

# Naar een lerende organisatie met het Ontwikkelhuis

Het idee dat organisaties kunnen leren is niet nieuw en ontstond al in de jaren 70. De gedachte is dat je door tot nieuwe inzichten te komen, producten, processen en diensten kunt verbeteren of vernieuwen. Het bouwen aan zo'n lerende organisatie is meer dan nascholing organiseren. Het leren is een continu proces als natuurlijk onderdeel van je werk. Het leren wordt dan ervaren als 'erbinnen' en niet als 'ernaast'. Met het Ontwikkelhuis werk je gericht aan een lerende school.

TEKST KARLA OKKEN  
FOTOGRAFIE MARIANKA PRANGER

## WAT IS EEN LERENDE SCHOOL?

Een lerende school is nooit uitgeleerd en werkt continu aan het verbeteren van het onderwijs en de leeropbrengsten van leerlingen vanuit een ondersteunende leerstructuur, die het leervermogen binnen de school bevordert, waardoor er een gezonde leercultuur ontstaat. Het team heeft een groei mindset, probleemoplossend en reflectief vermogen en is nieuwsgierig en ondernemend. De school leert door de collectieve kenniskracht en input van zijn medewerkers.

Een gedeelde visie en de betrokkenheid bij strategie en beleid van het team is de basis van een lerende school. Een door alle medewerkers gezamenlijk gedragen visie is meer dan een papieren statement. In een lerende organisatie sluiten de strategie en het beleid aan op de werksituatie en -context en is er een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerkers. De school is dan in staat om kennis te ontwikkelen of verbeteren en nieuwe vraagstukken op te lossen. Het team herkent en herstelt zaken die het leren remmen of belemmeren.

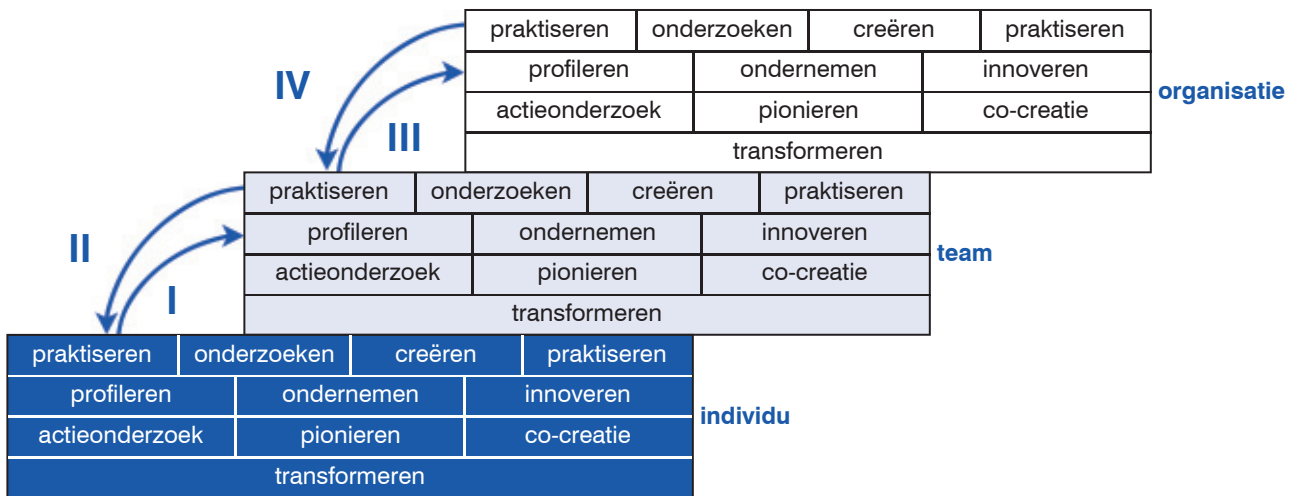
“ Wijsheid is geen product van leren, maar van de levenslange poging om het te verwerven. ”

Albert Einstein



“ Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het probleem heeft veroorzaakt. ”

Albert Einstein



Figuur 1. Leerconversies tussen individu en team – en tussen team en organisatie (naar Homan, 2001).

