



Fontys

> FOR SOCIETY

BOUWEN AAN JE SCHOOL ALS LERENDE ORGANISATIE

Henderijn Heldens

Lector Onderwijs in verbinding, de Nieuwste Pabo (Zuyd Hogeschool / Fontys Hogeschool)

Anje Ros

Lector Goed leraarschap, goed leiderschap, Kind en Educatie (Fontys Hogeschool)

Linda van den Bergh

Lector waarden van diversiteit, Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (Fontys Hogeschool)

Wat is een lerende organisatie

Een organisatie die het vermogen heeft om zich routinematig en systematisch te ontwikkelen en te innoveren en zich kan aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en omstandigheden ([Kools, 2020](#))



Waarom een lerende organisatie?

- Flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen, vanuit een heldere visie
- Systematisch en evidence-informed verbeteren van onderwijskwaliteit
- Systematisch werken aan professionele ontwikkeling
- Innoveren vanuit eigenaarschap, samen met partners
- Aantrekkelijk leer- en werkklimaat



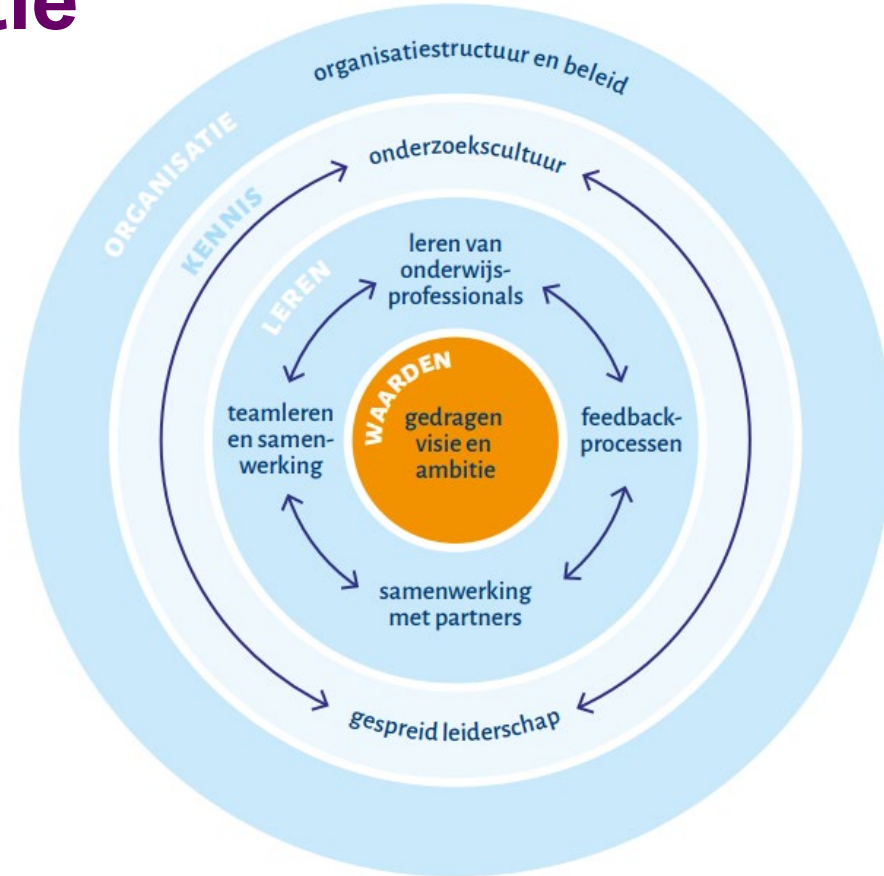
Model lerende organisatie

[Kennisagenda NRO: lerende organisatie](#)

8 dimensies op 4 lagen

- Hangen met elkaar samen
- 'Zwakste' dimensie: invloed op andere dimensies

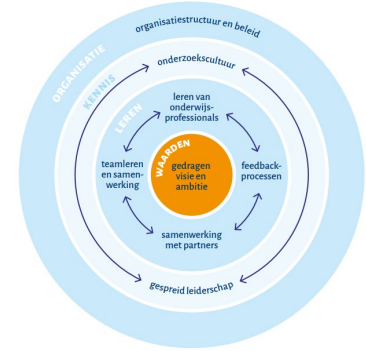
Gebaseerd op Marsick & Watkins (1999) en Kools (2020)



Laag 1) Waarden

Gedeelde visie en ambitie

- Gezamenlijke ambitie: waartoe zijn wij?
- Gezamenlijke visie op goed onderwijs, die houvast biedt voor het handelen op de werkvloer, zonder een keurslijf te zijn
- Gezamenlijke visie op ontwikkeling van professionals
- Gebaseerd op de waarden van de organisatie



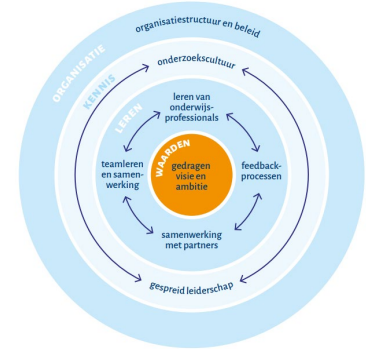
Laag 2) Leren

Leercultuur

- Leer- en verbetercultuur, vanuit kwaliteitsbewustzijn
- Loopbaanpaden voor collega's, leren wordt gestimuleerd en beloond
- Professionele ontwikkeling is gekoppeld aan organisatiedoelen

Teamleren en samenwerking

- Samenwerking binnen en tussen teams, gericht op collectief leren
- Samenwerking tussen onderwijs-onderzoek, met OOP, MT
- Veilig, inclusief klimaat



Laag 2) Leren



Feedbackprocessen

- Feedback vragen aan collega's is vanzelfsprekend
- Feedback van stakeholders betrekken
- Kwaliteitscultuur: verzamelen van feedbackgegevens

Samenwerking met partners

- Samenwerking met opleidingscholen, gericht op samen professionaliseren en onderzoeken, naast samen opleiden (LLO intern en extern verbinden)
- Samenwerking met andere kennisinstellingen
- Betrekken van studenten, werkveld bij curriculumdesign

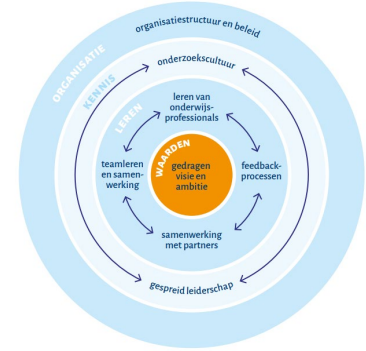
Laag 3) Kennis

Onderzoekscultuur

- Benutten van expertise binnen de organisatie(s)
- Cyclisch werken aan onderwijsverbetering (focus-verdieping en analyse-verbeterplan-uitvoering en monitoring- evaluatie en borging)
- Onderzoekende houding

Gespreid leiderschap

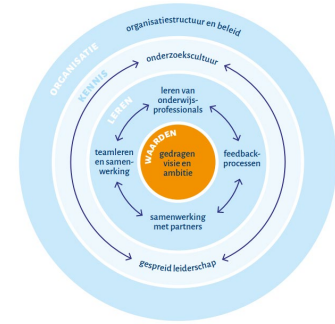
- Verantwoordelijkheid voor onderwijs laag in de organisatie
- Docenten met expertise nemen leiderschap
- Expertise wordt benut



Laag 4) Organisatiestructuur

Organisatiestructuur en beleid

- Afstemming tussen onderwijskundig beleid, kwaliteitsbeleid, HR-beleid, financieel beleid
- Structuur van vakgroepen / werkgroepen en teams die bijdraagt aan samenwerking en benutten van expertise
- Inrichting die samenwerken en leren ondersteunt:
 - Teamindeling, roostering
 - Communicatieprocessen
 - Overlegstructuur
 - Besluitvormingsprocedures



Dossier lerende organisatie (Platform samen onderzoeken)

Bedoeld om de ontwikkeling naar een lerende organisatie te ondersteunen

- Analyseformulier, spiegelkaarten, portretten, handreikingen (scholen + besturen)

Ervaringen

- 8 besturen in BesturenPLG: analyse en actieplan
- 4 besturen (koplopers): audits
- PO Leergang voor besturen en beleidsmedewerkers
- Verstaalslag naar opleidingen en MKB



7. (Conditie voor) gespreid leiderschap creëren

Gespreid leiderschap zorgt ervoor dat alle expertise van leraren wordt benut en dat eigenaarschap laag in de organisatie wordt gelegd.

Aan de slag



- Ga naar het dossier
- Download het analyseformulier school (als je werkt bij meerdere opleidingen, kies er één)
- Zoek een maatje
- Vul een aantal dimensies op het analyseformulier in
- Bespreek: welke acties zouden bijdragen aan ontwikkeling van jouw opleiding / instituut / organisatie?

Terugkoppeling

- Benutten van het model en dossier in opleidingen
- Welke acties dragen bij aan de doorontwikkeling tot lerende organisatie?



Dank voor je betrokkenheid!