

Opleiden in de school: veredelde stage of leren in een professionele organisatie?

Verbiest, E. en kenniskring Schoolontwikkeling en Schoolmanagement Fontys Hogescholen (2004).

Verschenen in: *Velon Tijdschrift voor lerarenopleiders* (25) 2, blz. 11-16.

Opleiden in de school staat steeds meer in de belangstelling. In verschillende nota's van de overheid krijgt de school een grotere verantwoordelijkheid toegewezen in het opleiden en de verdere professionalisering van (aankomende) leerkrachten. Eén van de wijzen waarop scholen die verantwoordelijkheid kunnen invullen is via het 'opleiden in de school'. De school kan zich ontwikkelen tot een actieve partner in het opleiden en verder professionaliseren van leerkrachten. Lerarenopleidingen en besturen van scholen werken al enige tijd nauw samen in projecten om leerkrachten op te leiden. Ook de overheid stimuleert, vooruitlopend op meer definitieve regelingen, pilotprojecten 'opleiden in de school'. In het basisonderwijs financiert de overheid in 2002-2004 scholen om samen met pabo's te participeren in een project 'opleiden in de school'. De belangstelling voor dit project is groot: meer dan driemaal het verwachte aantal scholen verzocht om deelname; 163 projectaanvragen werden ingediend, 111 aanvragen zijn gehonoreerd. Hierdoor zijn 350 scholen betrokken zijn in het project. De kenniskring Schoolontwikkeling en Schoolmanagement van Fontys Hogescholen voert thans twee ontwikkel- en onderzoeksprojecten uit waarbij verbetering van collectieve leerprocessen in scholen centraal staat. In één van deze projecten volgen en ondersteunen we enkele zogeheten opleidingsscholen langere tijd. In het kader van het onderzoek gingen we onder meer na hoe schoolleiding en leerkrachten aankijken tegen het verschijnsel opleiden in de school. In deze bijdrage gaan we in op de vraag hoe schoolleiding en team opleiden in de school zien. Dit vergelijken we met opvattingen over opleidingsscholen zoals in overheidsbeleid en (internationale) literatuur terug te vinden is. Deze vergelijking geeft aanleiding tot enkele bedenkingen en, daarop aansluitend enkele suggesties.

Het onderzoek

De kenniskring *Schoolontwikkeling en Schoolmanagement* ondersteunt via praktijkgericht onderzoek, scholen bij de versterking van collectieve leerprocessen in het team. In deze collectieve leerprocessen onderzoeken groepen leerkrachten hun professioneel handelen en de daarachter liggende praktijkkennis om dit te verbeteren. Deze collectieve leerprocessen zijn belangrijk, zowel voor de professionele ontwikkeling van de leerkrachten als voor de ontwikkeling van de school¹. Het onderzoek en ondersteuningstraject verbinden we met een in de school lopend vernieuwingsproject. In het onderzoek participeren vijf basisscholen. Twee van deze scholen (school A en school B) hebben *opleiden in de school* als vernieuwingsproject gekozen. Ze vallen beide onder hetzelfde bestuur en hetzelfde bovenschools management. En sinds september 2002 participeren deze scholen met dezelfde pabo in het landelijke project *opleiden in de school* dat door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt gesubsidieerd. In het project gaan we na hoe 'opleiden in de school' ervaren wordt, wat de condities voor collectief leren zijn in de school, en hoe de schoolleiding via collectieve leerprocessen het verloop van het project kan verbeteren. Hoewel het onderzoek zich vooral richt op de versterking van collectief leren, levert het ook inzicht in de perceptie van het vernieuwingsproject in de school, in dit geval in *opleiden in de school*. Het onderzoek op de scholen startte in begin 2003. De gegevens die hierna worden gepresenteerd, zijn verzameld in maart-april 2003, ongeveer een half jaar nadat de scholen begonnen in het landelijke project *opleiden in de school* (O.C.&W.). School A telt 573 leerlingen; het team (schoolleiding, leerkrachten en zorgteam zoals IB-ers) bestaat uit 41 mensen. School B telt 410 leerlingen en het team omvat 31 mensen. Via documentstudie, interviews en vragenlijsten is nagegaan hoe schoolleiding en team aankijken tegen het opleiden in de school. Zo werd onder meer gevraagd om zinnen af te maken die als volgt luiden: *Volgens mij gaat het bij het*

project "opleidingsscholen" vooral om ...; of Met het project "opleidingsscholen" wil ik vooral bereiken... In de interviews werd onder meer gevraagd naar wat men van de opleidings-school verwachtte voor het persoonlijk functioneren en voor het functioneren van de school; of er veranderingen in het persoonlijk functioneren waren opgetreden; welke ondersteuning men heeft gekregen en wat dit betekende; welke knelpunten men ondervindt en wat zou helpen of ondersteunend zou zijn.

