

# Leren op niveau

## Ontwikkelingsgericht leiderschap in onderwijsorganisaties

**Er is de afgelopen jaren veel geschreven over de lerende organisatie. Dat is niet in de laatste plaats van belang voor onderwijsorganisaties, waar leren immers de kernactiviteit is. Het is in dat verband interessant om de rol van leidinggevenden op scholen die ernaar streven zich te ontwikkelen als lerende organisaties, aan een nader onderzoek te onderwerpen. We richten ons daarbij op de vraag welk leiderschap vereist is om het leren in schoolorganisaties, zowel collectief als door individuele medewerkers, te bevorderen. Die vorm van leiderschap zullen we nader duiden met de term 'ontwikkelingsgericht'.**

Essentieel in de theorie over de lerende organisatie is het onderscheid dat gemaakt wordt in verschillende niveaus van collectief leren. Het gaat daarbij om respectievelijk enkelslag, dubbelslag en drieslag leren. Swieringa en Wierdsma hebben dit in 1990 helder beschreven in hun boek *'Op weg naar een lerende organisatie'*.

Zij spreken van enkelslag leren indien collectief leren leidt tot verandering van de bestaande regels. Het gaat hier om leren op regel-niveau. Voorbeeld: ondanks de in het

reglement van een school vastgestelde sancties op te laat komen, komt dit de laatste maanden steeds vaker voor. Besloten wordt om de regel zodanig aan te scherpen dat de sanctie zwaarder wordt.

Bij dubbelslag of tweeslag leren is niet alleen een verandering of aanscherping van de regels, maar ook van de achterliggende inzichten aan de orde. We noemen dat leren op inzicht-niveau.

In bovenstaand voorbeeld zou de school ervoor kunnen kiezen om te zoeken naar de achterliggende oorzaken van te laat komen. Van daaruit kan de school een systeem bedenken waarbij het voor leerlingen aantrekkelijk is om meer verantwoordelijkheid te nemen voor op tijd komen.

Het leren kan echter nog een extra dimensie krijgen. We spreken dan van drieslag leren. Essentiële principes waarop de organisatie is gebaseerd, komen dan ter discussie te staan. Drieslag leren wordt ook wel ontwikkelen genoemd: het gaat immers om de ontwikkeling van nieuwe principes. Voorbeeld: bovenstaande school schaft de aanwezigheidsplicht van niet-leerplichtige leerlingen af. In plaats daarvan wordt van leerlingen geëist dat zij periodiek verantwoorden welke competenties zij in de afgelopen periode hebben verworven.

### Individueel leren van medewerkers en leidinggevenden: enkel-, dubbel- en drieslag leren

Ook wanneer we naar individueel leren van medewerkers binnen een (onderwijs-)organisatie kijken, kunnen we drie niveaus onderscheiden, eveneens te duiden met enkelslag, dubbelslag en drieslag leren. Een dergelijke indeling is bijvoorbeeld gemaakt door Renske van Berkel in haar boek *'Coachen met het enneagram'*. Zij spreekt van single-loop, double-loop en triple-loop learning.

#### Drie niveaus van collectief leren

##### Enkelslag leren

Dit type veranderingen gaat over *hoe*-vragen

Nieuw gedrag door het aanpassen van regels, voorschriften en onderlinge afspraken

##### Tweeslag leren

Dit type veranderingen gaat over *waarom*-vragen

Nieuw gedrag door uit te gaan van nieuwe inzichten

##### Drieslag leren

Dit type veranderingen gaat over *waartoe*-vragen

Nieuw gedrag door het veranderen van de principes of grondslag van de school



Er is sprake van enkelslag leren door individuele medewerkers als dit leren direct gekoppeld is aan vaardigheden die nodig zijn voor de werkzaamheden in het dagelijkse werkterrein. Voorbeeld: een docent verwerft bekwaamheden in computergebruik om ICT te gebruiken in de les en ter voorbereiding op het behalen van het digitaal rijbewijs.

