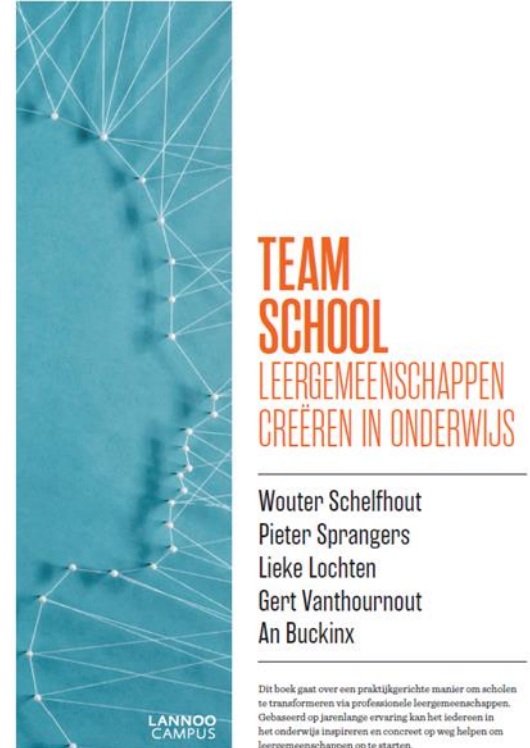


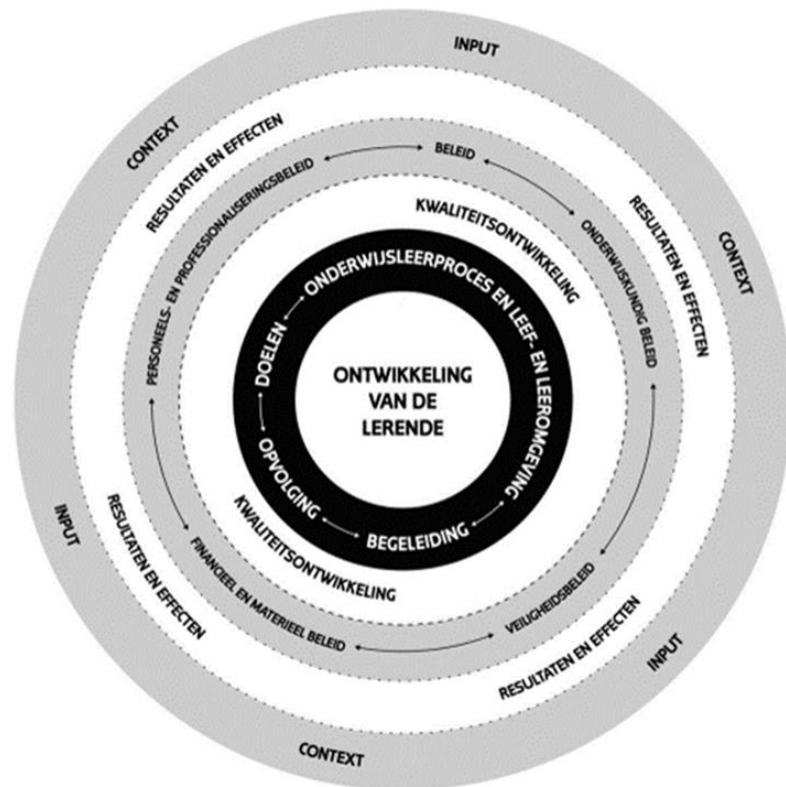
# Lezing Leerstoel – 23 januari 2020

## Team School. Leergemeenschappen creëren in onderwijs als basis voor schoolontwikkeling

Wouter Schelfhout



# Waarom zijn steeds meer scholen bezig met teamwerking?



## Wat is de context?

Veel **uitdagingen** voor onderwijs:

- Evoluerende verwachtingen: 21e eeuwse competenties
- Groeiende diversiteit, demotivatie, taalachterstand, schooluitval...
- PISA > leerlingen laten excelleren: sterkere én zwakkere
- Leerkrachtentekort
- ...
- Vertaald in regelgeving en verwachtingen: modernisering secundair onderwijs, decreet leerlingenbegeleiding, OK, ...



## Nood aan responsief vermogen

Er valt dus op heel veel tegelijk in te spelen...

“Responsief vermogen verwijst naar de mate waarin de school **open staat voor, en in staat is** een antwoord te formuleren op externe vragen en verwachtingen.” (Vanhoof, Deneire, Van Petegem, 2010)



## Wat werkt niet?



- ▷ Enkel traditionele nascholingen
- ▷ Enkel visieontwikkeling (op papier...)
- ▷ Enkel top down benadering door schoolleider
- ▷ Enkel bottom-up, zelfsturende teams
- ▷ Alles tegelijk een beetje aanpakken

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

## Wat is nodig?

- Bewustwording (sense of urgency)
- Visie- en 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)

➤ **Gaat niet vanzelf! > rol schoolleider!**



## Kader voor schoolontwikkeling

- Gebaseerd op onderzoek, maar ook veel praktijkervaring...
- Via leergemeenschappen, maar ook breder...

Staat voor: **G**edeeld **O**nderwijskundig en **t**rAnsfornationeel **L**eiderschap via **L**eergemeenschappen, gericht op leren (van leerlingen én leerkrachten)

- Drie essentiële aandachtspunten:



## ‘Startfase’ > visie !

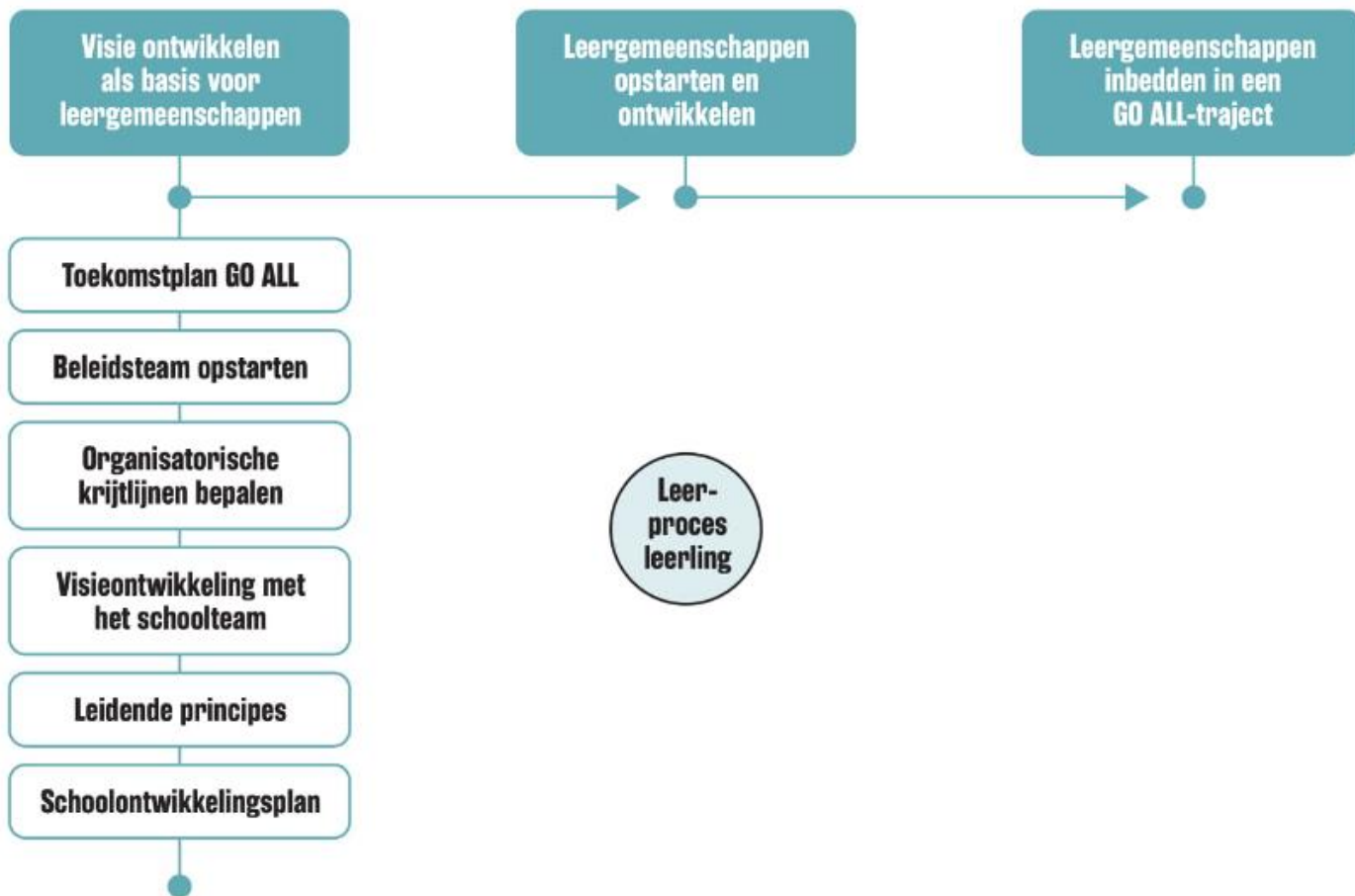
### Gezamenlijke visieontwikkeling

- ▷ bestaande opvattingen concreet in vraag stellen
- ▷ **activerend**
  - ▶ dadelijk toegepast op eigen lesgeven, op aangevoelde noden
  - ▶ gelinkt aan nieuwe inzichten, professionalisering
- ▷ dadelijk dieper uitgewerkt > **‘leidende principes’ als kwaliteitstoets**
- ▷ nood aan gerichte (geleidelijke) organisatie hiervan

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







## ‘Startfase’ > kiezen !



Alles tegelijk? >< op basis van **zelfevaluatie**:

- haalbaar thema's bepalen waar eerst wordt aan gewerkt
- waarderend (sterktes, dromen, groeikansen, werkpunten)
- mee gebaseerd op data
- ▷ Zelfevaluatie als eerste basis voor bewustwording
- ▷ Nood aan concreet schoolontwikkelingsplan en SMART doelen

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

= **gekend** bij heel wat scholen, **maar...**

## Van visie naar praktijk

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

- zelfs in scholen met sterk participatief uitgewerkte visie
- zelfs met SMART doelen in een schoolontwikkelingsplan

➤ Met andere woorden: **vaak toch geen impact** op schoolontwikkeling

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





### **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 geen tijd om er aan te beginnen
  - lkn vinden het niet nodig om actie te ondernemen
  - lkn hebben er geen zin in...
- Heeft alles te maken met **emoties en professioneel zelfbeeld**: autonomie, onzekerheid, stress en werkdruk, demotivatie,...

(van den Berg, Vandenbergh, Waslander, Pater, Vermeulen,... & Claessen, 2014)

## What to do?

Creëren van professionaliseringsaanpak waarbij

- Lkn het directe nut ervan voor de eigen praktijk ervaren
- Nieuwe inzichten ook echt willen omzetten naar hun praktijk
- Nieuwe inzichten willen verwerven
- Er zich niet alleen voor voelen staan
- Ondersteuning krijgen bij de vertaling van visie naar praktijk

(Schelfhout, Bruggeman & Bruyninckx, 2015; Schelfhout, 2017; Timperley, 2011)



## Van visie naar praktijk



Geleidelijke “**bottom-up**” ontwikkeling...

... en “**top down**” stimuleren, aansturen, verwachtingen stellen

- Technieken/structuren daartoe worden **hoeksteen van school- en kwaliteitsontwikkeling** !

## Via leergemeenschappen/PLN



Met **bestaande teacher teams** is al veel mogelijk

(leergebied/vakgroepen, werk/themagroepen, klassenraden,...), maar...  
... deze **dan wel vorm geven** (opstarten, ondersteunen, aansturen,...)  
volgens principes van een leergemeenschap...

(Schelfhout, et al. 2015; Vangrieken, Dochy & Raes, 2015)

... **ingebied** binnen schoolorganisatie/beleid (evt. scholengroep)

(Admiraal, Lockhorst & van der Pol, 2012; Schelfhout, 2017; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas, 2006)

## What's in a name...?

- veel verschillende benamingen voor sterk gelijkaardige concepten (netwerken, leergemeenschappen, teacher design teams, lesson study, CoP,...)
- maar ook te weinig inzicht in essentiële verschillen, bv.
  - mate van gerichte co-creatie >< enkel uitwisselen
  - binnen de school >< bovenschools
  - onderzoekend karakter (complexer) >< alle lkn betrekken
  - korte termijn project >< lange termijn (school) ontwikkeling
  - PLG niveau school >< niveau team

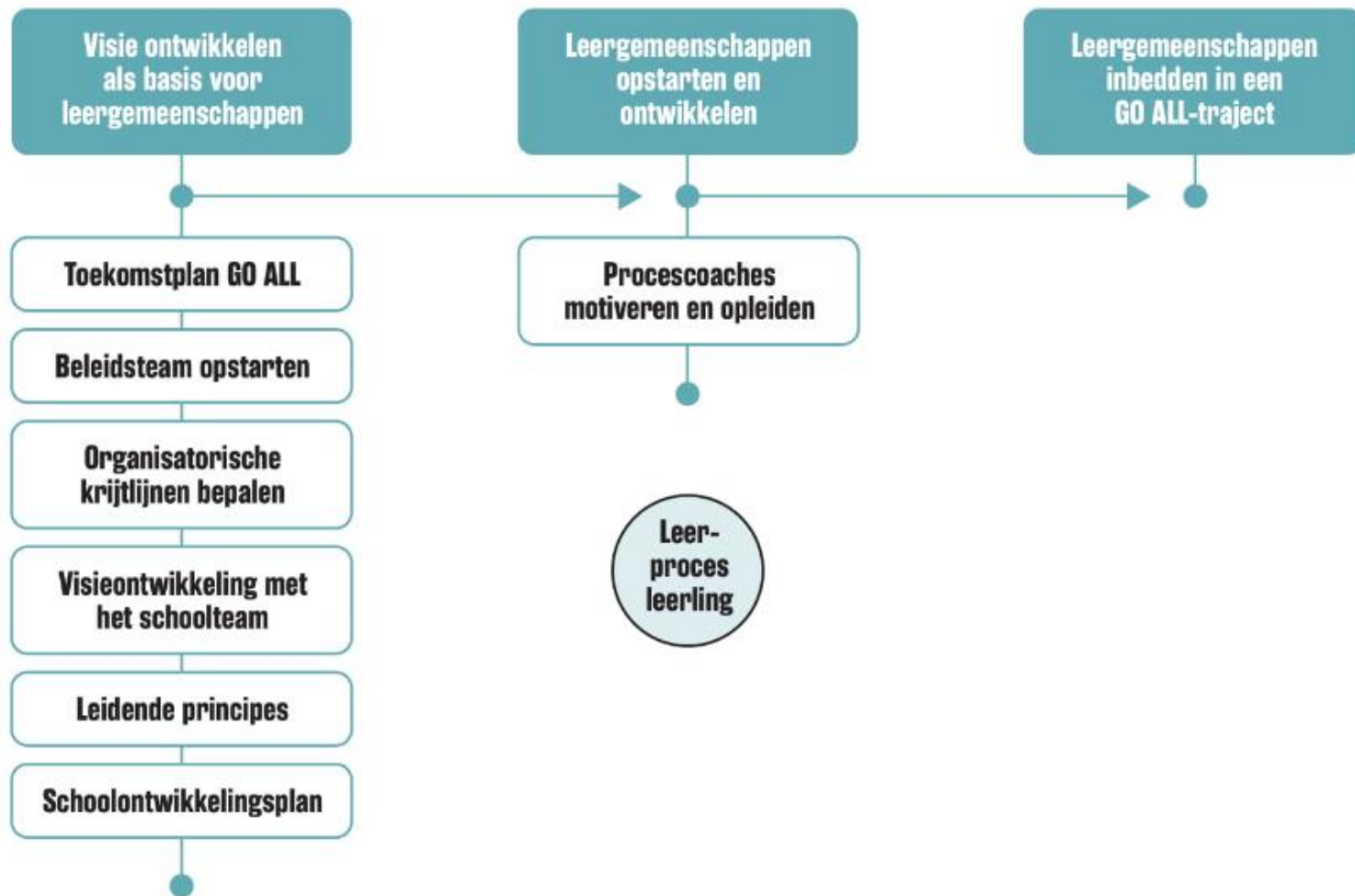


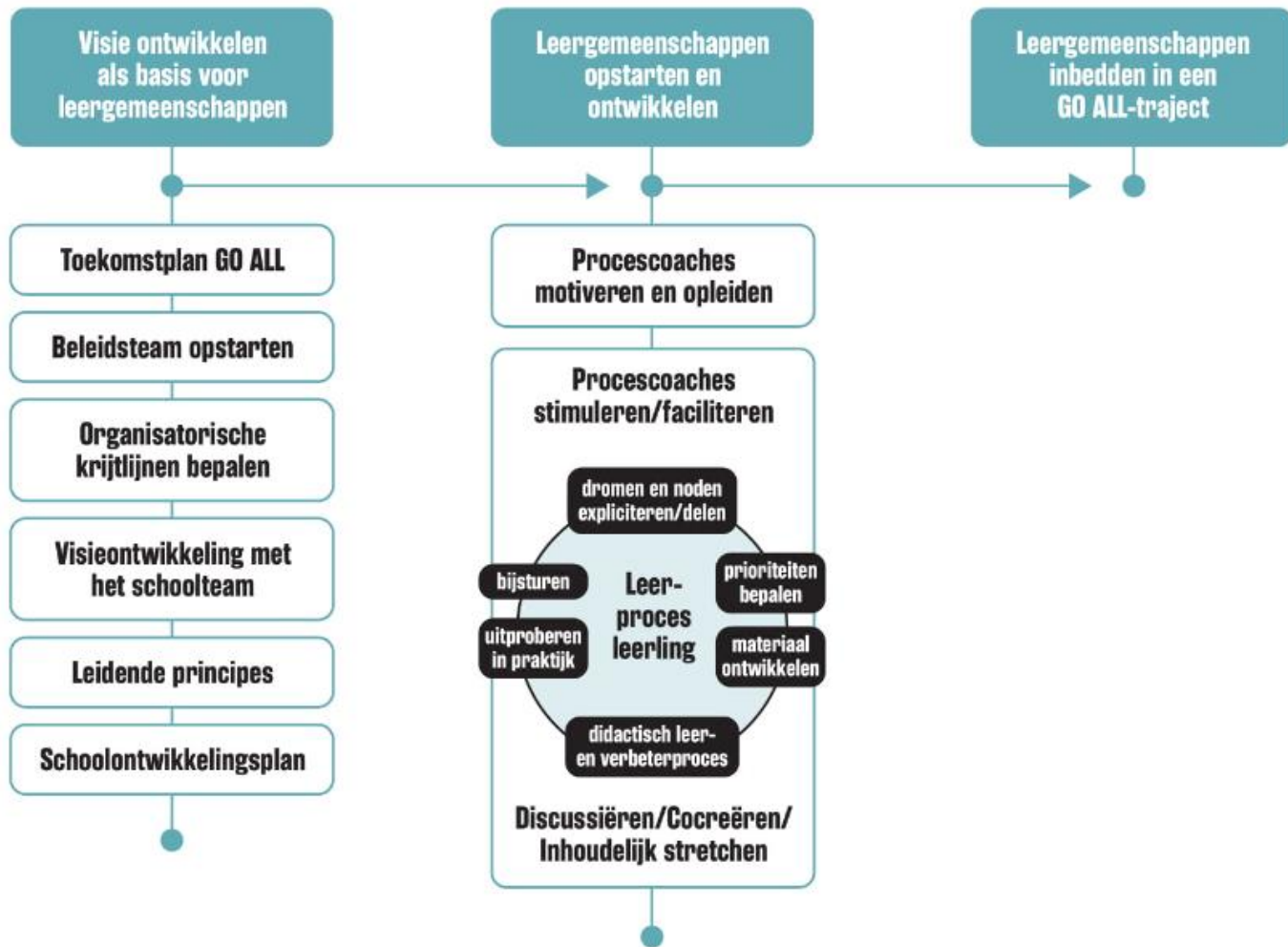


## Teams organiseren als leergemeenschappen: basiscondities

- leerkrachten **gericht samenbrengen** om
- hun **noden** met elkaar te delen en hierdoor te expliciteren
- samen **prioriteiten** te stellen (evt. o.b.v. data)
- hierbij **materiaal** uit te wisselen, maar **zeker ook** te **ontwikkelen**
- samen, waardoor **wederzijdse professionalisering** ontstaat
- dat **in de praktijk** wordt uitgetoet
