



## Antwoordformulier Kennisrotonde

Opgesteld door: Thoni Houtveen

Vraagsteller: beleidsmedewerker stichting voor primair onderwijs & academische basisscholen

7 juni 2016

### Vraag

Wat is er uit de onderzoeksliteratuur bekend over de effectiviteit van samenwerking in netwerken van diverse actoren binnen het onderwijs?

### Kort antwoord

Een professionele leergemeenschap is het meest effectief in termen van het leveren van een bijdrage aan het verbeteren van de leerling-prestaties, wanneer de leden gericht toewerken naar vooraf concreet geformuleerde doelen, door expliciet van elkaar te leren. Dit collectieve leerproces vraagt om een organisatiemodel waarin de deelnemers intensief samenwerken aan producten die de onderwijsinhoud betreffen. Met name het expliciteren van de impliciete kennis waar de deelnemers over beschikken, draagt bij aan het gezamenlijke leerproces. Wederzijds vertrouwen en openheid zijn hierbij een voorwaarde.

### Toelichting antwoord

Het concept professionele leergemeenschap is nauw gerelateerd aan het concept de lerende organisatie. Het management (van een school) heeft de taak om zo goed mogelijk gebruik te maken van de kennis van degenen die in een organisatie werken, zodat de organisatie als geheel 'leert' en de capaciteit opbouwt om tot duurzame onderwijsverbetering te komen die het leren van de leerlingen bevordert. Er is in toenemende mate consensus, dat de beste manier om het leren van een organisatie als geheel te bevorderen ligt in het focussen op manieren om kennis te delen en te bediscussiëren. Het vormen van professionele leergemeenschappen biedt daarvoor mogelijkheden. Collectief leren in een professionele leergemeenschap wordt dan ook gezien als de aangewezen vorm om de ontwikkeling van een organisatie als geheel verder te brengen (Dixon, 1999; Eraut, 2000; Marks, Louis & Printy, 2000). Deze ontwikkeling van individueel leren naar collectief leren, wordt als noodzakelijk gezien om het hoofd te bieden aan zich steeds sneller voltrekkende veranderingen in de wereld waarin we leven (Stoll et al., 2006).

Hoewel er al ongeveer 30 jaar onderzoek gedaan is naar professionele leergemeenschappen (professional communities), is er nog steeds geen universele definitie beschikbaar (Lomos, Hofman & Bosker, 2011; Stoll et al., 2006). Dit vindt ondermeer zijn oorzaak in het feit dat het concept professionele leergemeenschap vanuit verschillende theoretische invalshoeken wordt benaderd.

Wenger (1998) bijvoorbeeld definieert een professionele leergemeenschap (in zijn terminologie 'community of practise') als een groep mensen die een zorg of een set problemen, of een passie voor een bepaald onderwerp delen en die hun kennis en expertise op dit gebied verdiepen, door op structurele basis met elkaar over dit onderwerp te communiceren. Daarmee is echter nog niet helder wanneer een professionele leergemeenschap echt als zodanig functioneert.

Er zijn drie reviews en een meta-analyse beschikbaar over het functioneren van professionele leergemeenschappen. Deze zijn benut om inzicht te verkrijgen in aan welke kenmerken een professionele

leergemeenschap (PLG) zou moeten voldoen, wil deze effectief zijn, in termen van het leveren van een bijdrage aan leerling prestaties.

Mittendorff e.a. (2006) hebben op basis van een literatuurstudie geprobeerd antwoord te geven op de vraag wat de kenmerken zijn van professionele leergemeenschappen, hoe vindt collectief leren in een professionele leergemeenschap plaats en welke mechanismen stimuleren of hinderen dit collectieve leren. Zij onderscheiden drie aspecten die typerend zijn voor een professionele leergemeenschap:

1. Kenmerken van de groep. De groep 'deelt' een bepaald kennisdomein (shared domain), 'deelt/kent' elkaars werkgebied (shared practice; shared jargon) en maakt deel uit van dezelfde gemeenschap, van dezelfde mini-cultuur (allemaal onderwijzers). Aanwezigheid van deze kenmerken vormen een bindende factor bij de vorming van een professionele leergemeenschap. Wanneer deze groepsvorming zeer hecht is, kan het verandering of 'organizational learning' ook in de weg staan.
2. Kenmerken van hoe een groep leert en nieuwe kennis creëert. Een professionele leergemeenschap maakt een collectief leerproces door, hetgeen vraagt om intensieve interactie tussen de leden en moet resulteren in een gezamenlijk begrip. Het vliegwiel daarbij is externaliseren van de beschikbare kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Externaliseren kan gedefinieerd worden als het proces van collectief reflecteren op ervaringen en interactie tussen individuen (Van Woerkom, 2003). Het expliciet maken van tacit/impliciete kennis, genereert groepsleren, omdat het leidt tot nieuwe inzichten en nieuwe kennis in de groep (Hildreth et al., 2000).
3. Definiëren van collectieve leeruitkomsten. De leden van een professionele leergemeenschap streven naar gemeenschappelijke en gedeelde leer en/of werk uitkomsten.