### Samenhang

De samenhang tussen de organisatie (de school), het team en individueel leren ligt in de interactie die er wel of niet is tussen de strategie, werkwijzen, omgangspatronen, facilitering, leiderschap en denkpatronen die meer of minder bijdragen aan mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen. Hoe meer deze samenhang gericht is op leren en ontwikkelen, hoe meer een school zich zal kunnen ontwikkelen richting een lerende school. Om een meer lerende school te worden heb je inzicht nodig in het huidige leren en de leerblokkades binnen de school plus een duidelijk beeld van de gewenste situatie. Dit inzicht is nodig op zowel organisatie-, team- als individueel niveau om stappen te kunnen zetten.

### LEERBLOKKADES

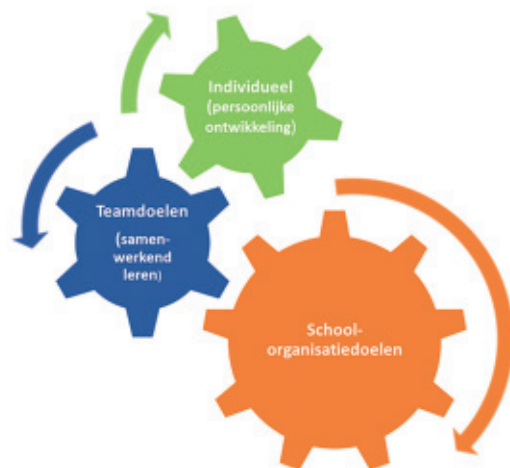
Leerblokkades worden direct of indirect veroorzaakt door hoe de school is ingericht: de structuur, de cultuur, de manier van leidinggeven, enzovoort. De blokkades kunnen aanwezig zijn in de ‘zachte’ kant van de organisatie, zoals de manier van denken van medewerkers en de onderlinge communicatie. Die zachte kant wordt sterk beïnvloed door de ‘harde’ kant van de organisatie (processen, regels en beleid).

Veelvoorkomende leerblokkades zijn:

- **Individuele belemmeringen:** angst voor het maken van fouten, angst voor experimenteren, onvermogen om feedback te vragen, vastzitten in patronen, routinematig werken, vooroordelen, enzovoort.
- **Organisatiebelemmeringen:** foutencultuur, starheid in nieuwe ideeën als het gaat om veranderen, wijze van organiseren, beleid, enzovoort.

Wanneer je wilt bouwen aan een lerende organisatie doe je er goed aan om steeds alert te zijn op leerblokkades en ze weg te nemen waar ze het proces in de weg staan.

Inzicht in de voornaamste leerblokkades en waar die mee samenhangen is nodig om de juiste versterkende en stabiliserende processen in te richten die zorgen voor een lerende school, een school met een leerstructuur die de veranderingen ondersteunt die nodig zijn voor een lerende organisatie. Een goed ingerichte leerstructuur zorgt ervoor dat de opbrengsten van leren omgezet kunnen worden van individueel niveau naar teamniveau naar organisatieniveau en andersom.



### LEERCONVERSIE

Homan (2001) beschrijft dit als leerconversies tussen individu en team en tussen team en organisatie (zie figuur 1).

Introdactie van de organisatiestrategie is dus niet voldoende. Het team moet de gelegenheid krijgen om feedback op de strategie te geven (*wat werkt voor ons*) en ruimte om de strategie te vertalen

naar eigen werksituatie en doelgroep. Dit biedt de individuele medewerker ruimte om te ontdekken wat hij kan bijdragen aan de vertaling van het team (*wat werkt voor mij*).

De leeropbrengsten gaan dus zo van organisatieniveau naar team-niveau naar individueel niveau en andersom: van individueel niveau naar teamniveau naar organisatieniveau.

