Opgesteld door: Sjerp van der Ploeg
Vraagsteller: beleidsmedewerker OCW
Referentie: Kennisrotonde. (2016) Is er een relatie tussen kwaliteitsbeleid van VO-scholen en hun lerend vermogen? (KR. 181). Den Haag: Kennisrotonde.

11 mei 2017

Vraag

Is er een relatie tussen kwaliteitsbeleid van VO-scholen en hun lerend vermogen?

Kort antwoord

Op basis van onderzoekliteratuur kan niet worden onderbouwd dat invoering van kwaliteitsbeleid een bijdrage levert aan het lerend vermogen of de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Elementen die relevant zijn voor het ontwikkelen van lerende organisaties lijken sowieso minder op structuurkenmerken te wijzen en eerder op cultuurkenmerken.

Er heeft geen empirisch onderzoek plaatsgevonden naar de mate waarin scholen voor voortgezet onderwijs in de afgelopen decennia meer of minder zijn aan te merken als lerende organisaties. Wel blijkt er een brede wens onder vo-scholen richting een meer continu verbetercultuur en de wens zich tot lerende organisatie te willen ontwikkelen. De vraag spitst zich toe op de eerste link in deze keten: die tussen kwaliteitsbeleid en lerend vermogen.

Toelichting antwoord

In verband met een nieuw kabinet na de verkiezingen in maart is de directie VO geïnteresseerd in de relatie tussen het door VO-scholen gevoerde kwaliteitsbeleid en de mate waarin zij als lerende organisatie bestempeld kunnen worden. Voorlopig is de veronderstelling dat het voeren van kwaliteitsbeleid het lerend vermogen van de organisatie versterkt. Dat lerend vermogen wordt verondersteld bij te dragen aan de mate waarin VO-scholen kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen wat vervolgens weer wordt verondersteld bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs.

Het ‘lerend vermogen’ zoals opgenomen in de vraagstelling is nauw verwant aan het begrip ‘lerende organisatie’. In plaats van een dichotomie (wel of geen lerende organisatie) verwijst lerend vermogen naar een continuüm (meer en minder een lerende organisatie). Dat begrip ‘lerende organisatie’ zien we in relatie tot onderwijsinstellingen in de jaren ’90 van de vorige eeuw opduiken. Een nauwkeurige definitie van een school als lerende organisatie (ofwel lerend vermogen) blijkt niet zo eenvoudig te achterhalen. Veel van de literatuur over lerende organisaties (in onderwijscontext) grijpt terug op Senge (1990). Hij beschrijft lerende organisaties als “*organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nutured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together*.”(p. 3). Hij geeft aan dat in een wereld die meer onderling afhankelijk wordt en waar bedrijven meer dynamisch en complex worden, het werk daarbinnen meer kenmerken van ‘leren’ krijgt. Dat betekent dat de strategie niet meer door een eenling aan de top wordt bedacht en vervolgens wordt uitgerold over de werkvloer maar dat de denkkracht en betrokkenheid van werknemers van de hele organisatie wordt gebruikt om als organisatie beter te worden. Dit verwijst ook naar een begrip als alignment: de verbinding en afstemming die nodig is tussen de verschillende lagen van het onderwijssysteem (zie hiervoor een eerder antwoord op een vraag aan de Kennisrotonde: https://www.nro.nl/kennisrotondevragenopeenrij/hoe-kom-tot-verticaal-alignment-in-het-onderwijs/). De ‘lerende organisatie’ moet vooral worden begrepen als een ideaaltypische omschrijving

tegenover de ´traditionele´ organisaties en bedrijven die op centrale aansturing, vaste processen en beheersing zijn gericht. In lerende organisatie wordt bewust gewerkt aan het ontwikkelen van het vermogen om processen en daarmee producten/diensten te verbeteren op basis van nieuwe inzichten.

Senge benoemt die vijf 'elementen' (disciplines) die essentieel zijn om organisaties daadwerkelijk kunnen laten 'leren'.

- persoonlijke bekwaamheid;
- mentale modellen;
- gedeelde visie;
- leren als team;
- systeemdenken.

Bij persoonlijke bekwaamheid ("personal mastery") gaat het over eigen visies en persoonlijke ontwikkeling van werknemers.

Mentale modellen ("mental models") verwijst naar – onbewuste - veronderstellingen, beelden, patronen over hoe werknemers de werkelijkheid ervaren.

Gedeelde visie ("shared vision") gaat over wat werknemers in hun organisatie willen voortbrengen en bereiken.

Leren als team ("team learning") verwijst naar het belang van interactie en dialoog tussen teamleden om te kunnen samen werken en het samen kunnen leren van en met elkaar.

Systeemdenken ("systems thinking") is de vijfde discipline. Hier gaat het om het besef dat allerlei zaken die in een organisatie plaatsvinden, niet los staan van elkaar maar onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden.

Een school als lerende organisatie zou dus hoog moeten scoren op deze vijf elementen of 'disciplines'. Empirisch onderzoek naar de mate waarin scholen langs een meetlat van ´lerende organisaties´ worden gelegd, hebben we niet aangetroffen. Ook geen onderzoek waarbij een dergelijk meetinstrument voor 'lerend vermogen' of 'lerende organisaties'in het onderwijs is ontwikkeld. Wellicht is het moeilijk gebleken deze begrippen (5 dimensies) te operationaliseren naar meetbare indicatoren. Mogelijk heeft het ook te maken met het feit dat het begrippenkader en de visie van de ´lerende organisatie´ meer bedoeld is als een manier om organisatieveranderingen te bewerkstelligen (actiegericht) dan om als wetenschappelijk model (beschrijvend en verklarend) te dienen.