Expliciet leren van elkaar, met als doel een collectieve expliciet gedefinieerde opbrengst te genereren maakt een professionele leergemeenschap het meest krachtig (Hildreth et al., 2000; Brown & Duguid, 1996).

Kruse, Louis & Bryk (1995) benoemen vijf aan elkaar gelieerde variabelen die professionele leergemeenschappen zodanig breed beschrijven, dat ze in verschillende situaties toepasbaar zijn. De invalshoek hierbij is de aard van de werkrelatie die leerkrachten met elkaar hebben. Deze variabelen zijn:

- *Reflectieve dialoog.* Dit begrip refereert aan de mate waarin leerkrachten betrokken zijn in professionele gesprekken over onderwijsinhoudelijke onderwerpen.
- *De onderwijspraktijk is gedeprivatiseerd.* Dit betekent dat leerkrachten elkaar in de groep observeren en aan elkaar feedback geven.
- *Samenwerking.* De leerkrachten werken samen aan curriculum ontwikkeling.
- *Gedeelde doelen.* Hiermee wordt gerefereerd aan de mate waarin leerkrachten de missie van de school onderschrijven.
- *Gezamenlijke focus op het leren van de leerlingen* (Kruse, Louis & Bryk, 1995 in: Lomos, Hofman & Bosker, 2011, pp 124; Wahlstrom & Louis, 2008).

Lomos, Hofman & Bosker (2011) voerden een meta-analyse uit op vijf studies waarin het effect van professionele gemeenschappen die functioneren binnen scholen voor voortgezet onderwijs, op de leerlingprestaties is onderzocht. In deze studies waren de operationalisaties niet steeds volledig gelijk. De hierboven genoemde variabelen werden in deze studies in meer of mindere mate gebruikt. Uit de meta-analyse blijkt een klein maar significant effect van het werken met een professionele leergemeenschap en leerlingresultaten.

Stoll et al (2006) geven aan, dat hoewel er geen universele definitie van een professionele leergemeenschap is, er internationaal vrij sterke consensus is dat in een professionele leergemeenschap leerkrachten in een



school en de schoolleiding continu leren en hun kennis delen en handelen op basis van hun kennis. Het doel van hun acties is het vergroten van hun effectiviteit als professionals, ten dienste van hun leerlingen (Hord, 1997). De kern van het concept is de notie dat het gaat om leren in de context van een community/gemeenschap en dat het gaat om collectief leren.

Op basis van literatuuronderzoek onderscheiden Stoll et. Al. (2006) vijf karakteristieken van professionele leergemeenschappen, die bovendien met elkaar vervlochten lijken te zijn:

1. Gedeelde waarden en visie. In het bijzonder wordt het belang van constante focus op het leren van alle leerlingen benadrukt (Hord, 2004). Gedeelde waarden bieden het kader voor gezamenlijke en ethische besluitvorming (Louis et.al, 1995).
2. Collectieve verantwoordelijkheid voor het leren van de leerlingen.
3. Reflective professional inquiry. Dit omvat: gesprekken over serieuze onderwerpen die het onderwijs betreffen (reflective dialogue) (Louis et.al., 1995), het frequent analyseren van de kwaliteit van het gegeven onderwijs door het uitvoeren van klassenobservaties, het bespreken van casussen en het gezamenlijk plannen en ontwikkelen van het curriculum (deprivatization of practice) (Louis et. Al., 1995; Newman & Wehlage, 1995); het zoeken naar nieuwe kennis (Hord, 1997) ; het expliciteren van tacit knowledge door middel van interactie met elkaar (Fullan, 2001) en het toepassen van nieuwe ideeën en informatie om tegemoet te komen aan de behoeften van de leerlingen (Hord, 1997).
4. Samenwerking. Dit betreft betrokkenheid van medewerkers/leerkrachten bij ontwikkelactiviteiten die consequenties hebben voor verschillende mensen (Louis et.al, 1995; Hord, 2004)
5. Zowel het individuele leren als het leren als groep wordt bevorderd (Louis et.al, 1995) (in: Stoll et. al, 2006 pp 226-227).

Naast deze vijf kenmerken onderscheiden Stoll et.al (2006) op basis van hun eigen onderzoek nog de volgende kenmerken:

1. Wederzijds vertrouwen, respect en ondersteuning;
2. De professionele gemeenschap is schoolbreed en inclusief de ondersteuningsstructuur;
3. Openheid. Dat wil zeggen dat de bereidheid aanwezig is om buiten de eigen schoolpraktijk te zoeken naar bronnen en ideeën om van te leren (Bolam, et.al, 2005; Stoll, et.al, 2006).