Van dubbelslag leren op individueel niveau is sprake als iemand zijn persoonlijke overtuigingen en oordelen ter discussie moet stellen om te komen tot nieuw gedrag. Voorbeeld: de docent die van mening is, dat de inzet van computers bij het leren van leerlingen een bedreiging is voor belangrijke waarden in het onderwijs, zal niet gemotiveerd zijn het digitaal rijbewijs te halen en zich innerlijk verzetten tegen bepaalde ict-ontwikkelingen. Om gemotiveerd met ICT in zijn onderwijs te gaan werken, zal deze docent zijn overtuigingen en oordelen over ICT in het onderwijs opnieuw in overweging moeten nemen. Bij dubbelslag leren door individuen wordt bestaand gedrag dus gekoppeld aan onderliggende opvattingen, oordelen en overtuigingen. Deze krachten maken deel uit van de onderstroom bij elk individu. Kenmerkend aan de onderstroom is dat deze niet direct zichtbaar is in het werkterrein van alledag, maar tegelijkertijd wel een allesoverheersende invloed heeft op het vertoonde gedrag. Dubbelslag leren vraagt de wil en vaardigheid om te reflecteren op eigen opvattingen, overtuigingen en oordelen. Bij drieslag leren door individuele medewerkers gaat het om vragen die betrekking hebben op de diepere lagen in de onderstroom: persoonlijke drijfveren, passies en zingevingvragen. Het doorlopen van een fase van dubbelslag leren is voorwaarde om aan drieslag leren toe te komen. Immers, drieslag leren vraagt een hoger niveau van reflecteren.

#### **Rol van de leidinggevende**

Leidinggevend die persoonlijke betrokkenheid van medewerkers bevorderen, zijn in staat te reflecteren op eigen onderliggende overtuigingen, opvattingen en motieven en kunnen tevens een dergelijke reflectie bevorderen bij de medewerkers aan wie ze leiding geven. Dat klinkt gemakkelijker dan het in de praktijk

van alledag blijkt te zijn.

Neem bijvoorbeeld de nieuw aangestelde docente natuurkunde, die na enkele maanden in dienst te zijn in toenemende mate in conflict komt met haar direct leidinggevende. De school heeft als uitgangspunt geformuleerd: 'Verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Het aansturen van ontwikkelingen, het bedenken van oplossingen voor problemen, het uitvoeren en evalueren geschiedt zoveel mogelijk door betrokkenen zelf. Het onderwijs en de leerlingbegeleiding moet veel ruimte bieden om in te gaan op vragen van leerlingen.' Dit beleidsuitgangspunt is geconcretiseerd in het werkterrein van alledag door de invoering van kernteams, de keuze voor lessen van 70 minuten, de ruimte die er is voor projectonderwijs, dagelijks een keuzewerktijd, beschrijven van competentieontwikkeling in rapportages, enzovoorts.

De betreffende docente vindt echter dat niet veel zaken goed geregeld zijn op haar nieuwe school. Er staan maar weinig regels en afspraken op papier en als docente moet ze zelf wel heel veel doen wat op haar vorige school door bijvoorbeeld een administratief medewerkster werd gedaan. Haar leidinggevende staat vierkant achter de uitgangspunten van zijn school; ze passen precies bij zijn opvattingen over de gewenste professionele attitude bij docenten. Hij vindt de nieuwe docente bepaald geen aanwinst voor de school: ze is initiatiefloos en verre van zelfstandig, toont weinig betrokkenheid, vlucht na afloop van de door haar gegeven lessen snel naar huis en klaagt veel over haar collega's. In de daarop volgende weken wordt de leidinggevende er keer op keer in bevestigd dat deze docente eigenlijk niet voldoet aan de eisen die zijn school aan docenten stelt. Kijkend naar de geformuleerde uitgangspunten die richtinggevend voor de verdere ontwikkeling van onderwijs en organisatie moeten zijn, ziet hij geen enkele constructieve bijdrage aan de realisering ervan door haar. Die hang naar regels en procedures voor van alles en nog wat, dat geklaag over werkdruk en gebrek aan verantwoordelijkheid nemen ... dat staat toch haaks op een gewenste ontwikkeling als lerende organisatie? De docente op haar beurt wordt, door de voortdurend verscherpende conflicten met de