In de literatuur zien we sinds 2000 de term ´lerende organisatie´ in combinatie met het onderwijs minder vaak voorkomen. Vooral de term 'professionele leergemeenschap' is sindsdien aan een opmars bezig. Dit concept is gerelateerd aan de lerende organisatie omdat het ook gaat om het leren van een organisatie te bevorderen door gezamenlijk te werken aan verbetering van processen of dienstverlening en te kijken naar manieren om kennis te delen. De elementen 'gedeelde visie' en 'team leren' maken dus ook onderdeel uit van de professionele leergemeenschap (voor meer informatie over professionele leergemeenschappen verwijzen we naar een antwoord op een eerdere vraag aan de Kennisrotonde: ttps://www.nro.nl/kennisrotondevragenopeenrij/effectiviteit-professionele-leergemeenschap/, verder loopt er momenteel door NRO gefinancierd onderzoek naar professionele leergemeenschappen: https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/professionele-leergemeenschappen/).

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL

Het begrip ´lerende organisatie´ duikt in het (voortgezet) onderwijs recentelijk weer op in het ondersteuningsprogramma School aan Zet in het voortgezet onderwijs. Daarin gaf de overgrote meerderheid van de deelnemende scholen aan dat ze zich wilden ontwikkelen naar een lerende organisatie, met daarin aandacht voor een continue verbetercultuur (Oomens, e.a. 2014). De auteurs onderzochten een groep van 12 vo-scholen die volgens experts vergevorderd waren in hun ontwikkeling als 'lerende organisatie' waarbij ze hebben de diverse elementen (disciplines) in deze scholen hebben beschreven. Uit de analyse van vier inhoudelijke componenten (visie, mentale modellen, professioneel meesterschap en teamleren) concluderen de auteurs dat die de inderdaad alle zijn terug te vinden op de geselecteerde scholen.

De relatie tussen kwaliteitsbeleid en de mate waarin een school als 'lerende organisatie' kan worden aangemerkt, is niet in de literatuur terug te vinden. De veronderstelling dat het invoeren of het hebben van een kwaliteitszorgsysteem of het voeren van een actief kwaliteitsbeleid bijdraagt aan het ontwikkelen tot een lerende organisatie kan dan ook niet worden bevestigd. Güthe (1997) voegt weliswaar kwaliteitszorg als een zesde element aan Senge's lijst van 5 elementen toe omdat volgens haar integrale kwaliteitszorg zich kenmerkt door het continu verbeteren van proces en product (dienstverlening), maar de empirische onderbouwing van het effect ontbreekt.

Als we de voorwaarden tot het ontwikkelen naar lerende organisaties uit de literatuur proberen te destilleren houdt dat nergens direct verband met het hebben van een kwaliteitssysteem. Belangrijke voorwaarden lijken juist op heel andere terreinen te liggen.

Oomens e.a. (2014) melden op basis van de onderzochte cases dat bij een succesvolle aanpak naar een lerende organisatie door de scholen de volgende zaken worden genoemd: een structuur die de mogelijkheid geeft om gezamenlijk te ontwikkelen, die gefaciliteerd wordt door het management; een bijbehorend duidelijk plan voor de ontwikkeling; een groep mensen die het initiatief neemt; de tijd die nodig is om te kunnen experimenteren, waarbij acties worden ondernomen en ook zaken mogen misgaan; voorbeeldgedrag van management/initiatiefnemers; goede samenwerking tussen management en werkvloer; collectieve wens om te verbeteren; en ten slotte doelgericht en cyclisch werken (via bijvoorbeeld een pdca-cyclus).

In samenhang met de elementen die Senge noemt zijn dit veel meer cultuurkenmerken van een organisatie dan het voeren van kwaliteitsbeleid of het hebben van een kwaliteitssysteem, wat eerder op te vatten is als een structuurkenmerk.

Literatuur

Kuijk, J. van en Driessen, G. 2015. *Ervaringen met het lerende organisatiemodel. Een (forse) steen in de vijver*. Nijmegen: ITS

Güthe, K. 1997. *Indicatoren van schoolontwikkeling.* Enschede: Universiteit Twente, Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde,

Ministerie van OCW. 1994 *Kwaliteitszorg in primair en voortgezet onderwijs*. Nota. TK, 24 248, nr.2 Vergaderjaar 1995-1995

Ministerie van OCW. 2008. *Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs. Tekenen voor Kwaliteit. Afspraken voor een beter voortgezet onderwijs* 2008-2011. Den Haag: Ministerie van OCW.

Oomen. C, Hooijdonk. M. van Smit, K. 2014. De lerende organisatie: *Wat is het en hoe geef je er vorm aan? Resultaten van een onderzoek op twaalf Nederlandse scholen voor voortgezet onderwijs.* Utrecht: Universiteit Utrecht, Onderwijsadvies & Training (COLUU)

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL

Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning. New York: Double Day Currency.

Hofman, A., Steijn, B. en Hofman, R. 2013. *Educational Governance: Strategie, ontwikkeling en effecten. Integratierapport*. Groningen/Rotterdam: GION/EUR/Risbo.

Meer weten?

Lees ook de antwoorden op deze gerelateerde vragen gesteld aan de Kennisrotonde:

- Wat is er bekend over de effectiviteit van samenwerking in netwerken van diverse actoren binnen het onderwijs?
- Hoe kom je tot verticaal alignment in het onderwijs?

Onderwijssector

Voortgezet onderwijs

Trefwoorden

Voortgezet onderwijs, lerende organisatie, professionele leergemeenschap, kwaliteitsbeleid.

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL