Opgesteld door: Jo Scheeren (antwoordspecialist) en Lisette Uiterwijk (kennismakelaar)
Vraagsteller: Beleidsmedewerker OCW
Referentie: Kennisrotonde (2019). *Hoe kunnen middenmanagers in het vo ingezet worden om de lerende organisatie en de leercultuur positief te beïnvloeden?* (KR. 722) Den Haag: Kennisrotonde.

12 maart 2020

Vraag

Hoe kunnen middenmanagers in het vo ingezet worden om de lerende organisatie en de leercultuur positief te beïnvloeden?

Kort antwoord

Middenmanagers in het vo krijgen een steeds grotere rol in de schoolontwikkeling als lerende organisatie. Er zijn echter nauwelijks wetenschappelijke onderzoeken over hoe middenmanagers in het vo ingezet kunnen worden om de lerende organisatie en de leercultuur positief te beïnvloeden. Het beperkte onderzoek dat gevonden is laat zien dat middenmanagers leren en leerprocessen op school positief beïnvloeden door professionele leergemeenschappen te bouwen waar leraren samen onderzoeken en ontwikkelen. Zij spelen tevens een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak voor vernieuwingen. Middenmanagers blijken echter nogal eens te verschillen in de wijze waarop zij communiceren met hun docenten. Daardoor ontstaan er verschillen in de mate waarin docenten op de hoogte zijn van zaken gerelateerd aan de professionele leercultuur.

Toelichting antwoord

De toegenomen complexiteit in het onderwijs in combinatie met schaalvergroting heeft ertoe geleid dat de directie meer op afstand bestuurt en het middenmanagement inzet om leiding te geven aan de interne organisatie (De Waal, 2014). Middenmanagers in het voortgezet onderwijs krijgen een steeds grotere rol in de schoolontwikkeling als lerende organisatie (Fullan, 2015; VO-academie, 2015). Onderzoek naar de rol van middenmanagers bij het vormgeven van een lerende organisatie en leercultuur is er vrijwel niet. Beschikbaar onderzoek betreft veelal kwalitatief onderzoek naar ofwel de lerende organisatie en leercultuur in het voortgezet onderwijs (vo), ofwel de rol van middenmanagement in organisaties (waaronder het vo), maar over de combinatie is vrijwel geen wetenschappelijk onderzoek beschikbaar.

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

Wat wordt onder een lerende organisatie en een leercultuur verstaan?

De literatuur biedt geen eenduidige definitie voor het begrip lerende organisatie. Veel literatuur grijpt terug op Senge (1990), die vijf componenten van lerende organisaties beschrijft:

- persoonlijke bekwaamheid (stimuleren van persoonlijke groei van werknemers);
- mentale modellen (expliciet maken van veronderstellingen, beelden en patronen);
- gedeelde visie (nastreven van dezelfde doelen);
- leren als team (in interactie en dialoog met en van elkaar leren);
- systeemdenken (focus op onderlinge samenhang en patronen).

Op basis van diverse literatuur zou de volgende definitie gehanteerd kunnen worden: een lerende schoolorganisatie is een organisatie die er op gericht is om het leren en leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel zo te verbinden dat er continu verandering optreedt op alle drie genoemde niveaus, met als doel het verbeteren van het leren van iedereen (op basis van Bolhuis & Simons, 1999; Dodgson, 1993; Fullan, 2009; Robbers & Vermeulen, 2018; Senge et al., 1999; Swieringa & Wierdsma, 2011).

Om dit leren in een lerende organisatie mogelijk te maken is een cultuur nodig waarbinnen continue leren en ontwikkeling mogelijk is (Oomen et al., 2014, Senge, 1990). Een dergelijke cultuur wordt in de literatuur ook wel leercultuur genoemd. Voor de term (professionele) leercultuur bestaat in de literatuur echter geen eenduidige definitie. Volgens onderzoekers van Oberon et al. (2014, p.6) is een leercultuur "een klimaat waarin alle betrokkenen in een school samenwerken om te reflecteren, onderzoeken en professionaliseren". In een professionele leercultuur blijven medewerkers leren en ontwikkelen op alle niveaus, zowel op niveau van leerlingen, als docenten, als schoolleiding. Samenwerking binnen een leercultuur vraagt openheid, onderling vertrouwen, een gedeelde visie en duidelijke kaders (Oberon et al., 2014). Binnen een leercultuur is continue ontwikkeling mogelijk, willen betrokkenen op school van en met elkaar leren en heerst een mentaliteit van 'het kan steeds beter' (Oomen et al., 2014).

De rol van de schoolleiding bij een lerende organisatie en een leercultuur

Er zijn drie studies gevonden die een relatie leggen tussen schoolleiding en de lerende organisatie en leercultuur. Ze geven alle drie aan dat de schoolleiding van belang is in dit verband. In deze studies komt naar voren dat schoolleiders het leren faciliteren en stimuleren, dat zij een gedeelde visie op de leercultuur ontwikkelen en openheid en vertrouwen stimuleren. De studies meer in detail:

Ten eerste zijn voor een lerende organisatie schoolleiders nodig die het leren van teamleden faciliteren en aanmoedigen, aldus de resultaten van casestudy-onderzoek onder twaalf vo-scholen door Oomen et al. (2014). Het faciliteren van leren betekent dat teams gefaciliteerd worden (in uren en taken) en verantwoordelijkheid krijgen om bijvoorbeeld leerinhouden te ontwikkelen en hiermee te experimenteren. Het aanmoedigen van leren houdt in dat professionalisering (passend bij de koers van de school) gestimuleerd wordt. Daarnaast heeft de schoolleiding een verbindende rol door

overleg te organiseren waarin ervaringen uitgewisseld worden en werkt zij ook aan de eigen professionalisering.

Ten tweede laten zes casestudies van vo-scholen (als onderdeel van een groter onderzoek) door onderzoekers van Oberon et al. (2014) zien dat de desbetreffende schoolleiders (waaronder middenmanagers) de professionele leercultuur bevorderen door openheid en onderling vertrouwen te stimuleren, en door een gedeelde visie op leercultuur te helpen ontwikkelen.

Ten derde hebben schoolleiders specifieke competenties nodig om een lerende organisatie en leercultuur te bevorderen. Waslander et al. (2010) ontwikkelden op basis van een reviewstudie een model voor goed schoolleiderschap en toetsten dit model in de praktijk. Binnen dat model onderscheiden ze onder meer de domeinen 'lerende organisatie' en 'professionele ontwikkeling stimuleren', waarbij dit tweede domein nauw verwant lijkt aan het begrippen leercultuur. Om een lerende organisatie te stimuleren beschikken schoolleiders, waaronder middenmanagers, over de volgende competenties:

- Een proces van continue verbetering realiseren.
- Leerprocessen op individueel-, groeps- en organisatieniveau op elkaar afstemmen.
- Op elk van deze niveaus doorgaande leercycli faciliteren.

Schoolleiders die de professionele ontwikkeling (leercultuur) weten te stimuleren beschikken over de volgende competenties:

- Professionele dialoog kunnen voeren met individuele medewerkers.
- Individuele medewerkers gericht ruimte en mogelijkheden bieden om te leren en zich verder te ontwikkelen.
- Cultuur opbouwen waarin mensen kunnen en mogen leren.
- Stimuleren, evalueren en ontwikkelen.
- De voorgaande competenties verbinden met visie en laten aansluiten op de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

De rol van middenmanagers in (school)organisaties

Op basis van een reviewstudie van 25 jaar onderzoek naar de rol van het middenmanagement in diverse organisaties concluderen Wooldridge et al. (2008) dat middenmanagers in de unieke positie zijn om strategische kennis en operationele processen te combineren. Middenmanagers verbinden de organisatiestrategie en de dagelijkse activiteiten op de werkvloer. Juist bij die verbinding tussen de lagen van de organisatie en bij het doorspelen van informatie in allerlei richtingen, kunnen middenmanagers invloed uitoefenen door meer instemmend met of afwijkend van de officiële strategie van de organisatie om te gaan, aldus Kallenberg (2013) op basis van empirisch onderzoek onder middenmanagers in het hoger onderwijs.

De rol van middenmanagers in vo-scholen

Middenmanagers in het vo - veelal unit-, team- of afdelingsleiders - krijgen een steeds grotere rol in de schoolontwikkeling als lerende organisatie. Wetenschappelijk onderzoek dat specifiek ingaat op hoe middenmanagers in het vo ingezet kunnen worden om de lerende organisatie en de leercultuur positief te beïnvloeden is schaars. De drie gevonden

onderzoeken die hier op ingaan laten zien dat middenmanagers een verbindende factor spelen en dat communicatie daarbij van cruciaal belang lijkt te zijn:

Ten eerste kunnen middenmanagers het leren en leerprocessen op school positief beïnvloeden door sterke professionele leergemeenschappen te bouwen waar leraren samen kunnen onderzoeken en ontwikkelen, aldus Harris en Jones (2010) op grond van een beschrijving van pilots over professionele leergemeenschappen op vo scholen in Wales.

Ten tweede Wieland (2018) beschrijft op basis van exploratief onderzoek onder 15 middenmanagers in het vo dat middenmanagers zoeken naar verbindingen van werknemers met het geheel en elkaar. Middenmanagers werken graag samen met docenten aan school- en onderwijsontwikkeling. Gesprekken met docenten, individueel of in teamverband, leiden tot gezamenlijke betekenissen waardoor de mogelijkheid ontstaat effectief te werken aan doelen die op scholen worden gesteld.

Tot slot, onderzoekers van Oberon et al. (2014) voerden verschillende activiteiten uit om de professionele leercultuur in het vo te onderzoeken, zoals een literatuurstudie, een veldverkenning, het ontwikkelen van een diagnostische scan en zes casestudies. Op basis van een analyse van de casestudies benadrukken zij dat het de moeite waard is voor vo-scholen om te investeren in de rol van de teamleiders en het belang dat zij hechten aan professionele leercultuur. Communicatie over projecten en vernieuwingen verloopt vaak via middenmanagers. Middenmanagers blijken echter nogal eens te verschillen in de mate waarin en de manier waarop zij hierover communiceren met hun docenten. Daardoor ontstaan er verschillen in de mate waarin docenten op de hoogte zijn van zaken gerelateerd aan de professionele leercultuur.

Op basis van de veldverkenning waarbij interviews zijn afgenomen onder docenten en schoolleiders van acht vo-scholen concluderen onderzoekers van Oberon et al. (2014) dat er soms op scholen in het vo van bovenaf veel ambities bestaan op het gebied van de professionele leercultuur, maar dat die ambities bij docenten een stuk lager liggen. De middenmanager kan dan een cruciale rol spelen. Zo kunnen middenmanagers professionalisering als vast punt terug laten komen in functioneringsgesprekken en zijn zij bijvoorbeeld vaak verantwoordelijk voor de terugkoppeling aan docenten over vernieuwingen en de evaluatie daarvan. Zij spelen tevens een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak voor vernieuwingen en daarbij behorende professionele houdingen (Oberon et al., 2014).

Geraadpleegde bronnen

Bolhuis, S.M., & Simons, P.R.J. (1999). *Leren en werken.* Deventer: Samsom

De Waal, V. (2014). *De vooruitgeschoven middenvelder: De innovatiekracht van middenmanagers van welzijnsorganisaties met het oog op actief burgerschap.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Fullan, M. (2015). Leadership from the Middle. *Education Canada, 55*(4), 22-26.

Harris, A., & Jones, M. (2010). *Professional Learning Communities in Action.* London: Leannta Press.

Kallenberg, A. J. (2013). *Prisma van de verandering? De rollen van academische middenmanagers bij strategische innovaties in het hoger onderwijs.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Oberon, Kohnstamm Instituut, & ICLON (2014). *Leren met en van elkaar. Onderzoek naar de professionele leercultuur in het voorgezet onderwijs*. Utrecht: Oberon.

Oomen, C., Van Hooijdonk, M., & 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.

Robbers, S., & Vermeulen, M. (2018). *Collectieve vormen van leren en professionaliseren in lerende organisaties*. Heerlen: Welten-instituut - Open Universiteit.

Verbiest, E., Teurlings, C., Ansems, E., Bakx, A., Grootswagers, A., Heijmen-Versteeg, I., Jongen, T.H., & Uphoff, W. (2005). Collectief leren en de rol van de schoolleider, verbinden van schoolontwikkeling en professionalisering. *Basisschoolmanagement, 18, 26-35*.

VO-academie. (2015). Leren van lead & learn. *Effectieve intervisie voor middenmanagement in het voortgezet onderwijs.* Utrecht: VO-academie.

Waslander, S., Dückers, M. & Van Dijk, G. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs: Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering.* Tilburg: Leadership Development Centre TiasNimbas Business School en IVA beleidsonderzoek en advies.

Wieland, J. M. (2018). *Waar blijft de middenmanager? Een onderzoek naar de strategische rol van team en afdelingsleiders in het voortgezet onderwijs*. Masterscriptie. Utrecht: Universiteit Utrecht/VO raad.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management, 34*(6), 1190-1221.

Onderwijssector

Voortgezet onderwijs

Trefwoorden

middenmanagement, lerende organisatie, leercultuur, professionele ontwikkeling, schoolleider, directie

Gerelateerde antwoorden van de Kennisrotonde:

Kennisrotonde. (2016) *Is er een relatie tussen kwaliteitsbeleid van VO-scholen en hun lerend vermogen?* (KR. 181). Den Haag: Kennisrotonde.