### Drie niveaus van individueel leren

<b>Enkelslag leren</b> Dit type veranderingen gaat over <i>hoe</i> -vragen	Nieuw gedrag door gewoon te doen of door het aanleren van nieuwe vaardigheden
<b>Tweeslag leren</b> Dit type veranderingen gaat over <i>waarom</i> -vragen	Nieuw gedrag door uit te gaan van nieuwe overtuigingen, oordelen, inzichten
<b>Drieslag leren</b> Dit type veranderingen gaat over <i>waartoe</i> -vragen	Nieuw gedrag door het vinden van nieuwe drijfveren of passies of door andere antwoorden te vinden op zingevingvragen

leidinggevende bevestigd in haar opvatting dat hij ondeskundig is.

De docente en de leidinggevende uit dit voorbeeld krijgen het niet voor elkaar om op het dagelijkse werkterrein hun conflict effectief aan te pakken. Sterker, hun confrontaties aldaar leiden tot een verdere verscherping van de tegenstellingen en een steeds verdergaande verwijdering. In zo'n situatie helpt het als beiden reflecteren op hetgeen in hun onderstroom een rol speelt.

Op het niveau tweeslagleren kan de leidinggevende nagaan waarom hij zo geïrriteerd raakt door het gedrag van de betrokken docente. Welke opvattingen, oordelen en overtuigingen van hemzelf spelen daarin een rol? Door hier kritisch naar te kijken kan er een ander contact komen met de docente. Een in het oog lopend oordeel van deze leidinggevende hangt samen met zijn visie op betrokkenheid en inzet van docenten. Door dat te erkennen creëert hij ruimte voor een open contact met de docente: 'Ik heb er eens goed over nagedacht en ben tot de conclusie gekomen dat onze manier van met elkaar omgaan wat mij betreft erg bepaald wordt door de overtuiging die ik heb dat ... en dat maakt dat we steeds meer in conflict met elkaar raken. Ik zou graag eens samen met jou willen onderzoeken hoe dat komt ...'. Het helpen op gang brengen van een vergelijkbaar reflectieproces bij de docente als bij hemzelf kan het gesprek met elkaar op een heel ander niveau brengen. Beider onderstroom is dan het onderwerp van gesprek. Dit innerlijke zoekproces kan leiden tot meer inzicht in de eigen persoonlijkheid, meer begrip (en daarmee erkenning) voor en bewustwording van de eigen overtuigingen en

oordelen en die van de ander en daarmee wellicht tot de eerste stappen in de richting van een vruchtbare samenwerking.

Dit voorbeeld kan ook leiden tot drieslagleren bij de docente en bij haar leidinggevende. Zo zou de docente zich kunnen afvragen welke ontwikkeling zij wil doormaken in haar professionele identiteit. Uiteindelijk moet zij dan de vraag beantwoorden of dat op deze school mogelijk is. Strookt hetgeen op deze school wordt nagestreefd, hetgeen op deze school als missie en visie is geformuleerd, wel met haar diepere drijfveren en passies? Of is het wellicht beter om verder te zoeken naar een organisatie waar ze beter op haar plek is, waar haar persoonlijke drijfveren en passies passen bij de door die organisatie uitgezette koers? De leidinggevende zou zich kunnen afvragen of hij als leidinggevende ook een rol heeft in de loopbaanbegeleiding van medewerkers.

### Verbinden van individueel en collectief leren

De missie, visie en beleidsuitgangspunten vormen samen het zogenaamde koerskader van de school. Dit koerskader geeft de gewenste ontwikkelingsrichting van de school. Medewerkers en leidinggevenden, individueel en in teamverband geven die ontwikkelingsrichting vorm en inhoud in het werkterrein, in het werk van alle dag. Ze dienen daarbij over een aantal vaardigheden te beschikken en gedrag te vertonen dat leidt tot een vruchtbare samenwerking met elkaar, gericht op doelen die van het koerskader zijn af te leiden. De onderstroom van ieder afzonderlijk individu speelt daarin een overheersende, bepalende rol. Dat wil zeggen, als hetgeen aan passies en drijfveren en daaruit voortvloeiende waarden

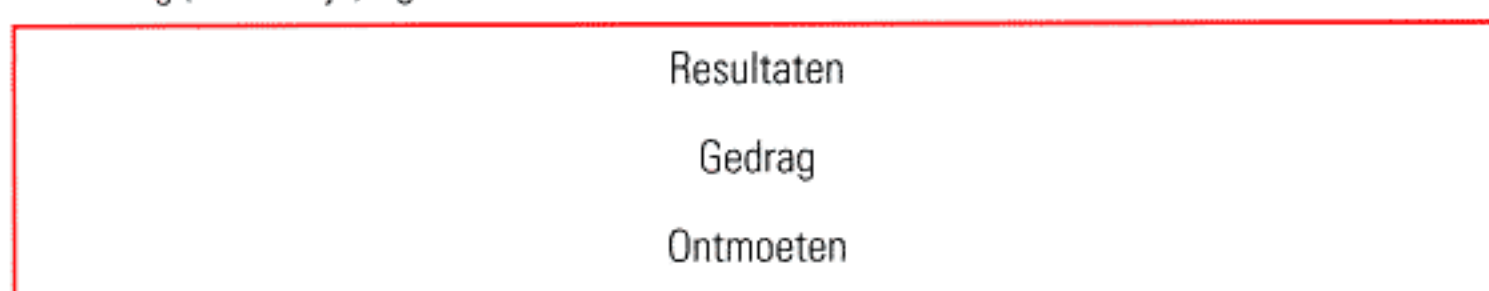


## Werkveld ontwikkelingsgericht leiderschap

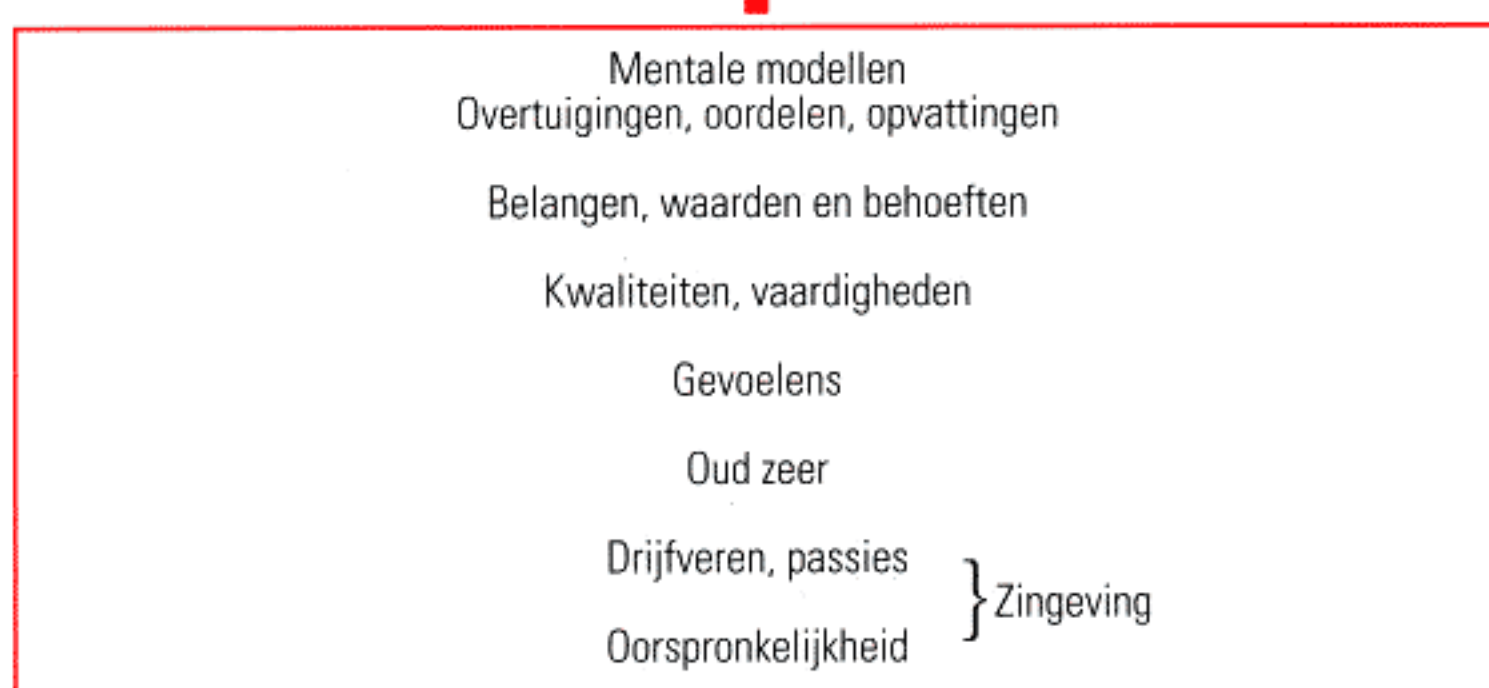
Koerskader



Werkerterrein  
Inrichting (onderwijs)organisatie



Onderstroom



en normen, overtuigingen, oordelen, enzovoorts niet in lijn is met het uitgezette koerskader van een schoolorganisatie, ontstaan er problemen. Mensen raken gedemotiveerd, gefrustreerd: dit is hun school niet, bij deze organisatie voelen ze geen of weinig betrokkenheid. Bij nadere beschouwing zal blijken dat veel problemen in schoolorganisaties hiertoe te herleiden zijn. Als je je daarvan bewust bent kun je telkens opnieuw een verbinding leggen tussen onderstroom van elke individuele medewerker, werkerterrein en koerskader. Juist daar ligt de opdracht voor effectief leiderschap. Enkelslag leren is daarbij niet altijd toereikend. Op organisatieniveau worden dan slechts regels en procedures veranderd (zonder naar de onderliggende inzichten en principes te kijken), op individu-

eel niveau wordt gedrag aangepast. Bij dubbelslag leren op organisatieniveau wordt de dialoog gestart over de achter de regels en procedures liggende inzichten en principes. Zijn dit wel de juiste beleidsuitgangspunten? Bereiken we hetgeen we willen bereiken niet beter door bepaalde beleidsuitgangspunten te wijzigen of te schrappen? Bij drieslag leren gaat die dialoog nog veel dieper: de reden van bestaan van de schoolorganisatie is onderwerp van kritisch gesprek geworden. Dubbelslag en drieslag leren op organisatieniveau betekent dus feitelijk: voortdurend bouwen aan het koerskader. Om de medewerkers betrokken te houden bij deze dialoog, is het noodzakelijk dat het individuele leren door medewerkers op dubbel- en drieslag niveau wordt bevorderd. Onze ervaring is, dat veel problemen ontstaan of niet worden opgelost omdat oplossingen worden gezocht op het verkeerde niveau. Zo worstelen docententeams in de Tweede Fase met problemen van leerlingen met zelfstandig vaardigheidsonderwijs in het Studiehuis. Wij zien vaak dat dan de oplossing wordt gezocht in meer controle en meer regels. De uitkomst is een onderwijspraktijk die een halfslachtig midden houdt tussen traditionele en nieuwe didactiek. Het alternatief is te gaan werken vanuit andere onderwijsprincipes, vanuit een passend en nieuw onderwijsconcept. Hier ligt de uitdaging voor de leidinggevenden. De erkenning van hetgeen in de onderstroom leeft en het verbinden daarvan met koerskader en werkerterrein vormt de basis voor een gezonde onderwijs- en organisatieontwikkeling. Het leggen van deze verbindingen vormt dan ook de kern van hetgeen wij 'ontwikkelingsgericht leiderschap' noemen.

### Literatuur

Berkel, Renske van, (2002). *Coachen met het enneagram*, Deventer: Kluwer.  
Swieringa, J., A.F.M. Wierdsma, (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*, Groningen: Wolters Noordhoff Management.