## HET ONTWIKKELHUIS

Hoewel het concept van de lerende organisatie aantrekkelijk is voor het onderwijs, blijkt het vaak lastig om dit in praktijk te brengen. Om houvast en inzicht te krijgen in welke stappen er nodig zijn om te bouwen aan een lerende school heb ik het *Ontwikkelhuis* ontworpen. De term lerende organisatie is een abstract begrip. Het Ontwikkelhuis brengt dit in een vereenvoudigde vorm terug naar de bouwstenen die je nodig hebt voor het bouwen van een lerende school (zie figuur 2).

Werken aan een lerende school vraagt allereerst om een stevig fundament waarop ‘gebouwd’ kan worden. Ik werk bij E-learning Wizard, gevestigd in de provincie Groningen. Wij geven altijd het voorbeeld van de aardbevingen waar we hier mee te maken hebben. Dan begrijp je direct hoe belangrijk een stevig fundament van je huis is! De start is echter altijd de visie, de grond waarop je bouwt. Breng eerst de huidige en gewenste situatie in kaart, kijk naar de leerblokkades en zorg voor een gedeelde visie.

Daarmee zorg je voor inzicht in welk opleidingsbeleid en welke processen versterkend en stabiliserend zijn in het bouwen aan een lerende organisatie.

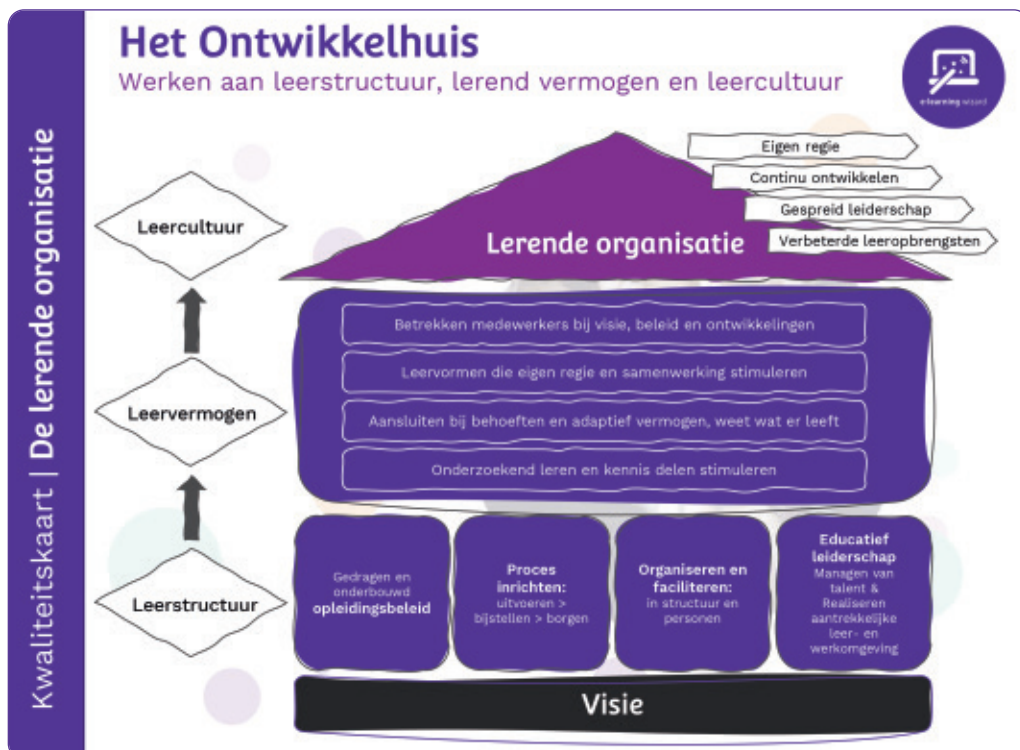
Zo’n stevig fundament, de **leerstructuur** voor een lerende organisatie, vergt activiteiten die gericht zijn op het vergroten van het **leervermogen** en het werken aan een **leercultuur**. Het Ontwikkelhuis geeft visueel weer hoe je het werken aan een lerende school vorm kunt geven.