Allen werd gevraagd een vragenlijst in te vullen, waarin onder meer gevraagd werd naar wat men als essentie zag van het project en wat men vooral wil bereiken met het project. Uit school A kregen we 22 bruikbare vragenlijsten terug. Bovendien werden 14 personen (uit schoolleiding en team, inclusief stagiairs en lio-ers) geïnterviewd. Uit school B kregen we slechts 11 vragenlijsten terug; ook hier werden veertien personen geïnterviewd.

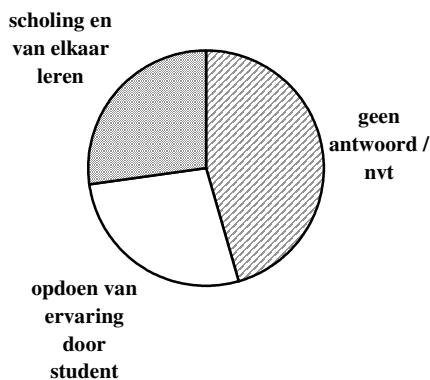
Parallel aan dit onderzoek werden delen van het onderzoek ook uitgevoerd op twee andere scholen (scholen C en D). Dit onderzoek vond plaats in het kader van een Masteropleiding Bovenschools Management. Het onderzoek werd uitgevoerd door de bovenschoolse directeur van deze twee scholen. Deze scholen vallen onder een ander bestuur dan de twee scholen A en B. Wel voeren deze twee scholen het project *opleiden in de school* uit met dezelfde pabo. De relevante resultaten van dit onderzoek stemmen eveneens grotendeels overeen met de resultaten van het onderzoek van de kenniskring.

Enkele resultaten.

De overeenkomsten in de antwoorden van de betrokken scholen zijn erg groot. Dat geldt ook, met één uitzondering, voor de scholen C en D. Daarom wordt hier, ter illustratie, volstaan met enkele gegevens van één school: school A. Geïnterviewd zijn leerkrachten (7) van verschillende bouwen, onderwijsassistent (1), klasassistent(1), basisschoolcoach (1), MT-lid (1), directeur (1) stagiair 1^e jr (1) en lio-er (1).

De zin *Met het project "opleidingsscholen" wil ik vooral bereiken..* werd door 10 van de 22 respondenten niet afgemaakt. De helft van hen gaf aan dat de vraag (nog) niet van toepassing was, omdat men geen rol speelde in het project *opleiden in de school*. Een zestal respondenten legde de nadruk op het laten opdoen van ervaringen door de aankomende leraar. Evenveel respondenten legden de nadruk op scholing ontvangen en het leren van elkaar. Onder deze laatste groep bevonden zich ook enkele studenten (stagiair en lio-er) en een klasassistent die de lerarenopleiding wenste te volgen (zie grafiek 1).

Grafiek 1: Verdeling van antwoorden op de vraag: *Met het project "opleidingsscholen" wil ik vooral bereiken..* (n= 22)



Op de vraag, gesteld in de 14 interviews, *Wat verwachtte je van het project opleidingsscholen voor je persoonlijk functioneren?* gaf meer dan de helft van de respondenten (nl. 8) aan

geen verwachtingen te hebben. Zes personen gaven – soms meerdere – verwachtingen aan, zoals het kunnen begeleiden van stagiairs, het kunnen volgen van een opleiding, het kunnen uitoefenen van meer invloed op begeleiding, ‘meer handen in de klas’, meer samenwerking in de klas met stagiairs, het betaald worden als lio-er, meer samen kunnen doen met andere stagiaires en meer begeleiding krijgen. De laatste drie antwoorden kwamen van een zelfde respondent, een lio-er.

De vraag *Wat verwachtte je van het project opleidingsscholen voor de school?* werd in de interviews door deze respondenten meer beantwoord (zie tabel 1

Tabel 1: Overzicht van de antwoorden op de vraag *Wat verwachtte je van het project opleidingsscholen voor de school?* (n = 14).

[tussen haakjes staat aangegeven hoeveel maal dit antwoord gegeven is; een respondent kon meerdere antwoorden geven).

Je kunt student opleiden binnen (inlijven in) de visie van de school (5x)
De school kent de student beter en weet wat die in huis haalt bij aanname (5x).
Stagiaires zijn meer betrokken bij de school (4x)
Stagiaires hebben meer kennis van het hele schoolgebeuren (1x)
Studenten meer praktijkgericht opleiden (1x)
De opdrachten van de student aanpassen aan onze visie (1x)
Lio'ers krijgen die hier ook passen (1x)

Iedereen heeft de bereidheid om een stagiair te nemen (2x)
Als leerkracht ben je opleider (2x)
Je kunt uit de klas als stagiair goed functioneert (1x)
Mentoren gaan meer over begeleiding praten (1x)
Leerkrachten als opleiders zullen zelf ook met eigen handelen bewuster omgaan. (1x)
Werkpleklers een kans geven (1x)
Via stagiaires op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen (1x)
Meer rust voor de school door heldere taakafbakening van coach (1x)

Betere communicatie met de pabo (1x)
Er wordt vanuit de pabo meer aandacht besteed aan onze visie (2x)

School krijgt meer naamsbekendheid (1x)
Betere uitstraling naar ouders (1x)

Geen verwachtingen (1x)

De antwoorden kunnen in verschillende categorieën worden ondergebracht. De meeste antwoorden hebben betrekking op de aankomende leerkracht. Vooral het kunnen opleiden van de stagiair binnen de visie van de school (of, zoals ook enkele keren is gezegd, kunnen inlijven in de visie van de school) wordt hier genoemd. Dat geldt ook voor het beter leren kennen van de studenten door de school, dat van belang is bij eventuele toekomstige aanname als leerkracht. Een tweede groep van antwoorden betreft de leerkrachten zelf. Men verwacht onder meer dat iedereen stagiaires gaat begeleiden of dat je als leerkracht ook opleider bent. Ook spreekt een lio-er uit dat leerkrachten via stagiaires op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen. Enkele antwoorden hebben betrekking op de relatie met de pabo. Een vierde groep van antwoorden betreft de uitstraling van de school naar de omgeving. Eén respondent heeft geen verwachtingen uitgesproken.

Uit deze gegevens kan afgeleid worden dat relatief veel teamleden, namelijk meer dan de helft (nog) niet feitelijk betrokken zijn in het project opleiden in de school. De verwachtingen die men heeft betreffen vooral de aankomende leerkracht. Het aantal teamleden dat ver-

wachtingen heeft m.b.t. zichzelf is beperkt. Er zijn veel meer verwachtingen aan de school dan aan het persoonlijk functioneren gekoppeld.

Enkele conclusies

De gegevens zijn afkomstig van slechts twee scholen die bovendien functioneren in hetzelfde samenwerkingsverband met een zelfde pabo. De respons in de scholen zelf is ook beperkt. Daarom kunnen de conclusies niet zonder meer naar andere scholen en andere leraaropleidingen gegeneraliseerd worden, ook al blijken de resultaten bij de scholen die in het onderzoek betrokken zijn, en de resultaten van het onderzoek in twee andere opleidingscholen (C en D) grotendeels in dezelfde richting te wijzen.

Op basis van het onderzoek, waaruit enkele gegevens hiervoor zijn gepresenteerd lijkt **de perceptie opleiden in de school nogal beperkt** te zijn. Een eerste beperking betreft het *aantal teamleden dat (actief) betrokken* is bij het project opleiden in de school. Vastgesteld kan worden dat een belangrijk deel van de leerkrachten feitelijk niet of nauwelijks participeert in het project en er ook weinig of geen verwachtingen of doelen bij heeft. Een uitzondering wordt gevormd door de scholen C en D. Daar participeren nagenoeg alle leerkrachten in het project: het aantal stagiairs en lio-er is zo groot dat praktisch alle leerkrachten een rol hebben in opleiden in de school. Een tweede beperking sluit aan op de eerste. Het project opleiden in de school lijkt (vooral nog) vooral beperkt te zijn tot *aankomende leerkrachten*, tot studenten die als stagiair of lio op een school functioneren. In de derde plaats is *de visie op opleiden* van (aankomende) leerkrachten beperkt. Opleiden in de school wordt toch vooral gezien als aankomende leerkrachten laten opdoen van praktische ervaringen en vertrouwd raken met de visie van de school.

