit ook beter. De jaarplanning (in kleuren met betekenissen) hangt door de hele school en daar wordt niet van afgeweken. Loopt het toch een enkele keer anders, dan is dat gelijk te merken aan onrust in de school. De jaarplanning voor 2018-2019 was in maart al klaar.

Om een lerende school te kunnen zijn, moet je mensen faciliteren. Teamleiders hebben een dagdeel per week de tijd om aan hun taken te werken. En essentieel: leerkrachten zijn op maandagmiddag van kwart voor 2 tot kwart voor 5 vrij geroosterd voor direct toepasbare scholing en de uitwerking daarvan in professionele leergemeenschappen. Hierdoor wordt de werkdruk minder zwaar ervaren. Dat hoor je ook echt terug van de leerkrachten.'

Hoe krijg je dat voor elkaar?

'De LKP-leerkrachten geven de zaakvaklessen. Dat geeft ruimte in het rooster van de groepen. Om verbinding te houden, is er vijf keer per jaar een projectdag met de hele school rondom deze



Christine Leenders

vakken. Maar ook de LKP-leerkrachten worden natuurlijk meegenomen in de schoolbrede aanpak en scholing. We maken gebruik van onderwijssubsidies en nemen in de begroting een ruim budget op voor professionalisering, maar soms moet je ook accepteren dat je langer over processen doet.'

Wat zou je wens voor de toekomst zijn?

'De tijd en ruimte hebben om samen de stap te maken naar ontwerpended leren. En verder de taken nog meer verdelen en verantwoordelijkheden langzaam uitbouwen. Zo krijgen bijvoorbeeld de taal- en Ntz-coördinator volgend jaar ook de verantwoordelijkheid over een deel van de financiën.' Christine sluit af met: 'Geloof in je team, gun ze..., laat het gebeuren, zodat je daarna kunt genieten.'

Aan het einde van het gesprek komt een leerkracht bij Christine met een vraag over het schoolplein. Nog voordat Christine haar echt heeft kunnen antwoorden, zegt de leerkracht: 'Ik regel het wel.' 'Kijk, dat bedoel ik nou,' zegt Christine. 'Samen zijn we verantwoordelijk.'

Wat zijn verder nog essentiële elementen om te komen tot een professionele cultuur?

Niet vergaderen. Geen consensus willen bereiken.	<ul style="list-style-type: none">• Belangrijke mededelingen via mail.• Binnen-Buitenkring: Vind je een onderwerp belangrijk neem dan plaats in de binnenkring; een overleggroep. In de buitenkring accepteer je besluiten.
Niet roddelen, geen familiale feestjes, niet klagen.	<ul style="list-style-type: none">• Stopwatch aan bij overlegmomenten.• Samen bouwen.• Als directie veel op de werkvloer zijn.• Laat je eigen fouten zien.• Openheid en directe feedback.
Niet denken in problemen...	...maar in oplossingen, waar je samen verantwoordelijk voor bent.