

GEDEELD ONDERWIJSKUNDIG EN TRANSFORMATIEF LEIDERSCHAP VIA LEERGEMEENSCHAPPEN



WOUTER SCHELFHOUT

GO ALL® FOR LEARNING !



JAN VANHOOF & WOUTER SCHELFHOUT

SCHOOLLEIDERS EN LEERGEMEENSCHAPPEN

EEN EUROPEES PERSPECTIEF ('LELENET')

AN BUCKINX & WOUTER SCHELFHOUT

GO ALL® IN DE PRAKTIJK OMGEZET

PBD OVSG EN STEDELIJK LYCEUM ANTWERPEN



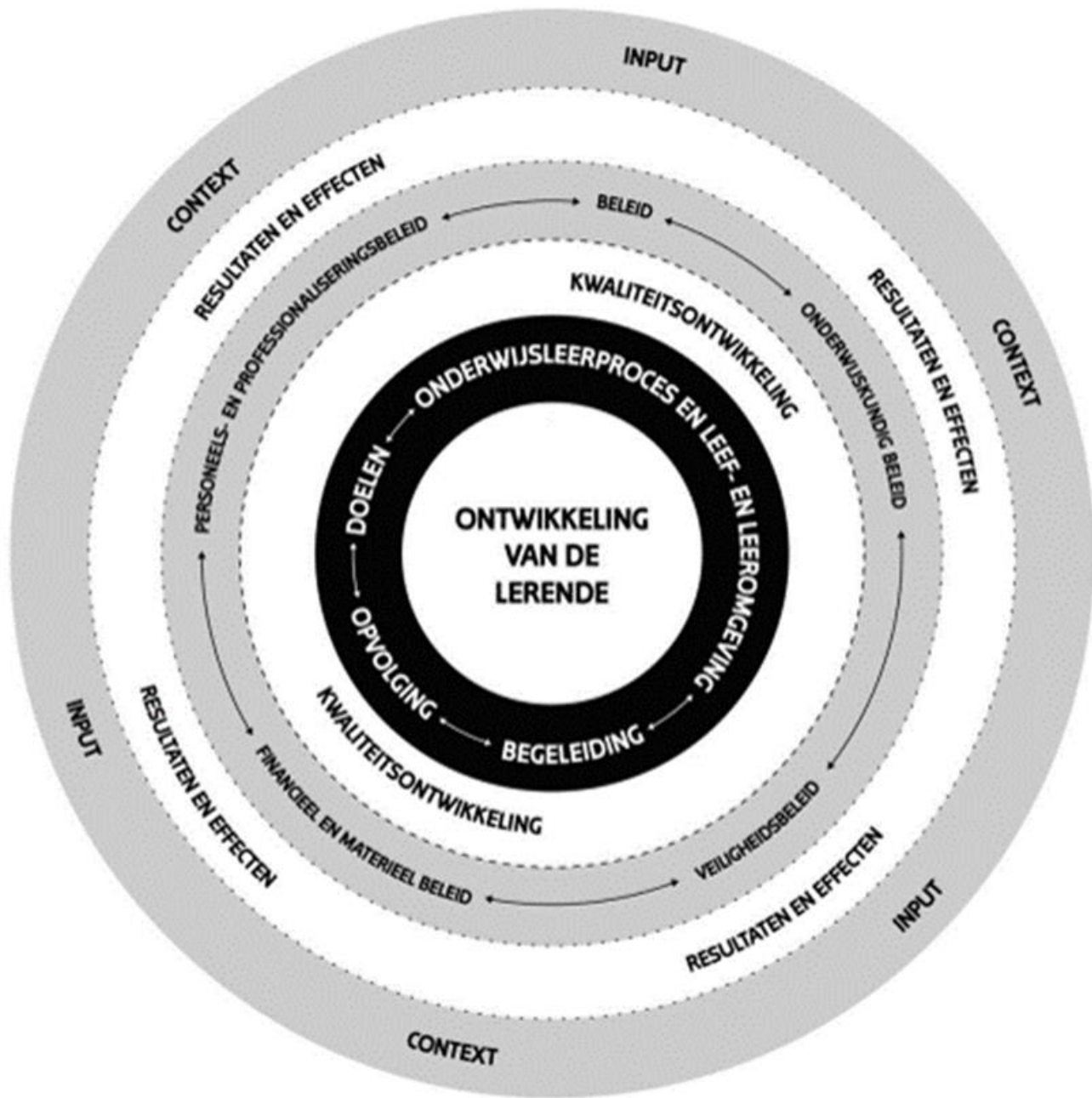
Waarom zijn we hier?

2

Veel uitdagingen voor onderwijs:

- Groeiende diversiteit, demotivatie, taalachterstand...
- Leerlingen laten excelleren: sterkere én zwakkere
- 21^e Eeuwse competenties
- ...

> gevat in decreten en regelgeving: modernisering secundair onderwijs, leerlingenbegeleiding,...



Uitdaging...

4

Hoe maak je dit (haalbaar) waar?

Hoe krijg je schoolbeleid tot op de klasvloer?

Hoe krijg je school- en kwaliteitsontwikkeling op gang?

➤ **Wat werkt (niet)?**

Wat werkt niet?

5

- Enkel traditionele nascholingen > raakt te moeilijk op niveau van leerplanrealisatie cfr OK
- Enkel visieontwikkeling, laat staan: louter visie op papier > wordt niet uitgevoerd
- Enkel top down benadering door schoolleider
- Enkel bottom-up (bvb. enkel schoolstructuren veranderen, geen verwachtingen stellen,...)

(o.a. Muijs, Kyriakides, van der Werf, Creemers, Timperley & Earl, 2014; van Veen, Zwart, Meirink & Verloop, 2010; van den Berg, Vandenbergh, Waslander, Pater, Vermeulen, Geurts & Claessen, 2014)

Wat is nodig?

6

- Bewustwording (sense of urgency)
- Expertise-ontwikkeling

Maar dat is niet voldoende...

... ook omzetten/uitproberen in de praktijk:

- Niet enkel top down aangestuurd
- Maar zeker ook bottom-up gewenst en gedragen

Timperley, Wilson, Barrar & Fung, 2008; Timperley, 2011

Wat is nodig?

