

Een beginsituatieanalyse als basis

Krachtig en duurzaam leerzorgbeleid tot op de klasvloer

Het is wel degelijk mogelijk om het leerzorgbeleid in de school gericht vorm te geven, samen met het team, en hieromtrent een duidelijke communicatie te voeren zodat alle betrokkenen de mogelijkheden kennen. Daarvoor is het noodzakelijk om het leerzorgbeleid vanaf de basis uit te werken, in lijn met het bredere schoolbeleid. Dit betekent met andere woorden starten met een beginsituatieanalyse van de actuele situatie en het vastleggen van de na te streven doelen op klasniveau, graadniveau en/of schoolniveau. Dan pas is het mogelijk om het leerzorgbeleid en een bijhorend actieplan gericht uit te werken en te implementeren, gericht actie te ondernemen en de uitrol en implementatie van de acties bij te sturen, verder uit te splitsen... Sowieso is het opportuun om heel het team hierbij te betrekken, gezien het belang van een gedeelde taal (spreken we over hetzelfde?) en een gedeelde mindset (staan en gaan we voor hetzelfde?). Pas dan is het mogelijk om een duurzame implementatie na te streven. Deze procesmatige aanpak zal op langere termijn bijdragen aan werkelijke schoolontwikkeling.

‘Vlaamse veerkracht’

De volgende aanpak werd uitgewerkt in het kader van het ‘GO ALL for Learning’-traject (2021). Gedurende de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 organiseerden Centrum Nascholing Onderwijs (UAntwerpen), Centrum voor Andragogiek, Centrum Ervaringsgericht Onderwijs en Onderwijsbeleid stad Antwerpen in opdracht van de Vlaamse overheid dit professionaliseringstraject in het kader van het relanceplan ‘Vlaamse veerkracht’, waarbij Wouter Schelfhout het project uitwerkte en leidde, in samenwerking met Els Tanghe. Dit traject had als focus het verster-

ken van gedeeld onderwijskundig en transformationeel leiderschap via leergemeenschappen, gericht op preventie en remediëring van leervertraging. Aan het traject namen meer dan zeventig scholen uit het basis- en secundair onderwijs in Vlaanderen en Brussel-hoofdstad deel.

Vijf pijlers voor een geïntegreerd leerzorgbeleid

De beginsituatieanalyse focust op vijf pijlers voor een geïntegreerd beleid rond leerlingenbegeleiding, waarbij de focus specifiek ligt op leerzorgbeleid met voornamelijk brede basiszorg en verhoogde leerzorg.

Binnen enkele pijlers is er een opsplitsing gemaakt, waardoor er zeven dimensies ontstaan:

- A.1 Visie op leerzorg en beleidsplan: aanwezigheid en kwaliteit van visie
- A.2 Visie op leerzorg en beleidsplan: gezamenlijke ontwikkeling en delen van visie
- B. Faciliterende rol van het beleidsteam
- C. Ondersteunende structuren en procedures
- D.1. Professionalisering via meer individueel gerichte initiatieven
- D.2. Professionalisering via samenwerking en gericht leren van en met elkaar
- E. Samenwerking met leerlingen en/of ouders

Elke dimensie is opgebouwd uit meerdere vragen.

Het is noodzakelijk om het leerzorgbeleid vanaf de basis uit te werken.

Krachtig en duurzaam leerzorgbeleid tot op de klasvloer

Om duurzame implementatie, gedeelde verantwoordelijkheid én taal te faciliteren is het belangrijk om alle partners maximaal te betrekken.

Algemene werkwijze

Bij elke dimensie is het mogelijk om (eerst) een globaal oordeel te geven (eens/rode kaart – niet eens/groene kaart) of een score te geven (Likert-schaal): 0 (ik ben het er helemaal niet mee eens/dit is niet aanwezig) tot 6 (ik ben het er helemaal mee eens/dit is zeker aanwezig).

Datzelfde principe is ook mogelijk bij elke subvraag van een bepaalde dimensie, om op die manier een gedetailleerder beeld te krijgen.