## Opbouw Ontwikkelhuis

Het Ontwikkelhuis verbeeldt de stappen die je kunt zetten om te werken aan een lerende school, waarbij de leerstructuur het fundament is waarop je bouwt. Elke bouwsteen in dit fundament is onmisbaar en nodig om te kunnen werken aan het leervermogen.

In het leervermogen wordt omschreven welke activiteiten hieraan bijdragen. Door structureel te werken aan het Ontwikkelhuis wordt een leercultuur gecreëerd die leidt tot een lerende school waarin medewerkers vanuit gespreid leiderschap in staat zijn eigen regie te nemen en zich continu te ontwikkelen.

*In dit eerste artikel over het Ontwikkelhuis ga ik dieper in op het fundament van de leerstructuur. In het volgende nummer van PO Management behandel ik het leervermogen en de leercultuur.*



Figuur 2. Het Ontwikkelhuis (Karla Okken, E-learning Wizard, 2022).

## Gedragen en onderbouwd opleidingsbeleid

### GEDRAGEN EN ONDERBOUWD OPLEIDINGSBELEID


De eerste bouwsteen van de leerstructuur gaat over het opleidingsbeleid. In deze bouwsteen staan niet voor niets de woorden *gedragen* en *onderbouwd*.

Voor een gedragen en onderbouwd opleidingsbeleid is een gedeelde visie op leren en ontwikkelen van medewerkers een belangrijke basis. Een gedeelde visie is iets anders dan een visiestatement. Bij een gedeelde visie leren alle medewerkers omdat zij dat zelf willen en niet omdat dit hun wordt opgedragen. Zij spelen dan niet volgens de regels van het spel, maar voelen zich verantwoordelijk voor het spel.


De visie op leren en ontwikkelen levert uitgangspunten op voor het invullen en realiseren van het opleidingsbeleid en welke voorwaarden hiervoor nodig zijn.

Voor een goed geformuleerd opleidingsbeleid is duidelijkheid nodig over de volgende zaken:

- **Koers.** Welke koers (visie, missie, kernwaarden) hebben we en wat zijn onze strategische pijlers?
- **Doelen.** Welke doelen willen we behalen? (Zoals schooldoelen, vakbekwaamheid, onboarding, duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en ad-hocprobleemoplossing.)
- **Vaardigheden & Kennis.** Welke vaardigheden en kennis hebben we nodig om dat te realiseren? (Zoals competenties en leiderschapsvaardigheden.)
- **Scholing.** Welke passende leeractiviteiten en opleiding willen we inzetten bij welk doel? Wat past bij de visie op leren en ontwikkelen? (Zoals samenwerkend leren, onderzoekend leren en individueel leren.)

 *Om het lerend vermogen te vergroten is het belangrijk om leeractiviteiten te ontwerpen waarin medewerkers ruimte hebben om zelf te ontdekken en te experimenteren.*

- **Structuur.** Welke ondersteunende structuren zijn hiervoor nodig? Kijk daarbij eerst naar wat geïntegreerd kan worden in bestaande werkprocessen (zoals het koppelen van loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling aan de gesprekkencyclus) en daarna of er ook nieuwe werkprocessen ingericht moeten worden.
- **Communicatie.** Hoe communiceer je voorafgaand aan het invoeren van het opleidingsbeleid en tijdens het uitvoeren van het opleidingsbeleid goed met medewerkers?

