

Bijlage 1c Een professionele leergemeenschap in ontwikkeling

Werkblad *Effectieve communicatie*

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.

Wij begrijpen het beoogde resultaat en de prioriteiten van onze school, omdat deze eenduidig en effectief zijn gecommuniceerd.

Indicator van een PLG	De school heeft duidelijk gecommuniceerd wat het beoogde resultaat is en welke prioriteiten er zijn gesteld. Er zijn systemen vastgelegd om te garanderen dat alle stappen die genomen worden, aansluiten op het beoogde resultaat en dat de prioriteiten worden geïmplementeerd en gecontroleerd.
Introductiefase	De leraren zijn zich niet bewust van het beoogde resultaat en de prioriteiten van de school. De leraren hebben het gevoel dat ze overspoeld worden door een eindeloze stroom gefragmenteerde, onsamenhangende en kortstondige verbeteringsmethoden. Veranderingen in leiderschap resulteren onvermijdelijk in verandering van richting.
Beginfase	De belangrijkste leiders kunnen een akkoord hebben bereikt over het gemeenschappelijke doel en de prioriteiten, maar voor de mensen binnen de organisatie zijn deze totaal niet helder. Indien men de leiders zou vragen om de prioriteiten van de school of de strategieën om deze prioriteiten te bereiken toe te lichten, zouden ze met hun mond vol tanden staan. De leraren zouden met zeer uiteenlopende antwoorden komen als ze moesten vertellen wat de prioriteiten van de school waren.
Implementatiefase	Medewerkers zijn zich over het algemeen redelijk bewust van het beoogde resultaat en de prioriteiten van de school, maar veel leraren hebben deze niet aanvaard. Er worden concrete stappen genomen om de prioriteiten te bevorderen, maar sommige deelnemers werken hier met tegenzin aan mee. Ze vinden dat het initiatief hun echte werk belemmert.
Ontwikkelingsfase	De structuren en processen zijn aangepast om beter aan te sluiten op het beoogde resultaat en de prioriteiten. De leraren beginnen de voordelen van het initiatief in te zien en gaan op zoek naar manieren om een en ander effectiever te kunnen implementeren.
Verankeringsfase	Vrijwel iedereen heeft het beoogde doel en de prioriteiten van de school begrepen. Het beleid, de procedures en de structuren zijn doelbewust afgestemd op het streven om het beoogde resultaat en de prioriteiten te bereiken. Er zijn systemen in het leven geroepen om de voortgang te meten. De systemen worden zorgvuldig gecontroleerd en de daaruit voortvloeiende informatie wordt gebruikt om aanpassingen te doen en verder te bouwen aan het collectieve vermogen van de groep om succesvol te zijn.

Indicator van een PLG	De leiders van de school communiceren het beoogde resultaat en de prioriteiten door het goede voorbeeld te geven, door de manier waarop de hulpbronnen worden verdeeld, door datgene wat ze vieren en wat ze bereid zijn om aan de orde te stellen.
Introductiefase	Medewerkers zijn zich niet bewust van het beoogde resultaat en de prioriteiten. Kennelijk hebben verschillende mensen binnen de school verschillende lievelingsprojecten. Er wordt een felle onderlinge strijd gevoerd om recht te doen gelden op de beschikbare middelen om deze verschillende projecten te ondersteunen.
Beginfase	De leiders kunnen het beoogde resultaat en de prioriteiten van de school eenduidig verwoorden, maar hun gedrag is in strijd met hun woorden. De structuren, middelen en beloningen van de school zijn niet aangepast om aan te sluiten op de beleden prioriteiten.
Implementatiefase	De school is begonnen om de structuren, middelen en beloningen beter af te stemmen op de aangegeven prioriteiten. De leraren die zich openlijk verzetten tegen het initiatief worden tot de orde geroepen, hoewel degenen die dat moeten doen er waarschijnlijk bij zeggen dat het in opdracht van iemand anders gebeurt. Zo zou een schoolleider bijvoorbeeld kunnen zeggen: "Het baart het algemeen bestuur zorgen dat jij je openlijk verzet tegen de procedure die we proberen te implementeren."
Ontwikkelingsfase	Over de hele linie van de school passen de mensen hun gedrag aan, opdat het aansluit op de prioriteiten. Ze zijn op zoek naar nieuwe strategieën om de middelen effectiever te gebruiken ter ondersteuning van het initiatief en men is bereid om tijd, geld, materialen en mensen op een andere manier in te zetten om vooruit te komen. Kleine verbeteringen worden erkend en gevierd. De leiders spreken leraren aan op ongepast gedrag.
Verankeringsfase	Het beoogde resultaat en de prioriteiten van de school zijn evident door het dagelijkse gedrag van de mensen over de hele linie van de school. Tijd, geld, materialen, mensen en middelen worden strategisch ingezet, op basis van de prioriteiten. Er zijn procedures ingevoerd om inzet voor en betrokkenheid bij de prioriteiten te (h)erkennen en te vieren. Over de hele linie van de school zal men degenen die de prioriteiten niet respecteren, tot de orde roepen.