7

Dit gaat niet vanzelf:

de schoolleider heeft de essentiële taak om dit te faciliteren en er ondersteunende structuren voor te creëren...

Maar:

- Hoe maak je dit als schoolleider **concreet**?
- Hoe kan je **school/kwaliteits ontwikkeling** opstarten?
- Hoe kunnen **leergemeenschappen** hierbij worden ingezet?

Waar kan je starten als schoolleider...?

CONTEXT - UITDAGINGEN

LEERKRACHTEN

BEWUSTWORDING

SCHOLLEIDER(S)

‘Startfase’ Bewustwording, zelfevaluatie, visieontwikkeling, professionalisering,...

9

Bewustwording

- basis voor kwaliteitsontwikkeling = bewustwording
- bewustwording van context en uitdagingen
- steeds diepgaander inzicht in wat onderwijskwaliteit inhoudt en wat je kan en wil verbeteren...
- bij steeds meer personeelsleden en met inzichten die worden gedeeld

(Little, 2012; Sallis, 2014; Timperley, 2011)

‘Startfase’

10

Nodig: werken aan gezamenlijke **visieontwikkeling**

- bestaande opvattingen in vraag stellen
- op een zodanige wijze dat de betrokkenen bereid zijn om hun visie aan te passen, te verruimen, te verdiepen
- nood aan activerende vormen van **professionalisering !**
- nood aan gerichte **organisatie** hiervan !

(Desimone, 2009; Muijs, Kyriakides, van der Werf, Creemers, Timperley & Earl, 2014; Sallis, 2014)

‘Startfase’ > proces

11

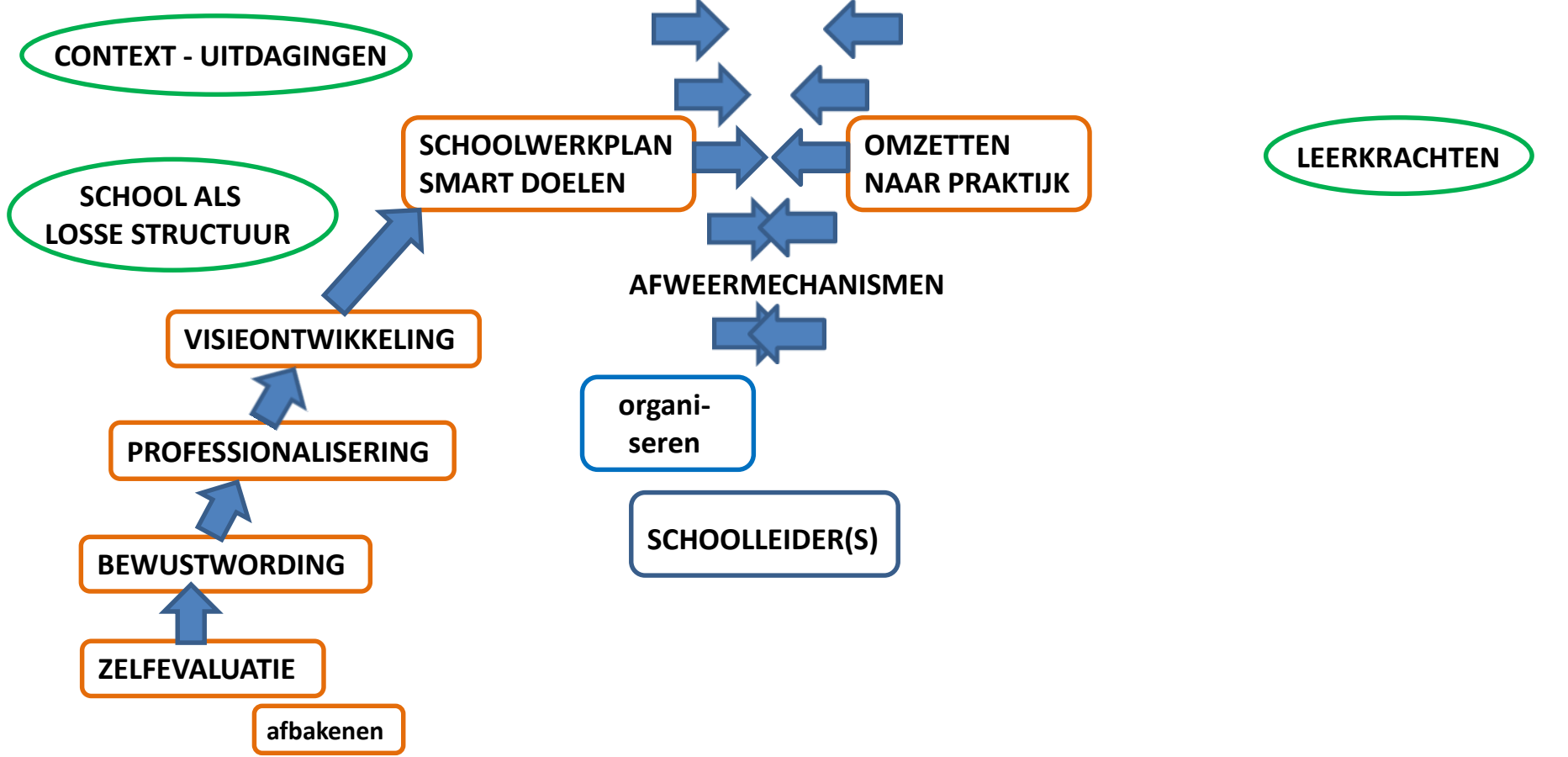
Alles tegelijk? >< op basis van zelfevaluatie:

- haalbaar thema’s bepalen waar eerst wordt aan gewerkt
- via waarderend onderzoek (sterktes, dromen, groeikansen, werkpunten)
- mee gebaseerd op data > bewustwording !

Vormt eerste basis voor visieontwikkeling, MAAR...

- diepgang ‘zelfevaluatie’ is vaak nog te **beperkt** > **nood aan verdere** bewustwording via professionalisering en...
- ... via omzetten naar praktijk...