Quasi alle scholen ondernemen acties op het vlak van leerzorg. Tegelijkertijd komen zowel van schoolleiders als van leerzorgondersteuners en leerkrachten reacties dat ze niet weten wie wat doet, wat van hen wordt verwacht, hoe ze leerzorgondersteuning in de praktijk moeten toepassen en wat nu weer de laatste richtlijnen zijn. Leerling en ouders ervaren daarentegen de ‘andere’ kant van die aanpak en gaan de verschillen tussen leerkrachten en leerzorgondersteuners aan onwil of onvermogen toeschrijven, of een weinig leerlinggerichte schoolvisie.

Indien er met een Likert-schaal wordt gewerkt, heeft deze de volgende betekenis (met een link met het Referentiekader OnderwijsKwaliteit):

Volledig oneens	Op het vlak van dit aspect is er nog niets aanwezig of hier heb ik te weinig informatie over. Het verzamelen van deze informatie zou dan een te ondernemen actie kunnen zijn.	Beneden de verwachtingen
Oneens	Er werden eerste, kleine stappen gezet. Het is nog niet voldoende en eerder ad hoc, afhankelijk van losse initiatieven.	
Eerder oneens	We voldoen wel al aan de letter van het Decreet Leerlingenbegeleiding en het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit, maar een aantal aspecten moeten diepgaander, meer geïntegreerd worden aangepakt en breder bij verschillende leden van het schoolteam ingang vinden. Diepgang en gedragenheid moeten met andere woorden omhoog.	Benadert de verwachtingen net niet voldoende
Eerder eens	We voldoen hier aan de letter van het Decreet Leerlingenbegeleiding en aan het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit. Bepaalde aspecten zijn diepgaander en/of breder aangepakt. Bij een doorlichting weten we dat het in orde zal zijn, maar we beseffen ook dat er ruimte is voor verbetering. Minimaal de helft van de teamleden draagt het beleid en de bijhorende acties mee.	Volgens de verwachtingen
Eens	We voldoen aan letter en geest van het Decreet Leerlingenbegeleiding en aan het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit. Verschillende aspecten werden diepgaander, meer geïntegreerd en/of breder aangepakt, met een grote gedragenheid bij alle geledingen van het team. Hier zijn vormen van aanpak en beleid bij die ik graag wil delen met collega's in de leergemeenschap.	Overstijgt de verwachtingen
Volledig eens	Zeer diepgaande en brede implementatie. Gedragenheid door het hele schoolteam. Voorbeeld van goede praktijk.	

Na een eerste evaluatie/inschatting is het mogelijk om sterke punten, werkpunten en concrete acties op het vlak van de te bevragen/te evalueren dimensie(s) op te lijsten. Het waarderen van reeds aanwezige praktijkvoorbeelden is heel belangrijk, temeer daar deze vaak niet gekend zijn bij het bredere team. Zeker bij leerkrachten is het om die reden noodzakelijk om te vragen naar praktijkvoorbeelden in de eigen vakken of bij andere collega's die anderen kunnen inspireren. Eenzelfde vraag kan je zeker ook stellen aan andere stakeholders, mits sterk bewaken van polariseren en beoordelen van leerkrachten.

Input verzamelen: naar een gedragen beleid

Bij beleidsontwikkeling ligt de klemtoon vaak op het perspectief van degenen die de beleidsteksten schrijven, bijvoorbeeld een beleidsmedewerker, een schoolleider en/of in dit geval een leezorgbegeleider. Dit vormt echter maar één insteek. Natuurlijk kan elk teamlid tot op zekere hoogte het perspectief van andere betrokkenen aannemen. Tegelijkertijd is dat geen eenvoudige zaak en leidt dit er vaak toe dat andere betrokkenen zich niet gehoord voelen, niet geneigd zijn om het uitgetekende beleid meer uit te rollen en uit te dragen. Net om die duurzame implementatie, gedeelde verantwoordelijkheid én taal te faciliteren is het belangrijk om alle partners maximaal te betrekken, in dit geval directie, beleidsteam met expliciete focus op leezorg, leerkrachten, leerlingen, ouders, externe organisaties zoals CLB, ...

Input vragen aan de verschillende betrokken partners gebeurt het best op ieders maat en enkel voor de thema's waarover er überhaupt iets te zeggen valt. Zo mag de evaluatie van het leezorgbeleid geen reden vormen om individuele leerkrachten te laten beoordelen door ouders en leerlingen. Leerlingen die nog maar enkele maanden in de school zijn ingeschreven, kunnen bijvoorbeeld nog niets zeggen over de ondernomen acties op het vlak van leezorgbeleid gedurende de voorbije jaren. Ze kunnen wel een blik geven op de mate waarin ze zich hebben kunnen

verlaten op belangrijke contactpersonen binnen de school, de ondersteuning die er wordt voorzien.

Wat is de beste manier om input te verzamelen?

Dat is een zeer goede vraag, die het best voorafgaand aan de verzameling wordt gesteld. Het doel is input te verzamelen die wel degelijk meerwaarde biedt voor het versterken van het leezorgbeleid op de eigen school. Je houdt hierbij het best rekening met doelgroepkenmerken, de band met de doelgroep, communicatiekanalen enzovoort. Voor sommige dimensies is het minder relevant om een bepaalde stakeholder te bevragen, voor andere dan weer net essentieel. Differentiatie is dus aangegeven. Wanneer een dimensie interessant is om vanuit meerdere invalshoeken/stakeholders te bekijken, raden we dit zeker aan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan communicatie: het team vindt dat er voldoende wordt gecommuniceerd, ouders en leerlingen vinden net van niet, of omgekeerd. Dit kan net items aan het licht brengen die bijdragen aan het bepalen van prioriteiten.

Schriftelijke bevraging

Het is steeds mogelijk om de verschillende stakeholders (beleidsteam, leerkrachtenteam, leerlingen, ouders, externe partners betrokken bij het leezorgbeleid) een schriftelijke bevraging te laten invullen. Daarnaast is het goed om op voorhand na te denken over de begeleidende mail, de reminders en bovenal ook de periode van lanceren en afnemen. Wanneer je dit tijdens een personeelsvergadering kan laten invullen, komt de bevraging er niet 'bovenop', zet je een tendens in gang waaruit blijkt dat dit een belangrijk beleidsthema is voor de school en dat je iedereen wilt betrekken. Het is dan belangrijk om dit invullen eerst goed te kaderen, toe te lichten en ook duidelijk te maken hoe er verder mee aan de slag zal worden gegaan. Datzelfde geldt voor leerlingen: als zij hiervoor tijd krijgen tijdens de les, kunnen ze dit beter invullen. Daar-

De evaluatie van het leezorgbeleid mag geen reden vormen om individuele leerkrachten te laten beoordelen door ouders en leerlingen.

bij is het dan belangrijk dat de begeleidende leerkracht dit proces ook effectief kan en wil begeleiden (waarvoor dient dit? Wat is het doel? Wat is het belang? Wat is jouw bijdrage?) en ook de inhoud kan hertalen naar de doelgroep (het is immers zeer moeilijk om voor elke groep leerlingen een andere bevraging uit te werken).

Open antwoorden geven de kans om extra toelichting te verschaffen. Het gebeurt vaak dat reacties hier ongenueanceerder worden neergeschreven. Er is ook weinig kans tot doorvragen. Ook bereik je hiermee vooral personen die schriftelijk taalvaardig(er) zijn in de Nederlandse taal.

Discussietafel

Naast het invullen van de bevraging is het zeer zinvol om rond enkele (de meest relevante) dimensies (voor een bepaalde groep) discussietafels te organiseren. Deze discussietafels kunnen met een afgebakende doelgroep doorgaan (enkel leerkrachten, enkel ouders of leerlingen) of met gemengde groepen. Aan de hand van een globaal oordeel over het thema en/of concrete stellingen geven de participanten hun mening.

Dit wordt begeleid door een moderator en iemand neemt verslag (op een grote flap/geprojecteerd document, zodat aanvulling/bijsturing steeds mogelijk is). In dat verslag is het dan mogelijk om de belangrijkste sterke punten, werkpunten en te ondernemen acties en/of opgedane inspiratie aan te duiden. De moderator neemt deze input mee naar een overleg met andere moderators, om alle input samen te brengen en de belangrijkste tendensen eruit te destilleren én terug te koppelen en hen te bedanken.