Waarom opleiden in de school?

Vooraleer wat kanttekeningen te maken bij deze perceptie van opleiden in de school geven we enkele opvattingen over opleidingsscholen zoals in overheidsbeleid en (internationale) literatuur terug te vinden is.

Opleiden in de school is van toenemende betekenis in de *kwalificatie van leerkrachten*. De huidige onderwijsminister wil 'opleiden in de school' structureel verankeren in het opleidingsstelsel. Dat past bij het streven van de overheid naar een open arbeidsmarkt die tot een grotere diversiteit van de beroepsgroep dient te leiden. Nieuwe doelgroepen, zoals zij-instromers, herintreders, lio's en onderwijsassistenten vragen verschillende wijzen van kwalificering. Duale opleidingstrajecten zullen hier de voornaamste opleidingsroute vormen. Ook voor veel reguliere studenten zijn duale trajecten aantrekkelijk. In deze duale trajecten speelt 'opleiden in de school' een grote rol. Een ander motief betreft het *vermindere van het leraarentekort*. De komende jaren kan slechts een beperkt deel van de leraarsvacatures vervuld worden door mensen die rechtstreeks van de leraaropleiding afkomen.

Opleiden in de school past bij de opvatting van de overheid over het *professionele karakter van de school*. Uitgangspunt hierbij is dat de school als professionele organisatie zelf verantwoordelijkheid draagt voor de onderwijskundige inrichting, het personeelsbeleid en de relatie met de omgeving.

Opleiden in de school sluit ook aan bij een gewijzigde *visie op professionalisering* van leerkrachten. Nadruk komt te liggen op leren in plaats van opleiden, op (sturing door) de lerende in plaats van op (sturing door) de leerkracht, op dialoog met collegae in plaats op overdracht door een expert, op de context van de lerende in plaats van op abstractie van de context, op concrete inhouden in plaats van op abstracte generalisaties en op leren om beter te handelen in plaats op kennisverwerving zonder meer. Steeds meer lijkt het besef door te dringen dat professionele ontwikkeling als leerproces, reflectie vraagt op het concrete professionele handelen, in dialoog met collegae. En dat kan natuurlijk heel goed op de werkplek gebeuren. Opleiden in de school betekent dat de werkplek in toenemende mate een leerplek wordt voor de (aankomende) leerkracht.

Opleidingsscholen zijn geen louter Nederlands verschijnsel. Reeds in het midden van de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstonden in de Verenigde Staten zogeheten *Professional*

Development Schools (PDS). Rond de eeuwwisseling is het belang van opleidingsscholen sterk toegenomen.

In de Nederlandse en Amerikaanse literatuur vindt men volgende belangrijke doelstellingen van opleidingsscholen:

- Het verbeteren van het leren en de resultaten van leerlingen.
- Het opleiden van aankomende professionals in scholen en opleidingen.
- De verdere professionalisering van zittende professionals in scholen en opleidingen.
- De ontwikkeling van zowel scholen als opleiding (schoolontwikkeling).
- Het realiseren van praktijkgericht onderzoek door leerkrachten, met het oog op hun professionele ontwikkeling. Dit wordt soms als het belangrijkste en integrerende element gezien.
- Het verspreiden van goede ervaringen en voorbeelden.

Uit deze opsomming kan blijken dat de bedoelingen en motieven die beleidsmakers en onderwijskundigen aan *professional development schools* of *opleidingsscholen* verbinden, veel ruimer zijn dan in de onderzochte scholen is aangetroffen. Opleiden in de school betreft niet enkel de aankomende leerkrachten, maar ook het zittend personeel van zowel de scholen als de opleidingsinstituten. Opleiden in de school is ruimer dan aankomende leerkrachten praktische ervaringen laten opdoen en vertrouwd raken met de visie van de school of, zoals enkele leerkrachten van een opleidingsschool stelden, het inlijven van de student in de visie van de school. Vooral het kritisch onderzoeken van de eigen praktijk, met het oog op hun professionele ontwikkeling, wordt van belang geacht.

Bedenkingen

Deze beperkte kijk op opleiden in de school roept enkele bedenkingen op. Vooraf zij opgemerkt dat het heel begrijpelijk is dat scholen in deze beginfase van *opleiden in de school* nog niet alle doelen ten volle kunnen realiseren. Veel aandacht gaf men aan het organisatorisch inrichten (maken van afspraken met de pabo, aanstellen en scholen van coaches enzovoort). De bedenkingen richten zich niet zozeer op het nog niet gerealiseerd hebben van deze doelen, maar op het gegeven dat de *opvattingen* over wat opleiden in de school kan inhouden beperkt zijn.