(Schildkamp & Kuyper, 2010; Vanhoof & Schildkamp, 2014; Verhaeghe, Vanhoof, Valcke & Van Petegem, 2010; Vanhoof, Van Petegem, Verhoeven & Buvens, 2009)



Van visie naar praktijk

13

De moeilijkste stap: **omzetten van visie naar praktijk**

Heel wat scholen hebben reeds ervaring met een participatieve visieontwikkeling ><

- zelfs in scholen met sterk participatief uitgewerkte visie
- zelfs wanneer geoperationaliseerd in SMART doelen in een schoolwerkplan

uitwerking ervan raakt vaak toch niet tot op de klasvloer...

Met andere woorden: vaak toch geen impact op kwaliteitsontwikkeling...

(Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll & Mackay, 2014; van den Berg et al., 2014)

Van visie naar praktijk

14

Mechanismen die visie > actie door lkn filteren:

- lkn weten niet goed wat er met de visie wordt bedoeld
- lkn weten niet goed hoe er aan te beginnen
- lkn vinden het niet nodig om actie te ondernemen

Taaie hindernissen > what to do?

Van visie naar praktijk

15

Geleidelijke bottom-up ontwikkeling

- op niveau kernprocessen (lesgeven, begeleiden,...) condities creëren die leiden tot concrete aanpassingen van de OLP

Schoolleiders: deze processen

- enerzijds ruimte geven, stimuleren, niet afdwingen
- anderzijds ook verwachten en waar nodig - weliswaar op een aanvaarde wijze - top down aansturen (zie verder)

Technieken daartoe worden hoeksteen van KZ in de toekomst !

Via leergemeenschappen

16

Met bestaande **teacher teams**: vakgroepen, werkgroepen, klassenraden

is al veel mogelijk (niet alles!!), maar...

... deze **dan wel vorm geven** (opstarten, ondersteunen, aansturen,...) **volgens de principes van een LG...**

(Schelfhout, 2017; Vangrieken, Dochy & Raes, 2015).

... ingebed binnen de schoolorganisatie

+ op niveau van groepen van scholen

> **basis voor kwaliteitszorg als proces**

Teams organiseren als LG

17

- lkn op gerichte wijze samenbrengen om
- hun noden met elkaar te delen en hierdoor te expliciteren
- samen prioriteiten te stellen (obv data)
- hierbij concreet didactisch materiaal te ontwikkelen
- samen, waardoor een professionaliseringsproces ontstaat
- dat in de praktijk wordt uitgetoet
- met kwaliteitstoets (aan (T)OK, SOP, data...)
- en bijgestuurd obv deze ervaringen en toets

> Sterke basis voor kwaliteitsontwikkeling

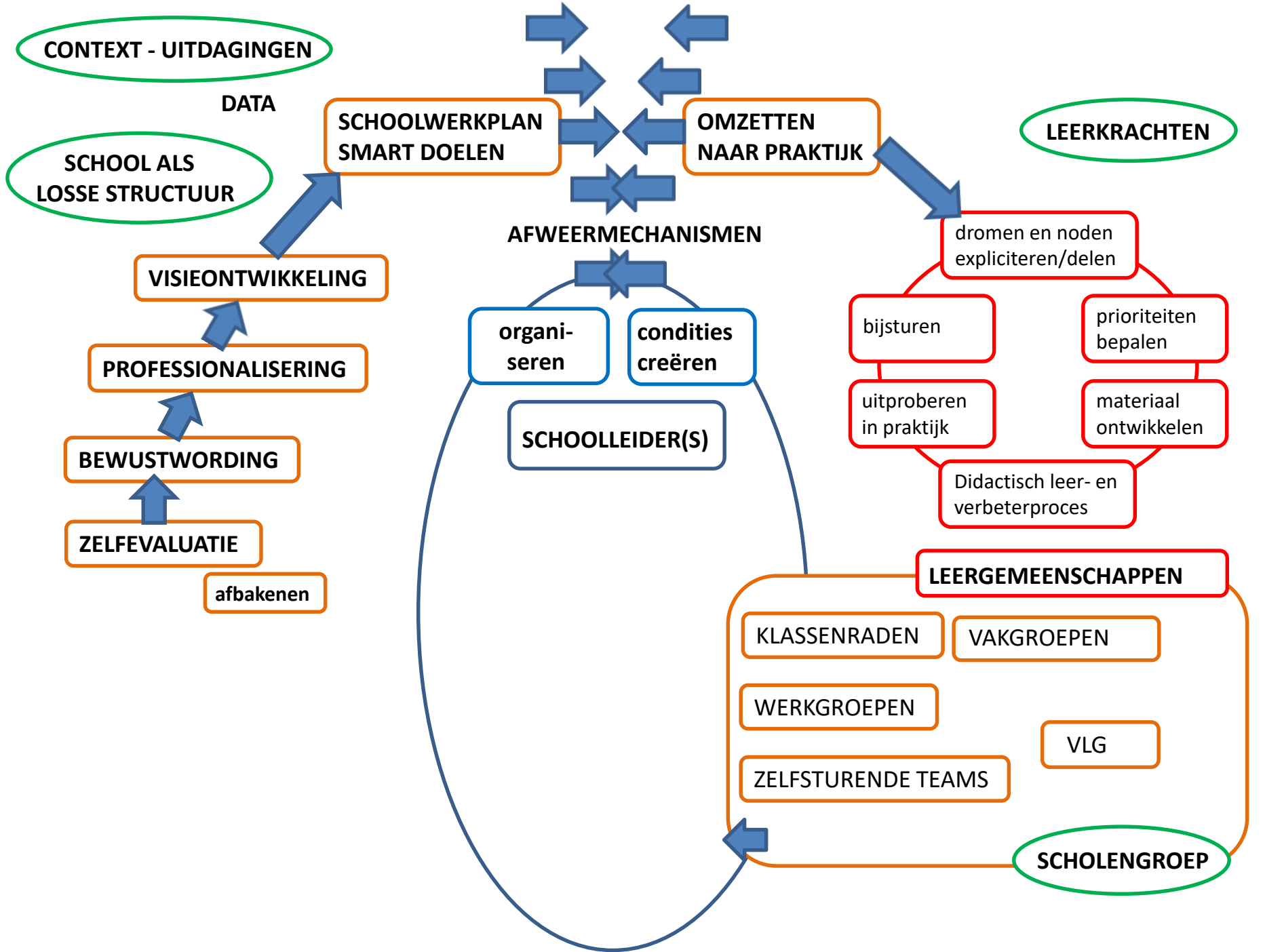
(Admiraal, Lockhorst & van der Pol, 2012; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas, 2006).

LG vullen elkaar aan

18

Experimenten en onderzoek in samenwerking met KOV, Go!, POV, OVSG:

- LG over scholen heen (vakdidactisch > VLG) (Schelfhout, Bruggeman & Bruyninckx, 2015)
- LG schoolleiders (Schelfhout, 2017)
- Vakgroepen als LG (VGL)
- Klassenraden als LG (KLG)
- Leergemeenschappen dual leren (Schelfhout, et al., 2017, 2018)
- **Verschillende LG vullen elkaar aan**
- **Kunnen basis vormen voor Gedeeld Onderwijskundig en trAnsformatief Leiderschap (GOAL)**



Via LG kwaliteitscirkel rondmaken

20

Via LG haalbaar werken aan een **schoolcultuur** van **gedeelde kwaliteitsontwikkeling**:

> groeiend besef en geleidelijke concrete invulling van:

- gedeelde verantwoordelijkheid tussen lkn
- uitproberen en fouten maken mag > juist goed om uit te leren

> evolutie naar een **professionele leergemeenschap op niveau school (PLG)**

(Stoll, 2011; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas, 2006; Verbiest, 2010)

Via LGkwaliteitscirkel rondmaken

21

Cultuur = fundament voor KZ

Het ondersteunt blijvend aanpassen op langere termijn

Het **komt los van top down opgelegd PDCA** denken, waarbij:

- De ‘check’ blijft vaak **oppervlakkig en soms vergoelijkend**, wordt weinig gevolgd door diepgaande bijsturing en/of borging
- > Diepgang van ‘check’ en ‘adjust’ blijkt afhankelijk van **ownership en open autonomie**
- >< Hoe meer de activiteit werd opgelegd hoe minder kritische benadering > **zelfsturing bij keuze thema’s ...**

(Sallis, 2014)

LG inbedden in schoolbeleid

22

Is werken in LG dan vrijblijvend...?

Essentieel om van bij aanvang in de LG

- doelgerichtheid
- kritische benadering van ontwikkelprocessen
- gericht connecteren met breder schoolbeleid

in te bouwen

met geleidelijk toenemende verwachtingen

Dit brengt ons bij de belangrijke rol van **procescoachen / facilitatoren / teacher leaders...**

(Harris, 2003; Lambert, 2002; Muijs & Harris, 2003)

Teacher leaders

23

Teacher leaders (procescoachen)

Zij coachen het proces in de verschillende vormen van LG:

- evenwaardig met leden > werken mee aan materiaal
- van groep mandaat krijgen om proces te coachen
- ontwikkeling stimuleren, maar ook resultaten verwachten
- samen met groep kwaliteit van resultaten bewaken

(Schelfhout et al., 2015; Schelfhout, 2017)

Procescoachen als ankerfiguren

24

Procescoachen als ankerfiguren bij kwaliteitszorg

Procescoachen maken deel uit van **'beleidsgroepen'**:

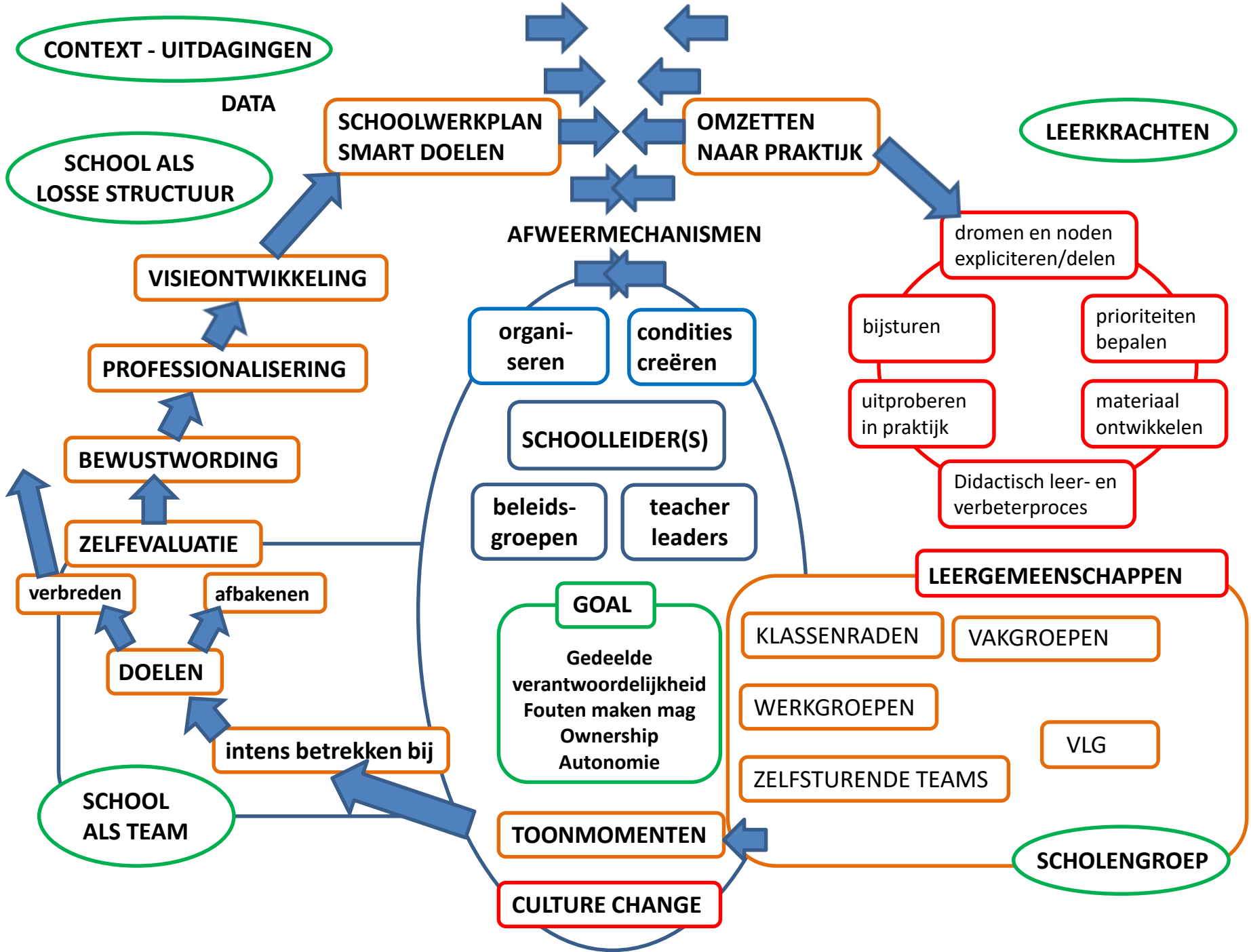
- vanuit LG FB aan schoolleiders om beleid mee vorm te geven
- mee beslissen over overkoepelend kwaliteitsbeleid

Procescoachen helpen kwaliteitscirkels rond te maken:

schoolteam (LG, procescoachen, lkn,...) **intens betrekken bij evaluatie** van doelen schoolontwikkelingsplan

+ bij bepalen van nieuwe doelen

(Harris, 2003; Lambert, 2002; Muijs & Harris, 2003)



Rol van de schoolleider

26

De schoolleider is essentieel in dit verhaal:

knopen blijven doorhakken, richting geven, waar nodig functioneren van individuele lkn bijsturen,

MAAR: de schoolleider zal dit geleidelijk:

- minder alleen doen
- meer doen op basis van echt relevante data vanuit LG
- participatiever aanpakken, gericht op brede gedragenheid
- rekening houdend met verschillende snelheden
- en hierbij teamverantwoordelijkheid aanspreken

Dus: concrete ontwikkeling van **gedeeld onderwijskundig transformatief leiderschap (GOAL)**

Concreet en praktijkgericht

27



Geen GOAL als wollig concept...

Sinds 2013 intensief onderzoeks- en ontwikkeltraject gelopen samen met OVSG (An Buckinx en Stedelijk Lyceum Antwerpen):

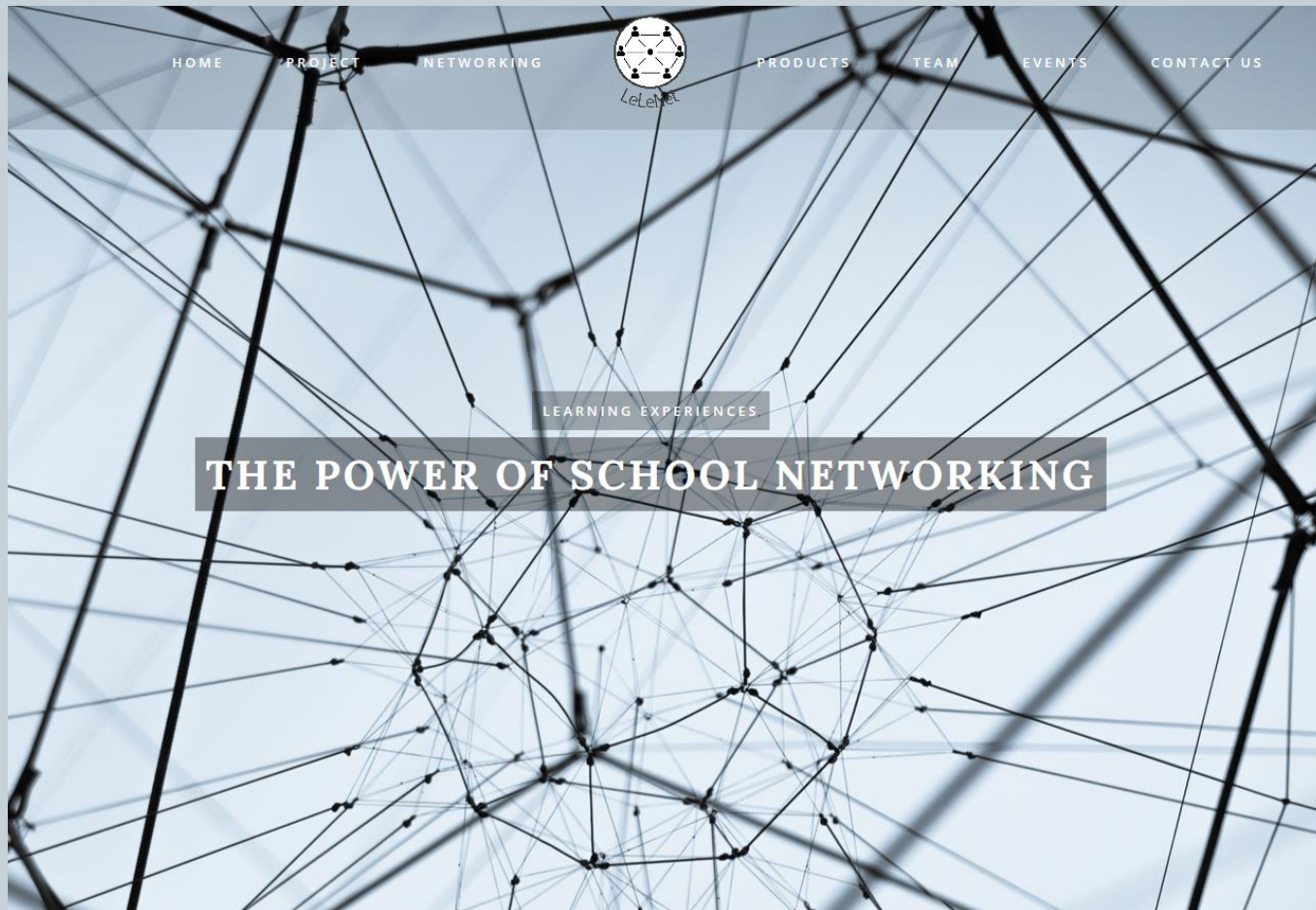
- Concreet en praktijkgericht
- Met impact op niveau leerlingen, leerkrachten, directeurs, aanpak pedagogische begeleidingsdienst

En recent ook: **ontwikkel- en onderzoekstraject op Europees niveau** (samen met Jan Vanhoof en Kristin Vanlommel)

LELENET – Een kennismaking

Leading Learning by Networking

28



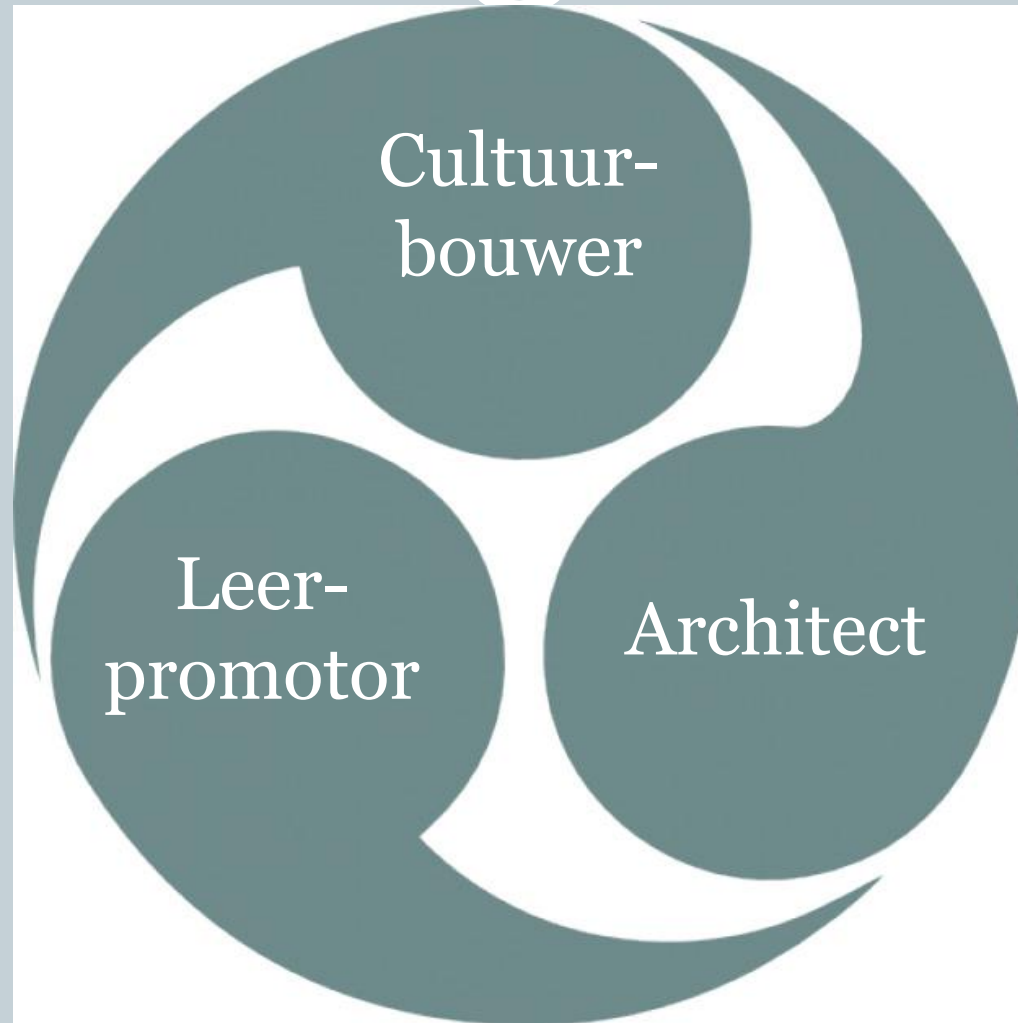
LELENET- Ons streven

29

- Schoolleiders ondersteunen in hun streven om in hun school leergemeenschappen te bouwen en te versterken
- Tastbaar maken van benodigde schoolleidercompetenties en deze vertalen in curricula voor opleiding en training
- Uitwisseling tussen schoolleiders en hun opleiders opzetten

LELENET- Onze focus: De schoolleider als

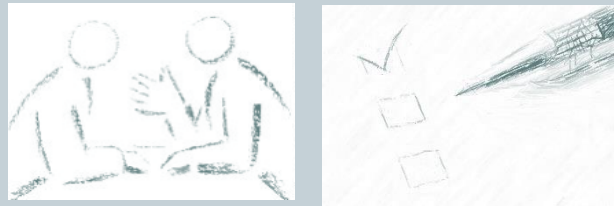
30



LELENET- Ons plan

31

- Een praktijkgericht kader presenteren
- Ondersteuningsbehoeftes van schoolleiders scherpstellen



- Handboek samenstellen, bestaande uit gerichte trainingsmodules
- Aan de slag met de training modules

LELENET

ambitieux, creatief en vastberaden

32

Met u...



VOOR u...

Naar professionalisering, school- en kwaliteitsontwikkeling via leergemeenschappen

In samenwerking met Wouter Schelfhout
(GO ALL for learning ® !)

Gedeeld Onderwijskundig en trAnsformatief
Leiderschap via Leergemeenschappen

2013-2016

Experimenteerfase

VLG

(vakdidactische
leergemeenschap)

2018-...

LG

(leergemeen-
schappen) en
schoolbeleid

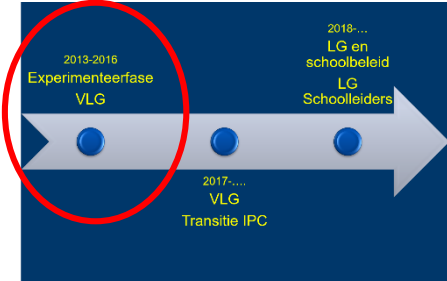
GOALL

2017-....