Het doorvragen op de verwerkte resultaten uit de schriftelijke bevraging is zeer relevant. Dit biedt de kans om extra input te verkrijgen, nuances te horen, concrete suggesties te verzamelen.

En wat met de input?

De analyse biedt de mogelijkheid om (zelf)kritisch de actuele stand van zaken wat betreft (leer)zorgbeleid op te maken. Op basis daarvan is het mogelijk om tendensen op te lijsten, zowel op het vlak van aanwezige (en nog ver-

der te ontwikkelen, te verbreden) sterktes als prioritaire werkpunten. Sowieso is het belangrijk om alle stakeholders te bedanken voor hun input en eens verwerkt ook de belangrijkste tendensen terug te koppelen. Dit honoreert ieders bijdrage en toont ook aan dat de ambitie veel verder gaat dan enkel input vragen. Het maakt 'samen school maken' zichtbaar.

Als meerdere stakeholders zijn bevraagd, is het mogelijk om de input van de verschillende groepen met elkaar te vergelijken en daaruit tendensen te destilleren. Deze naar alle stakeholders en in het bijzonder naar het team terugkoppelen en open te bespreken is belangrijk, onder meer in het kader van het warm houden/aanscherpen van een 'sense of urgency'. Deze bevragingen vormen een startpunt, op zich belangrijk om correcte informatie te vergaren, maar zijn van weinig betekenis zonder verdere stappen te nemen.

Voor het bepalen van de prioritaire werkpunten kan er een aanzet worden gedaan door een thematische werkgroep met vertegenwoordigers uit alle geledingen van de school en met linken met het hele team. Die aanzet vormt dan de basis voor gerichte input, aan de hand van enkele richtvragen. Het is ook mogelijk om vanuit de bestaande (vak)werkgroepen, ... te vertrekken en gericht bijkomende input te vragen. In beide gevallen gaat het over een doelgericht (wat streven we na? Welke verandering willen we zien?), cyclisch proces (meerdere input- en outputrondes alsook test- en implementatiefasen) waarbij je het betrekken van het hele team nastreeft.

Voorbeeld uit de vragenlijst

Hier is een voorbeeld toegevoegd van de dimensie C: ondersteunende structuren en procedures. Expliciet gemaakte procedures en afspraken in het kader van interne kwaliteitszorg dragen immers bij tot duidelijkheid en bieden structuur. Het maakt duidelijk wat werkzaam is voor de school, evenwel zonder door te slaan in procedures om de procedures.

Op onze school...	Volledig oneens	Oneens	Eerder oneens	Eerder eens	Eens	Volledig eens
is het duidelijk bij wie leraren terecht kunnen met hun vragen over het concretiseren van brede basiszorg en verhoogde (leer)zorg.						
is het duidelijk bij wie leerlingen en ouders terecht kunnen met zorgnoden.						
zijn er duidelijke afspraken over de wijze waarop leraren het best invulling geven aan brede basiszorg.						
zijn er duidelijke afspraken over de wijze waarop leraren het best invulling geven aan verhoogde (leer) zorg (remediëren, compenseren, differentiëren, dispensereren).						
zijn er structuren om leerlingen met leernoden spoedig te detecteren. Leraren hebben hier een duidelijke verantwoordelijkheid bij.						
zijn er structuren om de specifieke aard van deze leernoden precies te detecteren en de nodige acties te formuleren.						
zijn er structuren om het uitvoeren van deze benodigde acties duidelijk te verwachten van leraren, het voldoen aan deze afspraken op te volgen, bij te sturen en/of nieuwe verwachtingen te stellen waar nodig.						
Wat zijn op het vlak van bovenstaande aspecten concrete sterktes, werkzame vormen van aanpak en beleid?						
Wat zijn op het vlak van bovenstaande aspecten belangrijke concrete werkpunten die het best prioritair ter harte worden genomen?						

Wil je zelf aan de slag met deze (volledige) vragenlijst?
Scan dan de QR-code.



Els Tanghe PhD is lerarenopleider aan de Universiteit Antwerpen en AP Hogeschool, en coördinator bij Centrum Nascholing Onderwijs Universiteit Antwerpen.



Prof. dr. Wouter Schelfhout is als lerarenopleider en onderzoeker verbonden aan de Antwerp School of Education (Universiteit Antwerpen).