- met **kwaliteitstoets** (aan visie, leidende principes, rOK...)
- **bijgestuurd** o.b.v. deze ervaringen en toets
- ondersteund door procesafspraken en/of een **procescoach**







## Leergemeenschappen inbedden in schoolbeleid

**Via welke LG** werken aan schoolontwikkeling?

In lijn met **essentiële kernprocessen** (zie ook rOK): bijv.

- Onderwijsleerproces (m.i.v. leerplanrealisatie)
- Brede vorming, VOET, transversale ET
- Begeleiding, zorg, welbevinden
- Sterke organisatie



## Welke leergemeenschappen?



Werken met bestaande teams...

- ▷ ...maar **ook nood aan ‘verbredende’ teams**, bv.:
  - themagroepen als leergemeenschappen (TGL)
  - klassenraden als leergemeenschappen (KRL)
  - bovenschoolse leergemeenschappen
  
- ▷ Samenhang en **onderling leren/kruisbestuiving creëren**: bv.
  - netwerk/leermomenten op (boven) school(s)niveau
  - expertise delen tussen teams

## LG gericht ondersteunen

Structureel tijd creëren voor overleg en ontwikkeling

- inventief in zijn !
  - duidelijk met het schoolteam afspreken
  - overleg- en ontwikkeltijd zinvol invullen
  - gericht op kernprocessen >< ballast verwijderen
- 
- Leerkrachten moeten het zinvol vinden
    - voldoende autonomie én doelgerichtheid
    - haalbaar en geleidelijk

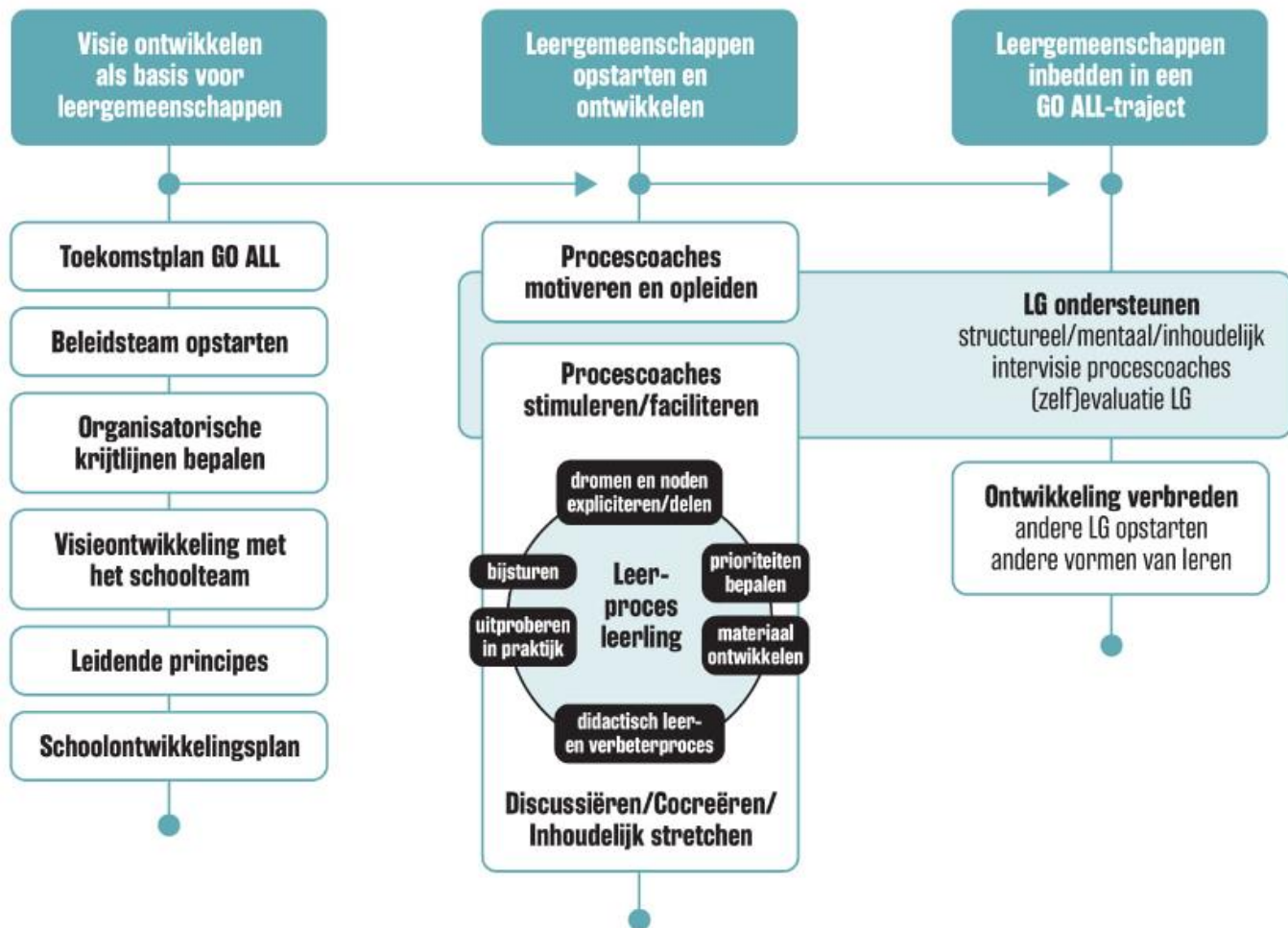


## LG gericht ondersteunen

### Rol schoolleider

- ▷ waarderen en ondersteunen
  - niveau LG (intervisie, zelfevaluatie,...)
  - maar ook individuele coaching gesprekken
- ▷ wederzijds ondersteunen en leren faciliteren (collegiale visitatie, leerwandeling, peer coaching vanuit themagroepen,...)
- ▷ haalbare verwachtingen stellen
  - draagkracht schoolteam garanderen
  - veilige en betrouwbare werkomgeving creëren









Cultuur van **gedeelde responsieve kwaliteitsontwikkeling**:

- Groeiend besef en geleidelijke concrete invulling van:
  - gedeelde verantwoordelijkheid tussen leerkrachten
  - uitproberen en fouten maken mag > goed om uit te leren
  - constructieve en responsieve zelfevaluatie
  
- Evolutie naar school als professionele leergemeenschap (PLG)
- Schoolbeleid met GOA Leiderschapskenmerken

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



Cultuur = fundament voor blijvende kwaliteitsontwikkeling

- Via LG **loskomen van 'top down PDCA'** denken:
  - diepgang van PDCA blijkt afhankelijk van **ownership** en autonomie
  - motivatie is ook afhankelijk van **waardering**