VLG

Transitie IPC

(interne
procescoach)

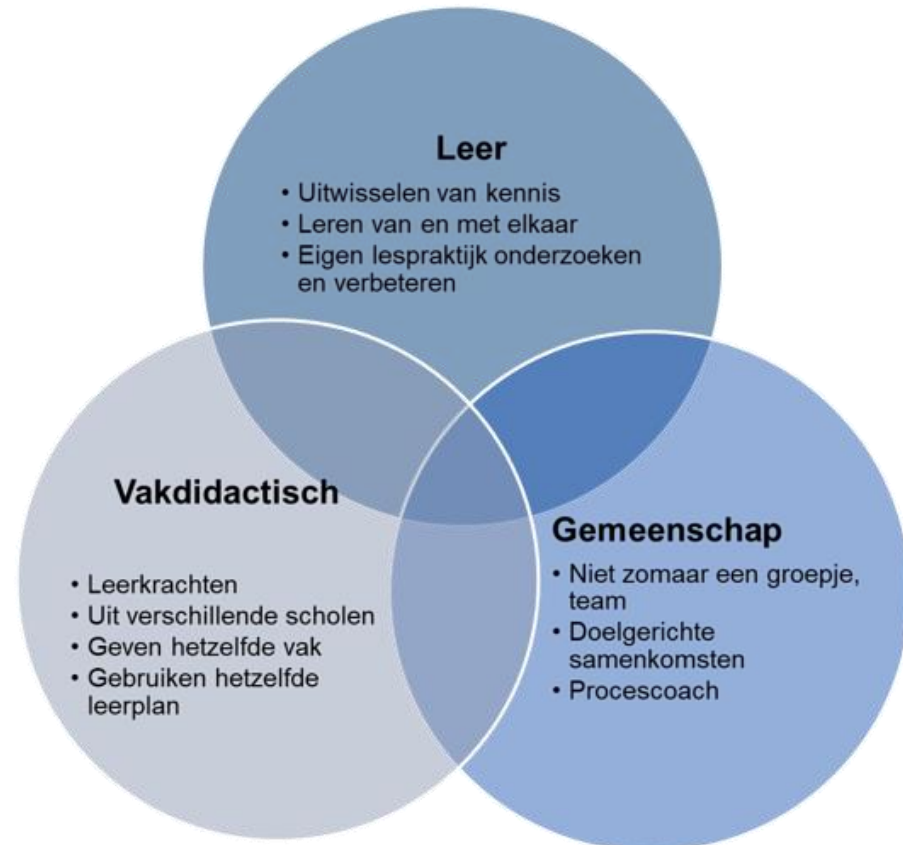


De experimenteerfase

2013-2016: Pilootproject:

- participanten:
UA i.s.m. OVSG en Stedelijk Lyceum Antwerpen, GIB Brasschaat, Sport- en Handelsschool Turnhout
- studiegebied handel
- doel: doorgronden van de succesfactoren
- netwerkmoment

VLG Vakdidactische leergemeenschap



Wat zeggen de deelnemers?

'Ik neem al drie schooljaren deel aan de vakdidactische leergemeenschap 2de en 3de graad Handel. Voor mij zijn die absoluut een meerwaarde. Je komt in contact met collega's van verschillende scholen met een eigen expertise en referentiekader. We ontwikkelen samen materiaal en nodigen soms ook een spreker uit. Interessante input om onze lessen nog actueler te maken!'

Katrien Nagels, Sport- en Handelsschool, Turnhout



'We werken aan thema's die we direct kunnen toepassen in de klas, we ontwikkelen een netwerk ver voorbij de schoolgrenzen en we doen aan grondige leerplanstudie ... En je wordt uitgedaagd om je eigen lespraktijk in vraag te stellen ... Leergemeenschappen zijn een vorm van professionalisering die vertrekt vanuit een reële vraag. Dat is heel motiverend!'

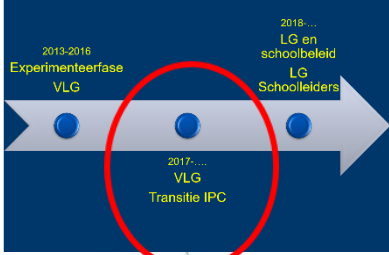
An Hoeymans, interne procescoach Stedelijk Lyceum Ladbors



Hedwige Lefeber

Directeur Stedelijk Lyceum Lange Beeldekens

- Typische evolutie
Groepsvorming, leren professionaliseren  diepgaand leren  professionaliseringscultuur
- Ondersteuning schoolbeleid is cruciaal
- Grote bereidheid en engagement voor deelname bij
 - invoering nieuwe leerplannen
 - vakken waar lkr alleen staan in de school
- Sterke toename in professionaliteit bij deelnemers
- Positieve ervaringen van collega's zijn stimulans voor andere collega's



VLG als speerpunt binnen de PBD

- Concept (V)LG binnen de decretale opdrachten, begeleidingsplan OVSG
 - Professionalisering
 - Netwerkvorming
 - Innovatief werken
 - Aanvangsbegeleiding

Leraren leren van elkaar

De leraar maakt het verschil voor de leerling, maar bij wie kan de leraar terecht?
Ook de leraar heeft behoefte om te leren, om materiaal te delen, om van gedachten te wisselen. Uit onze ervaring in het secundair onderwijs blijkt dat een vakdidactische leergemeenschap veel mogelijk maakt.

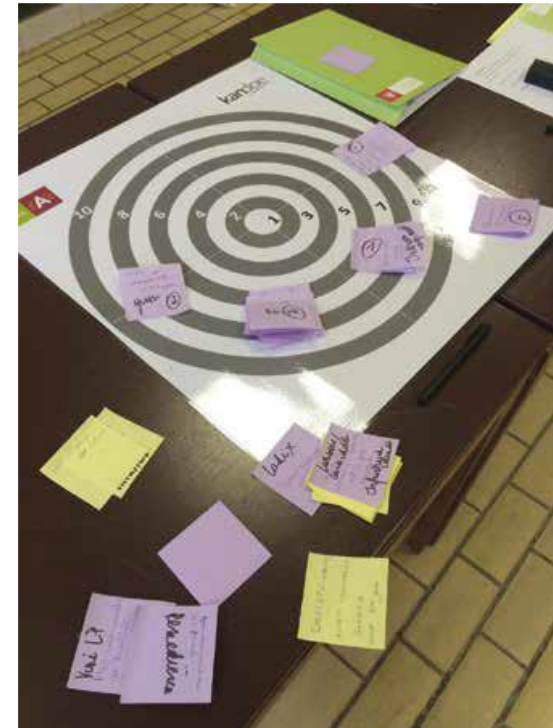
- Meerwaarde op het vlak van begeleiding en professionalisering van leerkrachten(teams)
 - Gemeenschappelijke visie op het vlak van leerplanrealisatie
 - Vakbegeleiding over scholen heen
 - Ondersteuning tot op de klasvloer
 - Detectie van professionaliseringsnoden
 - Kwaliteitscultuur binnenbrengen

Commissie Monard over VLG:

*Begeleiden met effect tot op de klasvloer
zonder aanwezigheid op die klasvloer*

- Structurele verankering binnen de reguliere werking OVSG
 - Bestaande schooloverstijgende professionaliseringsinitiatieven (botsend op beperkingen) omvormen naar VLG
 - Toenemende vraag voor verschillende vakgebieden
 - Nood aan (interne) procescoaches
 - Pedagogisch begeleiders professionaliseren
 - Opleiden van interne procescoaches

- **Opleidingstraject IPC**
 - Praktijkgerichte opleiding van 2 dagen
 - Samen profiel procescoach ontdekken
 - Verwachtingen VLG proces stellen
 - Tools aanreiken (Kandoo, sjablonen,...)
 - Syllabus om op terug te vallen
- **Intervisiemomenten**
 - Systematisch leren uit ervaringen, oplossingen zoeken voor uitdagingen
 - Inspiratiemomenten



Overzicht VLG's 2017-2018

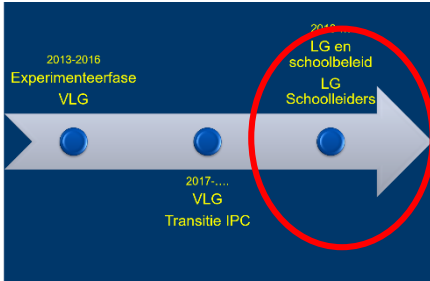
Stedelijk Lyceum Antwerpen	Vlaanderen breed
PAV 1 ^{ste} graad	ASO Economie 2 ^{de} en 3 ^{de} graad
PAV 2 ^{de} en 3 ^{de} graad	TSO Handel 2 ^{de} graad
SEI 1 ^{ste} graad	BSO Elektrische installaties 2 ^{de} en 3 ^{de} graad
Geschiedenis 1 ^{ste} graad	TSO Handel en boekhouden-informatica 3 ^{de} graad
ASO/TSO/KSO Geschiedenis 2 ^{de} en 3 ^{de} graad	BSO Kantoor 2 ^{de} en 3 ^{de} graad
Techniek 1 ^{ste} graad A en B-stroom	ASO Humane Wetenschappen 2 ^{de} en 3 ^{de} graad
	Wiskunde 1 ^{ste} graad
Stedelijk Onderwijs Gent	1 ^{ste} graad Handel, SEI en Kantoor-Verkoop (openbaar onderwijs)
Geschiedenis	Techniek 1 ^{ste} graad

- De rol van procescoach is belangrijk en soms pittig
- Positieve ervaringen met de rol van procescoach en de mogelijkheden voor transfer naar de eigen school
- Versterking van de eigen professionaliteit
- Partnerschap met PBD is belangrijk: cfr. rOK
- Opleiding, intervisie- en inspiratiemomenten zijn cruciaal om de procescoaches te ondersteunen
- Kan zowel voor VLG als voor vakgroepen als leergemeenschappen



Dennis Verdonck

Directeur Stedelijk Lyceum Lakbors



Uitdagingen voor de scholen!

- Nieuwe eindtermen eerste graad, duaal leren, uitrol nieuwe matrix, decreet leerlingenbegeleiding, ...
- School- en kwaliteitsontwikkeling cfr rOK
- Groeiende nood
 - Aan gedeeld onderwijskundig leiderschap
 - Om leergemeenschappen echt te kunnen integreren als basis voor professionalisering
 - Om zoveel mogelijk leerkrachten deel te laten uitmaken van een leergemeenschap

Geleidelijkheid is OK, maar... er is druk!

- Vormings- en begeleidingstraject GOALL - LGS
 - Reeds 3 LGS opgestart voor SO en BuSO
 - Nadenken over GOALL
 - Stimuleren/ondersteunen/opstarten van LG
- LGS zitten nu op niveau van:
 - Bewustwording, visieontwikkeling (belangrijk, moet geleidelijk gebeuren) gelinkt aan rOK, decreet LLB,...
 - In groeiend aantal scholen: concrete actie in de vorm van vakgroepen herorganiseren als leergemeenschappen, deelname aan VLG stimuleren, visieontwikkelingsdagen organiseren,...

Visieontwikkelings-
dagen als basis voor
kwaliteitsontwikkeling



Vakgroepen/teams/
beleidsgroepen
organiseren als
leergemeenschappen





Suzzy Van Laer

Directeur Stedelijk Lyceum Linkeroever

LG als basis voor professionalisering en schoolontwikkeling

- Nood aan overlegmomenten/
professionaliseringsruimte zowel schoolintern
als schooloverstijgend
 - Momenten structureel vastleggen

Haalbaar?



Vik Lauwerier

Coördinerend directeur Stedelijk Lyceum

- Nood aan procescoaches/teacher leaders
 - Ankerfiguren
 - Gedeeld onderwijskundig leiderschap
- Nood aan ondersteuning van de procescoach
 - Opleiding en intervisie procescoach
 - Rol van procescoach verankeren
 - Met een duidelijk mandaat binnen het schoolbeleid
 - Als onderdeel van het takenpakket

Teacher Leaders
Catalysts for Change

Ondersteuningsaanbod vanuit OVSG

- Vakdidactische leergemeenschappen voor verschillende vakgebieden
- Ondersteuning interne procescoaches van bestaande VLG's
- Vormingstraject procescoach:
 - vakdidactische leergemeenschappen (VLG)
 - vakgroepen als leergemeenschappen (VGL)
- Traject GOALL
 - leergemeenschap schoolleiders

Uitdaging

In 'no time' de nieuwe ET implementeren:
één schooljaar om leerplannen én materiaal te
ontwikkelen én lkn te professionaliseren, dat voor alle
'sleutelcompetenties/vakgebieden/clusters'...

Opzet OVSG:

Curriculumimplementatie via
leergemeenschappen

Ontwerp traject curriculumimplementatie via leergemeenschappen

Leerplancommissie OO
afvaardiging OVSG



Leergemeenschap coördinatoren 1^{ste} graad
procescoach OVSG



Leergemeenschap vakken/clusters
procescoach OVSG met IPC in
opleiding



Opleiding interne procescoach en intervisie
OVSG



carrrousel

Bedankt voor uw aandacht!

Wouter, Jan en An

Zijn er nog vragen?