 *Kies een goede mix van communicatiekanalen. Beantwoord in de communicatie de vijf W-vragen (Wie, Wat, Waar, Waarom en Wanneer). Besteed aandacht aan de 'What's in it for me'-boodschap en de verwachtingen die je hebt van medewerkers.*

Vertaal de antwoorden op deze vragen naar het opleidingsbeleid en maak een scholingsplan. Zorg ervoor dat het geformuleerde beleid past bij de missie en visie van de school. Is de school onderdeel van een groep scholen? Sluit dan bij het formuleren van de schooldoelen aan op de algemene missie, visie en doelen van de groep als geheel.

 *Maak de vertaling naar het individu*

Er kan een verschil zitten tussen schooldoelen en de doelstellingen van individuele medewerkers. Focus je daarom niet alleen op de schooldoelen maar ook op de behoeften van de medewerkers. Ga op onderzoek uit en in gesprek, zodat je weet wat er leeft onder medewerkers en betrek ze bij het maken van het opleidingsbeleid.

## Proces inrichten: uitvoeren > bijstellen > borgen

### PROCESINRICHTING

Bij procesinrichting denk je na over de voorwaarden die nodig zijn voor een succesvolle uitvoering en welke processen er nodig zijn om het bouwen aan een lerende school te versterken en te borgen.

Processen in een lerende organisatie zijn gericht op kennis ontwikkelen en nieuwe vraagstukken oplossen. Daar hangt ook mee samen dat medewerkers regelmatig kijken naar wat werkt en wat niet werkt en welke veranderingen ze kunnen aanbrengen.

### Deelprocessen

Een proces inrichten dat bijdraagt tot het vergroten van het collectieve leervermogen onderscheidt vijf belangrijke deelprocessen:

1. Creëren van energie (veranderenergie) en motivatie om te werken aan het vraagstuk (toegevoegde waarde)
2. Ontwikkelen van nieuwe kennis of het verbeteren van kennis (individueel en gezamenlijk)
3. Verspreiden van nieuwe kennis of verbeterde kennis (kennis delen)
4. Toepassen van nieuwe kennis of verbeterde kennis in de dagelijkse werkpraktijk (verbeteren van leeropbrengsten)
5. Versterken van kennisproductiviteit door middel van reflectie

## Leervormen

Bij het inrichten van (leer)processen bedenk je vooraf welk doel het proces dient. In een organisatie heb je de volgende leervormen:

- Leren ten behoeve van persoonlijk functioneren / talent ontwikkelen.
- Leren ten behoeve van verbeteren (werkprocessen of leeropbrengsten verbeteren).
- Leren ten behoeve van vernieuwen (kennis creëren).

## Helpende vragen

Vragen die helpen om helder te krijgen hoe het proces ingericht kan worden, zijn bijvoorbeeld:

- Is er behoefte aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs of is er meer behoefte en ruimte voor vernieuwing?
- Wat zijn de dilemma's waar leerkrachten mee te maken hebben? Bieden de gekozen strategie en werkvormen voldoende ruimte en middelen om te werken aan een ontwikkelingsgerichte benadering om te komen tot werkende oplossingen?
- Zijn processen voldoende gericht op het ontwikkelen van individueel en collectief leervermogen?
- Zijn er al bestaande werkprocessen waarin gekozen werkvormen in te passen zijn of is het nodig om nieuwe werkprocessen in te richten?

Door dit helder te hebben kan men doelen beter concretiseren en verbinden aan leerdoelen. Vanuit daar kan er bedacht worden welke werkprocessen hieraan ondersteunend zijn. Daarmee ligt er een helder kader wat er nodig is om het proces te organiseren en te faciliteren.



### ORGANISEREN EN FACILITEREN

Een opleidingsbeleid dat op papier staat, moet nog vorm krijgen in de uitvoering. Dit is nodig om iedereen in beweging te krijgen. Vaak zijn medewerkers druk met hun dagelijkse werkzaamheden. Als zij

zelf tijd vrij moeten maken om uit te zoeken op welke manieren zij kunnen en mogen ontwikkelen, haakt een groot gedeelte af.