>< hoe meer de activiteit werd opgelegd hoe minder kritische benadering

- **betrokkenheid en zelfsturing** bij invulling thema's ...

(Sallis, 2014)

...maar niet vrijblijvend

Nodig om **trAnSformatief** leiderschap (bv. Leithwood & Jantzi, 2000)

aan te vullen met **Onderwijskundig** leiderschap (bv. Marks & Printy, 2003)

➤ **Schoolleider moet ook:**

- verwachtingen stellen qua onderwijskundige ontwikkeling
- de ‘status quo durven stretchen’
- opvolgen en gericht aansturen waar nodig... (bv. Day, Gu & Sammons, 2016)

➤ **Verder gaan dan ‘zelfsturende teams’ !**



## Geleidelijk toenemende verwachtingen

LG mogen geen vrijblijvende ‘praatbarak’ zijn...

- Essentieel om **van bij aanvang** in de LG
  - doelgerichtheid, met concrete output en toepassing
  - kritische benadering van ontwikkelprocessen/ kwaliteitstoets
  - gericht connecteren met breder schoolbeleid

in te bouwen, met **geleidelijk toenemende verwachtingen**

- Belangrijke rol van **procescoaches als ‘teacher leaders’**



## Procescoaches als teacher leaders

- Zij **coachen het proces** in de verschillende vormen van LG:
  - evenwaardig met leden
  - werken mee aan materiaal
  - niet de baas, allesweter, werkpaard...