Een eerste bedenking betreft de hiervoor aangegeven beperkte opvatting van opleiden in de school. Door de nadruk op het laten opdoen door aankomende leerkrachten van praktische ervaringen en vertrouwd raken met de visie van de school wordt het risico gelopen dat andere belangrijke en noodzakelijke opleidingsdoelen en –processen weinig aandacht krijgen. Het betreft dan met name leerprocessen waarbij de aankomende leerkracht zicht krijgt op de impliciete praktijkkennis die zijn of haar handelen stuurt, die praktijkkennis onderzoekt en toetst aan inzichten die hun waarde hebben bewezen, en indien nodig die praktijkkennis bijstelt en op basis daarvan handelt.

Een tweede bedenking is dat op deze wijze kansen worden gemist m.b.t. de professionele ontwikkeling van leerkrachten die reeds in functie zijn. Ook voor de ervaren leerkracht is het waardevol om zicht te krijgen op de impliciete praktijkkennis die zijn of haar handelen stuurt, die praktijkkennis onderzoekt en toetst aan inzichten die hun waarde hebben bewezen, en indien nodig die praktijkkennis bijstelt. Bovendien wordt op deze wijze ook de kans gemist om een cultuur te ontwikkelen in de school van samen leren en samen professionaliseren. Een dergelijke schoolontwikkeling is zeker ook van belang voor aankomende leerkrachten. Als zij niet in een omgeving terecht komen waarbij samen leren in de aangeduide zin vanzelfsprekend wordt gevonden voor professionalisering dan zullen ze dat zelf ook veel moeilijker kunnen realiseren. Bovendien stimuleert het aankomende leerkrachten niet om permanente professionalisering in de aangeduide zin als belangrijk te waarderen en dit in hun latere actieve beroepsleven na te streven.

Oorzaken

Waarom is men in een eerder traditionele opvatting over opleiden in de school blijven stecken? Enkele factoren die wellicht een rol speelden worden hieronder kort aangegeven. Zo lag het initiatief voor participatie in het project *opleiden in de school* in hoge mate buiten de school, met name bij de bovenschoolse directie, in ieder geval in de ogen van de schoolleiding. *'Zij stuurden de Pabo aan om met ons contact op te nemen, heb dus geen rechtstreeks contact met bovenschools management hierover gehad'*, aldus de schoolleider van één van de betrokken scholen. Er speelden, in ieder geval in die fase, niet of nauwelijks door leerkrachten zelf ervaren behoeften om zich te professionaliseren. Bovendien is het aanneemelijk dat door deze gang van zaken de indruk werd versterkt dat 'opleidingsscholen' vooral voor de pabo en voor de opleiding van aankomende leerkrachten van belang zijn. De basisschool heeft daar wel de voordelen van ingezien, zoals 'meer handen in de klas' of een mogelijke remedie tegen het lerarentekort.

Dat die bredere doelstellingen niet uit de verf komen hangt zeer waarschijnlijk ook samen met de invulling die de pabo in die fase aan het project gaf. En gezien de geschetste gang van zaken, is het juist de pabo die een belangrijke rol speelde in het verduidelijken van wat het project zou kunnen inhouden. In een voorlichtingsbrochure over *opleiden in de school* van de pabo ligt nadruk op de opleiding van de aankomende leerkracht en op 'meer handen in de klas'. Dat er ook andere doelstellingen zijn, komt weinig aan bod. Voor zover deze bredere doelstellingen worden verwoord, zijn ze niet of nauwelijks uitgewerkt. Dit roept de vraag op in welke mate het concept van '*opleiden in de school*' op de pabo zelf voldoende is uitgewerkt. Zo wordt nauwelijks gesproken over de leerprocessen die op de basisschool dienen plaats te vinden en wat de rol is van de diverse betrokkenen bij die leerprocessen. En evenzeer kan de vraag gesteld worden of tussen pabo en opleidingsschool voldoende gecommuniceerd werd om het concept '*opleiden in de school*' verder uit te werken.