Circa 20% van de medewerkers heeft van nature die beweeglijkheid om hier zelf structuur in aan te brengen, maar een veel groter

deel heeft hier meer in nodig dan alleen het voorzien in de middelen. Vernieuwing moet ertoe leiden dat mensen meer middelen krijgen die ze nodig hebben. Dat zit hem natuurlijk vaak in tijd, ruimte en geld. Daarbij geldt dat het beter is mensen geen nieuwe methodes en theorieën te leren, maar hun de middelen aan te reiken waarmee ze zelf nieuwe ideeën en methodes ontwikkelen.

## “Zie leren en werken als één geheel.”

Denk daarom goed na over hoe je de uitvoering van het opleidingsbeleid wilt organiseren en hoe je medewerkers wilt faciliteren. Betrek medewerkers bij de ideeën over leeractiviteiten, structuur en werkvormen vanuit de procesinrichting om te toetsen of ze haalbaar zijn binnen de werkcontext. De stappen in de procesinrichting zijn bepalend voor hoe de uiteindelijke organisatie en facilitering van medewerkers eruit komt te zien. Bouw regelmatig evaluaties in met medewerkers, zodat tijdig bijgestuurd kan worden als dingen niet zo werken als bedacht.

### Tips voor organiseren en faciliteren

- **Structuur en werkvorm(en):** Focus in het ontwerp van een structuur en bij het kiezen van werkvormen meer op het stimuleren van leren dan op de inhoud. Structuur en werkvormen zijn belangrijk om in de 'flow' te komen. Geef alleen kaders en stimuleer medewerkers binnen de kaders actief vragen te stellen, te experimenteren en kennis toe te passen in het werk. De kaders zijn er en binnen de kaders vinden medewerkers hun eigen antwoorden.
- **Middelen:** Zorg dat de juiste middelen beschikbaar zijn, denk hierbij aan studiedagen, e-learning, blended-leren-trajecten, boeken enzovoort, maar ook aan bijvoorbeeld een coach of leerteambegeleider. Betrek medewerkers als je gaat bedenken welke middelen en ondersteuning zij nodig hebben. Bied ook faciliteiten om met elkaar in contact te komen, zodat kennis gedeeld kan worden.
- **Tijd en ruimte:** Koppel leren (zowel teamleren als individueel leren) aan vaste tijden en zorg voor geschikte ruimte. Bijvoorbeeld een x-aantal uren per maand voor teamleren en een x-aantal uren per jaar voor individueel leren.
- **Verbinden:** Zorg voor een logische samenhang in de diverse leermogelijkheden en neem deze op in de structuur.
- **Eigen regie:** Laat medewerkers zelf ontdekken wat hun leerbehoefte is, zorg dat ze eigenaar zijn en blijven van hun eigen vraag/leerbehoefte.



## EDUCATIEF LEIDERSCHAP

Wanneer je leidinggeeft met als doel de school te veranderen in een lerende school is het belangrijk dat je leren als onderdeel van je werk ziet, dus dat je leren en werken als één geheel kunt zien.

Goed leiderschap draait niet alleen om het creëren van de juiste voorwaarden en omstandigheden, maar ook om de manier waarop je zelf mee leert. Een educatief leider is zich bewust van de kloof tussen opleiden, trainen en de werksituatie. De taak van een educatief leider is om deze dichter bij elkaar te brengen en bij voorkeur in elkaar te laten vloeien door het leren zoveel mogelijk vanuit de werksituatie te organiseren. Met andere woorden: een educatief leider is zich bewust van wat zijn bijdrage toevoegt aan het vormen van een lerende school.

