

## Bijlage 1a Een professionele leergemeenschap in ontwikkeling

### Werkblad De fundering leggen

**Richtlijnen:** Geef individueel een eerlijke beoordeling van de huidige realiteit op uw school inzake de implementatie van de indicatoren, zoals vermeld in de linkerkolom. Ga na of er bewijzen of anekdotes zijn waarmee u uw beoordeling kunt onderbouwen. Dit formulier kan tevens worden gebruikt ter beoordeling van bestuurlijke of teamimplementatie.

*We hebben een duidelijk beeld voor ogen van ons collectieve doel, de school die we willen realiseren om dat doel te bereiken, de verplichtingen die we moeten stellen en respecteren om die school te worden en de specifieke doelstellingen die ons zullen helpen om onze voortgang te meten.*

<b>Indicator van een PLG</b>	<b>Gedeelde missie</b> Het is evident dat leren voor ons allemaal de kerndoelstelling is.
<b>Introductiefase</b>	Het doel van de school is niet duidelijk gecommuniceerd. Lesgeven is voor de meeste leraren de missie van de school. Ze werken vanuit de veronderstelling dat alle leerlingen weliswaar de kans moeten krijgen om te leren, maar dat de verantwoordelijkheid voor dit leren op de schouders van de leerlingen zelf rust en mede wordt bepaald door hun persoonlijke capaciteiten en inzet.
<b>Beginfase</b>	Er is een poging ondernomen om het doel van die school te verhelderen door een officiële missieverklaring op te stellen. Daarbij was slechts een handjevol mensen betrokken. De verklaring heeft weinig invloed op de werkwijzen of op de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan deze werkwijzen.
<b>Implementatie-fase</b>	Er is een proces in gang gezet om meer focus en duidelijkheid te bieden over de missie om iedereen te laten leren. Er zijn stappen genomen om te verduidelijken wat de leerlingen precies moeten leren en hoe er toezicht wordt gehouden op dit leren. Sommige leraren zijn bang dat dit ten koste gaat van hun vrijheid.
<b>Ontwikkelings-fase</b>	De leraren beginnen de bewijzen te zien van de voordelen van duidelijk omschreven verwachtingen voor het leren van de leerlingen en systematische processen om toezicht te houden op het leren van leerlingen. Ze gaan steeds analytischer te werk in de beoordeling van het bewijs dat de leerlingen leren en gaan zelf op zoek naar manieren om het leren van de leerlingen effectiever te beoordelen en hun lessen aan te passen om het leren van de leerlingen te bevorderen.
<b>Verankerings-fase</b>	De leraren zetten zich volledig in om de leerlingen te helpen leren. Ze tonen hun inzet door collaboratief samen te werken en duidelijk aan te geven wat de leerlingen in elk lesblok moeten leren, frequente formatieve beoordelingen in te voeren om het leren van iedere leerling voortdurend te controleren en een systematische planning te implementeren om te kunnen ingrijpen zodra duidelijk wordt dat leerlingen moeite hebben met het leren. Ze zijn bereid om alle werkwijzen en procedures te toetsen in het licht van hun impact op het leren.

<b>Indicator van een PLG</b>	<b>Gedeelde visie</b> Wij allen weten waar we naartoe willen met onze school en wij zetten ons in om die school te realiseren.
	<b>Collectieve verplichtingen (gedeelde normen en waarden)</b> We hebben bindende afspraken met elkaar gemaakt over onze gedragingen, opdat we onze gedeelde visie kunnen en zullen bereiken.
<b>Introductiefase</b>	Er is geen enkele poging gedaan om de leraren te betrekken in een omschrijving van de gewenste condities voor de school.
	De leraren hebben nog niet duidelijk weergegeven tot welke attitudes, gedragingen of verplichtingen ze bereid zijn ter bevordering van de missie om allen te laten leren en om de visie van de school die ze willen worden, te verwezenlijken.
<b>Beginfase</b>	Er is een officiële visieverklaring opgesteld, maar de meeste leraren zijn daarvan niet op de hoogte.
	Het schoolbestuur of een lerarencommissie heeft een verklaring van overtuigingen opgesteld omtrent het doel en de doelstellingen van de school. De leraren hebben die verklaring aandachtig doorgenomen en er feedback op gegeven, waarop het aanvankelijke concept is aangepast. Er worden geen pogingen ondernomen om de overtuigingen te vertalen in de specifieke verplichtingen of gedragingen waarmee de leraren het goede voorbeeld moeten geven.
<b>Implementatiefase</b>	De leraren hebben meegewerkt aan een procedure om helder te krijgen welke school ze willen realiseren, en het leiderschap vestigt regelmatig de aandacht op de daaruit voortgekomen visieverklaring. Veel leraren twijfelen aan de relevantie van de visieverklaring en over het algemeen wordt hun gedrag er niet door beïnvloed.
	Er is een verklaring ontwikkeld met een duidelijke omschrijving van de specifieke verplichtingen die van de leraren worden verwacht om de school te helpen zijn doelen te bereiken en de visie te verwezenlijken. Deze verplichtingen zijn niet zozeer opgesteld als overtuigingen, maar meer als gedragingen. Veel leraren tekenen bezwaar aan tegen de precieze omschrijving van deze afspraken en verplichtingen en concentreren zich liever op hetgeen andere groeperingen moeten doen om de school te verbeteren.
<b>Ontwikkelingsfase</b>	De leraren hebben samengewerkt om een beschrijving te geven van de school die ze willen realiseren. Ze hebben deze gezamenlijke omschrijving onderschreven en gebruiken deze als leidraad voor de verbeteringstrajecten op hun school en om hun professionele ontwikkeling te sturen.
	De leraren zijn betrokken bij het proces om duidelijk weer te geven wat de collectieve verplichtingen zijn die de school dichterbij de visie zal brengen. Ze onderschrijven deze verplichtingen en zoeken naar manieren om deze tot leven te brengen op hun school.
<b>Verankeringsfase</b>	De leraren kunnen de kernprincipes van de gedeelde visie van de school verwoorden en doen dat ook regelmatig, en in hun dagelijkse werk en hun besluitvorming baseren ze zich op deze beginselen. Ze beoordelen de huidige realiteit op hun school eerlijk en zoeken voortdurend naar efficiëntere methoden om de kloof tussen die realiteit en de school die ze willen worden, te verkleinen.
	De collectieve verplichtingen zijn aanvaard door de leraren, liggen verankerd in de schoolcultuur en zijn overduidelijk voor mensen van buitenaf die de school observeren. Ze helpen om de school en datgene waar de school voor staat, te definiëren. Voorbeelden van de verplichtingen worden gedeeld in verhalen en het vieren van successen, en de mensen worden erop aangesproken als ze zich in strijd met de collectieve verplichtingen gedragen.

<b>Indicator van een PLG</b>	<b>Gemeenschappelijke doelstellingen van de school</b> We hebben onze prioriteiten voor de lange termijn en onze doelen voor de korte termijn helder omschreven en voorzien van een tijdlijn die duidelijk aangeeft wanneer de doelen bereikt moeten zijn.
<b>Introductiefase</b>	Er is geen poging gedaan om de leraren te betrekken in het opstellen van doelen voor een traject om het leren van de leerlingen te verbeteren.
<b>Beginfase</b>	De doelen voor de school zijn vastgesteld door het bestuur of het schoolverbeter-team als onderdeel van een bovenschools verbeterprogramma. De meeste leraren zouden geen van de doelen die voor hun school zijn vastgesteld, kunnen noemen.
<b>Implementatiefase</b>	De leraren zijn op de hoogte gesteld van de langetermijn- en kortetermijndoelen voor de school. Er zijn instrumenten en strategieën ontwikkeld en ingevoerd om toezicht te houden op de voortgang van de school. Er is weinig gedaan om de doelstellingen van de school te vertalen in zinvolle doelen voor samenwerkende teams of voor de leraren afzonderlijk.
<b>Ontwikkelingsfase</b>	Het schooldoel is vertaald naar specifieke doelen die rechtstreeks van invloed zijn op de leerlingprestaties voor elk collaboratief team. Als de teams succesvol zijn in het bereiken van hun doelen, zal ook de school zijn doel bereiken. De teams onderzoeken verschillende strategieën om hun doelen te bereiken.
<b>Verankeringsfase</b>	Alle leraren streven naar meetbare doelen die direct gekoppeld zijn aan de doelen van de school, en zien dat als een onderdeel van hun dagelijkse verantwoordelijkheden. De teams werken onderling afhankelijk om gemeenschappelijke doelen te bereiken, waarvoor de leden binnen de organisatie wederzijds verantwoordelijk zijn. De viering van successen maakt deel uit van de schoolcultuur en is een belangrijke factor in de verankering van het PLG-proces.