Tenslotte is de communicatie in de scholen zelf wellicht ook van invloed geweest. Het is twijfelachtig of men in de communicatie over het project in de scholen voldoende aandacht heeft geschonken aan wat opleiden in de school kan inhouden. We hebben weinig aanwijzingen gevonden dat de schoolleiding communiceerde dat het project ook andere doelstellingen zou kunnen hebben en een bredere werking dan alleen aankomende leerkrachten. Ook de veelvuldige vragen van de leerkrachten in de scholen om nadere informatie duiden hier op.

Suggesties voor een verdere aanpak

In lijn met het voorgaande bespraken we de gevonden gegevens zowel met de schoolleiding van de beide basisscholen als met de stuurgroep *opleiden in de school* (waarin pabo en bovenschoolse directeuren van de scholen die in het landelijke project opleiden in de school met de betrokken pabo samenwerken). Tevens deden we enkele suggesties voor de voortgang. Deze suggesties mikken op een verbreding van de doelstellingen van het project *opleiden in de school*. Het betreft dan een verruiming van de opvatting van wat opleiden en leren in de praktijk van leerkrachten inhoudt en een verruiming van de reikwijdte van het project tot alle leerkrachten. Omdat het project nu al meer dan een jaar loopt is het van belang snel dat *bredere perspectief uit te werken* en dit in de school te communiceren. Hieraan zou gewerkt kunnen worden op het niveau van de schoolleidingen van de betrokken scholen en de coördinatoren vanuit de pabo. Inspiratie zou gevonden kunnen worden in diverse bestaande modellen en beschrijvingen van opleidingsscholen of *professional development schools*. Belangrijk hierbij is samenwerking met de pabo. Een visie op '*opleiden in de school*' kan slechts een tussen basisschool en pabo (of roc) gedeelde visie zijn. Bovendien kan de deskundigheid in opleiden op opleidingsinstituten moeilijk gemist worden. De hiervoor gepresenteerde resultaten ondersteunen ook niet de veronderstelling dat de opleidingscapaciteit in de basisscholen voldoende sterk ontwikkeld is om in het opleiden van (aankomende) leerkrachten een overwegende rol te spelen. Ondertussen is in de genoemde stuurgroep besloten om in de hierboven geschetste richting activiteiten te ontwikkelen.

Naast deze eerder top-down gerichte visie-ontwikkeling is het van belang om op de werkvloer met de betrokken (aankomende) leerkrachten en opleidingsdocenten processen van

collectief leren te organiseren *rondom hun werk in de klas*. Zogeheten ‘profgroepen’ - groepjes van ca. 5 personen, bestaande uit leerkrachten, mentor, aankomende leerkracht en pabodocent kunnen activiteiten uitvoeren zoals bijvoorbeeld intervisie; wederzijds klasbezoek, samen lesgeven; samen didactische werkvormen ontwikkelen of aanpassen; samen lesmateriaal of toetsen maken; samen analyseren en bespreken van onderwijskundige en vakdidactische literatuur. Hier zou het eerder genoemde praktijkonderzoek een belangrijke rol kunnen spelen. Uitgangspunt voor deze activiteiten zouden met name persoonlijke ontwikkelingsdoelen van de leerkrachten dienen te zijn. Deze doelen zouden afgeleid dienen te zijn van de ervaringen die men zelf heeft met het onderwijs in de groep. Daarbij is wellicht enige scholing vooraf en begeleiding tijdens het uitvoeren van deze activiteiten door bijvoorbeeld de schoolleiding van belang om de kwaliteit van deze collectieve leerprocessen te ondersteunen.

Op deze wijze zou ook toegewerkt kunnen worden naar een *interne conferentie* om opgedane ervaringen in de kleine “profgroepen” te verbinden met de meer deductief verkregen opvattingen over opleiden in de school die het resultaat zijn van de eerstgenoemde suggestie. Daartoe zou bijvoorbeeld na vier maanden een dergelijke werkconferentie belegd kunnen worden, waarop ieder “profgroep” via een workshop of anderszins de collegae laat delen in de opgedane ervaringen en verworvenheden en men gezamenlijk een bredere visie op opleiden op de school kan beschrijven en realiseren.

¹ Zie bv. Verbiest, E. (2002): *Collectief leren in schoolorganisaties*. Oratie Tilburg: Fontys Hogescholen.

Verbiest, E., Vandenberghe, R. (2003): Professionele leergemeenschappen, een nieuwe kijk op permanente ontwikkeling van leraar en school. In: *Basisschoolmanagement*, deel 1, februari 2003, deel 2, maart 2003.