

Bijlage 4c Een professionele leergemeenschap in ontwikkeling

Werkblad Samen bouwen aan een PLG-cultuur op basis van goed presterende teams

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 verplichten ons om samen te werken om ons gezamenlijke doel, alle leerlingen te helpen leren, te bereiken. We kweken een samenwerkende cultuur door goed presterende teams te ontwikkelen.

Indicator van een PLG	We zijn georganiseerd in samenwerkende teams, waarin de leden in onderlinge afhankelijkheid aan de slag gaan om gemeenschappelijke doelen te bereiken die rechtstreeks van invloed zijn op de leerlingprestaties. Er zijn structuren opgezet om ervoor te zorgen dat: <ul style="list-style-type: none">• samenwerking deel uitmaakt van onze dagelijkse praktijk;• we over de tijd beschikken om samen te werken;• we precies weten welke essentiële vragen onze samenwerking voortdrijven.;• ons gezamenlijke werk wordt bewaakt en ondersteund.
Introductiefase	De leraren werken in isolement en hebben weinig of geen inzicht in de strategieën, methoden of materialen die hun collega's gebruiken, al doceren ze hetzelfde vak of hetzelfde leerjaar. De leraren zijn niet opgedeeld in teams en er wordt geen tijd uitgetrokken voor samenwerking.
Beginfase	De leraren worden niet gestimuleerd om samen te werken en het is ook geen vereiste. Sommige leraren plegen echter overleg met collega's over onderwerpen van wederzijds belang. De leraren gaan goed met elkaar om, maar werken niet samen om de leerprestaties te verbeteren.
Implementatiefase	De leraren zijn georganiseerd in teams en er is binnen de werkdag tijd vrijgemaakt voor samenwerking. De teams weten nog niet precies hoe ze de tijd voor samenwerking moeten besteden. De onderwerpen zijn vaak gericht op zaken die niets met het lesgeven of het leren te maken hebben. Sommige leraren vinden de teamvergadering tijdverspilling.
Ontwikkelingsfase	De leraren zijn georganiseerd in teams en er is wekelijks, binnen de werkdag, tijd vrijgemaakt voor samenwerking. Er zijn richtlijnen, protocollen en processen vastgelegd in een poging de teams te helpen de tijd voor samenwerking te besteden aan onderwerpen die een positieve invloed op de leerprestaties zullen hebben. Er zijn teamleiders aangesteld om het samenwerkingsproces in goede banen te leiden, en het werk van de teams wordt zorgvuldig gecontroleerd om ondersteuning te kunnen bieden als een team het niet redt. De teams werken in onderlinge afhankelijkheid samen aan doelen die er specifiek op zijn gericht om tot verbeterde leerlingprestaties te komen. Het accent ligt op inspanningen om betere manieren te ontwikkelen om die doelen te bereiken.
Verankeringsfase	Het samenwerkende teamproces is diep verankerd in de schoolcultuur. De leraren zien het als de stuwende kracht achter de verbetercultuur van de school. De teams zijn zelfsturend en kunnen zowel effectief vóór iets pleiten als kritische vragen stellen. Ze richten zich consequent op de zaken die het meest van belang zijn voor het verbeteren van de leerlingprestaties, en ze stellen concrete, meetbare doelen om de vorderingen te controleren. Het samenwerkende teamproces fungeert tevens als een krachtige manier om op de werkplek te leren, omdat de leden meer dan bereid zijn om van elkaar te leren, gemeenschappelijke problemen aan de orde te stellen, action research te doen, het bewijs van het leren van de leerlingen transparant te maken en duidelijk een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van verschillende praktijken, op basis van dat bewijs. Het teamproces is direct van invloed op de lespraktijken en het biedt alle leraren duidelijkheid over welke lessen ze moeten geven, hoe de leerlingen beoordeeld worden en hoe de instructie verbeterd kan worden.

Indicator van een PLG	We hebben afspraken gemaakt met de leden van onze samenwerkende teams om de effectiviteit van ons team te verhogen en we respecteren deze afspraken. Deze gezamenlijke verplichtingen of normen geven duidelijk weer wat onze verwachtingen zijn over de manier waarop ons team zal werken. We hanteren ze ook om de problemen op te lossen die zich binnen het team kunnen voordoen.
Introductiefase	Er is geen aandacht besteed aan het maken van duidelijke afspraken omtrent onze verwachtingen over de manier van werken van ons team, noch over de manier waarop elk teamlid een bijdrage zal leveren aan het succes ervan. Vanuit elke groep ontstaan normen op basis van de gewoonten die uiteindelijk kenmerkend zijn geworden voor de groep, maar ze zijn noch concreet, noch het resultaat van een doordacht proces. Een aantal van die normen heeft een negatieve invloed op de werkzaamheid van het team.
Beginfase	De teams zijn op bovenschools of schoolniveau aangemoedigd om normen op schrift te stellen die duidelijk weergeven welke verwachtingen en verplichtingen er gelden. Er kunnen adviesnormen zijn opgesteld en verspreid. De normen zijn veelal opgesteld als overtuigingen en niet zozeer als verplichtingen om op een bepaalde manier te handelen.
Implementatiefase	Elk team heeft de opdracht gekregen om schriftelijke normen op te stellen die duidelijk weergeven welke verwachtingen en verplichtingen er gelden. Veel teams beschouwden dit vooral als een taak die nu eenmaal uitgevoerd moest worden. Ze hebben de normen weliswaar opgesteld, maar gebruiken ze niet als vast onderdeel van het samenwerkende teamproces.
Ontwikkelingsfase	De teams hebben vastgesteld welke verplichtingen er gelden voor hun werk. De leden hebben toegezegd dat ze zich aan deze afspraken houden. De verplichtingen zijn opgesteld als specifieke gedragingen die de leden aan de dag moeten leggen. Het team begint en eindigt elke vergadering met een overzicht van de afspraken die ze hebben gemaakt over de manier waarop ze willen samenwerken. Ze houden de doeltreffendheid van deze afspraken regelmatig tegen het licht en passen ze aan als blijkt dat het beter kan.
Verankeringsfase	De teamleden respecteren de afspraken die ze met elkaar hebben gemaakt over de manier waarop het team werkt en over de verantwoordelijkheid van elk lid aan het team. De verplichtingen zijn bepalend geweest voor het creëren van een sfeer van vertrouwen en wederzijds respect. Ze hebben de leden geholpen om in onderlinge afhankelijkheid samen te werken en gemeenschappelijke doelen te bereiken, omdat de leden weten dat ze op elkaar kunnen bouwen. De verplichtingen bevorderen het collectieve onderzoek en helpen de leden om hun veronderstellingen en praktijken te toetsen. De leden erkennen dat hun gezamenlijke verplichtingen het team niet alleen hebben geholpen om effectiever worden, maar ook dat de samenwerking voor elk lid persoonlijk uiterst lonend is geweest. Mensen die zich niet aan de afspraken houden, worden daarop aangesproken. De leden passen ze toe om belangrijke gesprekken en een eerlijke dialoog te voeren als bezorgdheid bestaat dat een of meerdere leden zich niet aan de afspraken houden.