## Samenvattend

Een professionele leergemeenschap kan getypeerd worden als een groep mensen die deel uitmaken van dezelfde mini-cultuur, zoals het onderwijs. Deze mensen zijn bekend met elkaars werkgebied en streven naar gemeenschappelijke en gedeelde leer en/of werk uitkomsten, Met name betreft dit een constante focus op het leren van de leerlingen.

Een professionele leergemeenschap is het meest krachtig, wanneer de leden gericht toewerken naar vooraf concreet geformuleerde doelen, door expliciet van elkaar te leren. Dit veronderstelt wederzijds vertrouwen en openheid.

Om het functioneren van een professionele leergemeenschap te beoordelen en te optimaliseren kunnen de volgende richtlijnen gehanteerd worden:

1. *Formuleren doelstellingen*  
Het doel van de professionele leergemeenschap is geoperationaliseerd in concrete opbrengsten.

2. *Organiseren van het collectieve leerproces*
  - a. Er is gezorgd voor intensieve interactie tussen de leden;
  - b. De bijeenkomsten hebben betrekking op een inhoudelijk onderwerp;
  - c. Door middel van interactie wordt de impliciete kennis waar de deelnemers over beschikken, geëxpliciteerd;
  - d. De onderwijspraktijk wordt gedeprivatiseerd;
  - e. De deelnemers werken samen aan producten.

### Geraadpleegde bronnen

1. Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. & Smith, M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Research Report 637, London: DfES and University of Bristol.  
[http://www.educationscotland.gov.uk/Images/Creating%20and%20Sustaining%20PLCs\\_tcm4-631034.pdf](http://www.educationscotland.gov.uk/Images/Creating%20and%20Sustaining%20PLCs_tcm4-631034.pdf)
2. Brown, J.S. & Duguid, P. (1996). "Organisational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", in Cohen, M.D. and Sproull, L.S. (Eds), *Organizational Learning*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, pp. 58-82.
3. Dixon, N. (1999), *The Organizational Learning Cycle, How We Can Learn Collectively*, Graver, Aldershot.
4. Eraut, M. (2000), "Non-formal learning and tacit knowledge in professional work", *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 70, pp. 113-36.
5. Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3<sup>rd</sup> ed.). New York and London: Teachers College Press and RoutledgeFalmer.
6. Hildret, P., Kimble, C. & Wright, P. (2000). "CoP in the distributed international environment", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 24-38.  
<https://arxiv.org/ftp/cs/papers/0101/0101012.pdf>
7. Hord, S.M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
8. Hord, S.M. (2004). Professional learning communities: An overview. In S.M. Hord (ed), *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. New York: Teachers College Press.
9. Kruse, S.D., Louis, K.S. & Bryk, A.S. (1995). An emerging framework for analyzing school-based professional community. In K.S. Louis & S.D. Kruse (Eds.), *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools* (pp. 23-44). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
10. Lomos, C., Hofman, R.H. & Bosker, R.J. (2011). Professional communities and student achievement – a meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol.22, No. 2 (June 2011) pp. 121-148.
11. Louis, K.S., Kruse, S.D. & Associates (1995). *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
12. Marks, H., Louis, K.S., & Printy, S. (2000). The capacity for organizational learning: Implications for pedagogy and student achievement. In K. Leithwood (Ed.), *Organizational learning and school improvement* (pp. 239-266). Greenwich, CT: JAI.
13. Middendorff, K., Geijsel, F., Hoeve, A., de Laat, M. & Niewenhuis, L. (2006). Communities of practice as stimulating forces for collective learning. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 18 No 5.  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42795101/Communities\\_of\\_practice\\_as\\_stimulating\\_f20160218-12860-1004vy1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TOJRTWSMTNPEA&Expires=1466599022&Signature=RYcly](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42795101/Communities_of_practice_as_stimulating_f20160218-12860-1004vy1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TOJRTWSMTNPEA&Expires=1466599022&Signature=RYcly)



- [ZB5YmHlP%2FIZL5LYVI5j0oo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCommunities\\_of\\_practice\\_as\\_stimulating\\_f.pdf](#)
14. Newmann, F.M. & Wehlage, G.G. (1995). Successful school restructuring: A report to the public and educators by the center on organization and restructuring of schools. Madison, Wisconsin: CORS. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED387925.pdf>
  15. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
  16. Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Thomas S., Wallace, M., Greenwood, A. & Hawkey, K. (2006). *Professional learning communities: Source materials for school leaders and other leaders of professional learning*. London: Innovation Unit, DfES, NCSL and GTC.
  17. Van Woerkom, M. (2003). "Critical reflection at work: bridging individual and organisational learning", dissertation, Twente University, Enschede.
  18. Wahlstrom, K.L. & Louis, K.S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy, and Shared Responsibility. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 44, No. 4 (October 2008) pp. 458-495. <http://eaq.sagepub.com/content/44/4/458.full.pdf>
  19. Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

### Onderwijssector

Alle sectoren

### Trefwoorden

Samenwerking, collectief leren, doelgericht, expliciet, interactie