Leren begint bij het geven van het goede voorbeeld. Het worden van een lerende school vraagt om een schoolleider die het gedachtegoed kent en omarmt, dit bewust inzet en overeenkomstig handelt. Als schoolleider speel je daarom een belangrijke rol vanuit je educatief leiderschap. Dit betekent dat je medewerkers in positie zet, aandacht hebt voor het goed doorlopen van processen, medewerkers coacht, stimuleert om feedback te geven en uitdaagt tot leren. Verbind personen en ontwikkelingen, stel vragen over het geleerde en geef medewerkers de verantwoordelijkheid voor het proces. Hiermee leer je medewerkers om niet routinematig te blijven werken op basis van bestaande kennis, maar om regelmatig buiten hun comfortzone te gaan en te vertrouwen op hun vermogen om problemen op te lossen en nieuwe kennis en methodieken uit te proberen.

### Richting, ruimte en aandacht geven

Kortom, educatief leiderschap bestaat uit richting, ruimte en aandacht geven. Met richting ondersteun je je medewerkers, met ruimte geef je ze de mogelijkheid om te ontdekken en te experimenteren en met aandacht zorg je dat het blijft leven en uiteindelijk een eigen leven gaat leiden. Hierbij is aandacht voor alle processen en systemen in schoolontwikkeling nodig.

David Hopkins formuleert het mooi in zijn boek *Every School a Great School*: Goed leiderschap bestaat uit het 'kneden' van de hefbomen voor schoolontwikkeling (zie afbeelding). Zo kunnen deze hefbomen in de unieke context van elke school zorgen voor een omgeving waarin professionals in staat zijn het beste uit zichzelf en de leerlingen te halen.

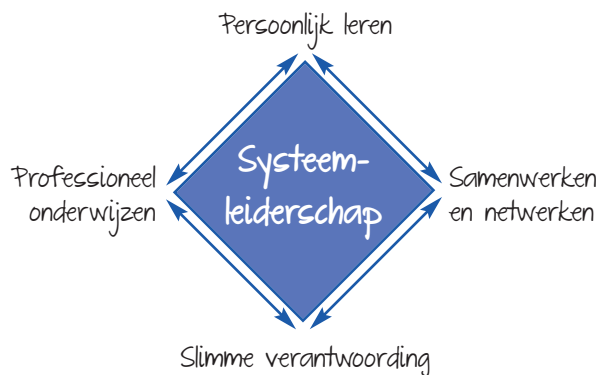
## Hefbomen voor schoolontwikkeling

**Persoonlijk leren:** hoe haal ik het beste uit elke leerling? Naast cultuuroverdracht staat het ontwikkelen van meta-cognitieve vaardigheden centraal.

**Professioneel onderwijs:** ben ik voldoende toegerust om het beste uit elke leerling te halen? Leerkrachten moeten voortdurend bezig zijn met het uitbreiden van hun 'gereedschapskoffer' om voor elke leerling een rijke leeromgeving te realiseren.

**Samenwerken/netwerken:** leren is een sociaal proces en dat doe je met elkaar en van elkaar, leerlingen, leerkrachten en scholen.

**Slimme verantwoording:** meet en registreer alleen als het een directe relatie heeft met het reflecteren en onderwijzen.



Bron: *Every School a Great School*, David Hopkins, 2007

## ..... OVER DE AUTEUR .....



Karla Okken heeft een passie voor leren en heeft de overtuiging dat mensen een aangeboren drang naar leren hebben, zolang je maar de juiste 'bronnen' aanboort. Haar roots liggen in de zorg, waar ze ooit begon als verpleegkundige. 22 jaar geleden maakte ze de carrière-switch richting onderwijs en opleidingskunde. Karla werkt als Adviseur leren en ontwikkelen bij E-learning Wizard. Ze houdt zich bezig met het ondersteunen en adviseren van schoolleiders en besturen om een (meer) lerende organisatie te worden.

Mail naar [karla@e-learningwizard.nl](mailto:karla@e-learningwizard.nl) of  
bel 06 - 19 63 18 32.

### Gebruikte literatuur:

- Leiderschap [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)
- David Hopkins (2007). *Every School a Great School*. Open University Press.
- Peter Senge (2004). *Lerende scholen*. Academic Service.