(Schelfhout et al., 2015; Schelfhout, 2017; Struyve, Meredith & Gielen, 2014)

- door 1 of meerdere leerkrachten uit de groep
- kan ook via procesomschrijving (Growth, Scrum, Sociocratie 3.0, Lesson Study) >< toch biedt procescoach sterke meerwaarde...



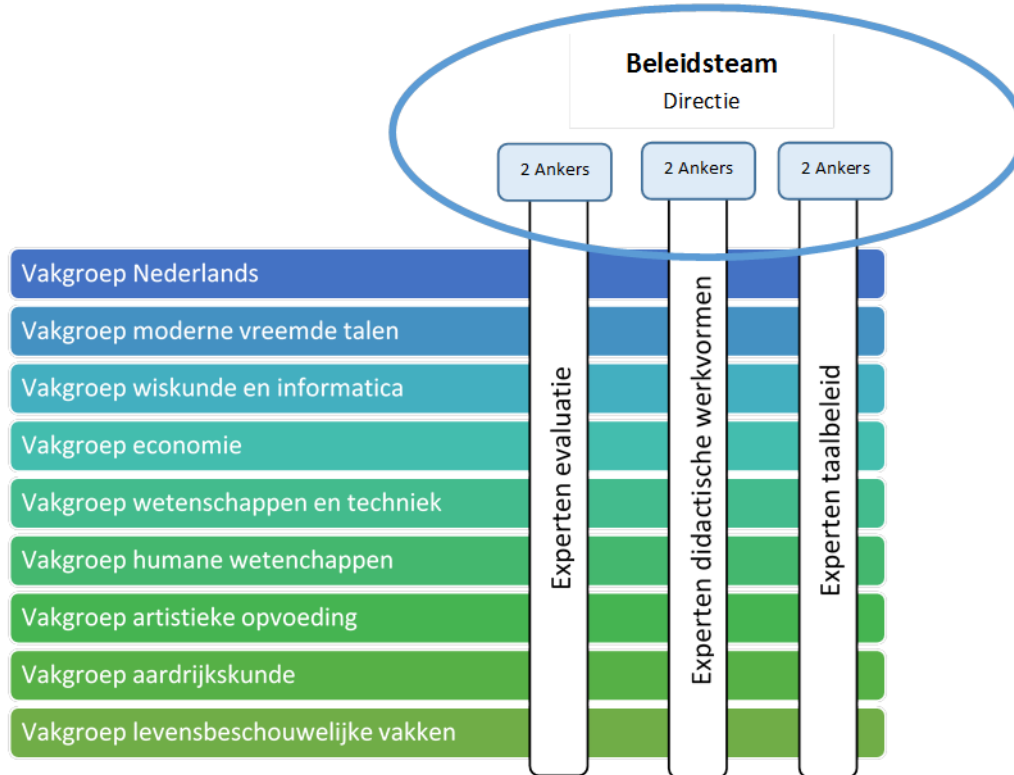
## Procescoaches als teacher leaders

- Zij krijgen mandaat om het proces te coachen
  - van de groep
    - door als gelijke te streven naar gezamenlijke doelen
    - en dit in dienst van de groep goed te bewaken
  - van schoolleiding, gelinkt aan ‘leidende principes’:
    - ontwikkeling stimuleren, resultaten verwachten
    - samen met groep kwaliteit van resultaten bewaken

(Schelfhout, 2017; Schelfhout et al., 2019)



# Procescoaches als ankerfiguren bij beleid(steams)



## Procescoaches als ankerfiguren bij beleid(steam)

Procescoaches als ankerfiguren bij **onderwijskundig beleid**

- Procescoaches maken **deel** uit **van beleidsteams**:
  - Inbreng expertise vanuit themagroepen, leergebied/vakgroepen
  - FB aan schoolleider om beleid mee vorm te geven
  - Feedback qua (leer)noden, bekommernissen uit LG





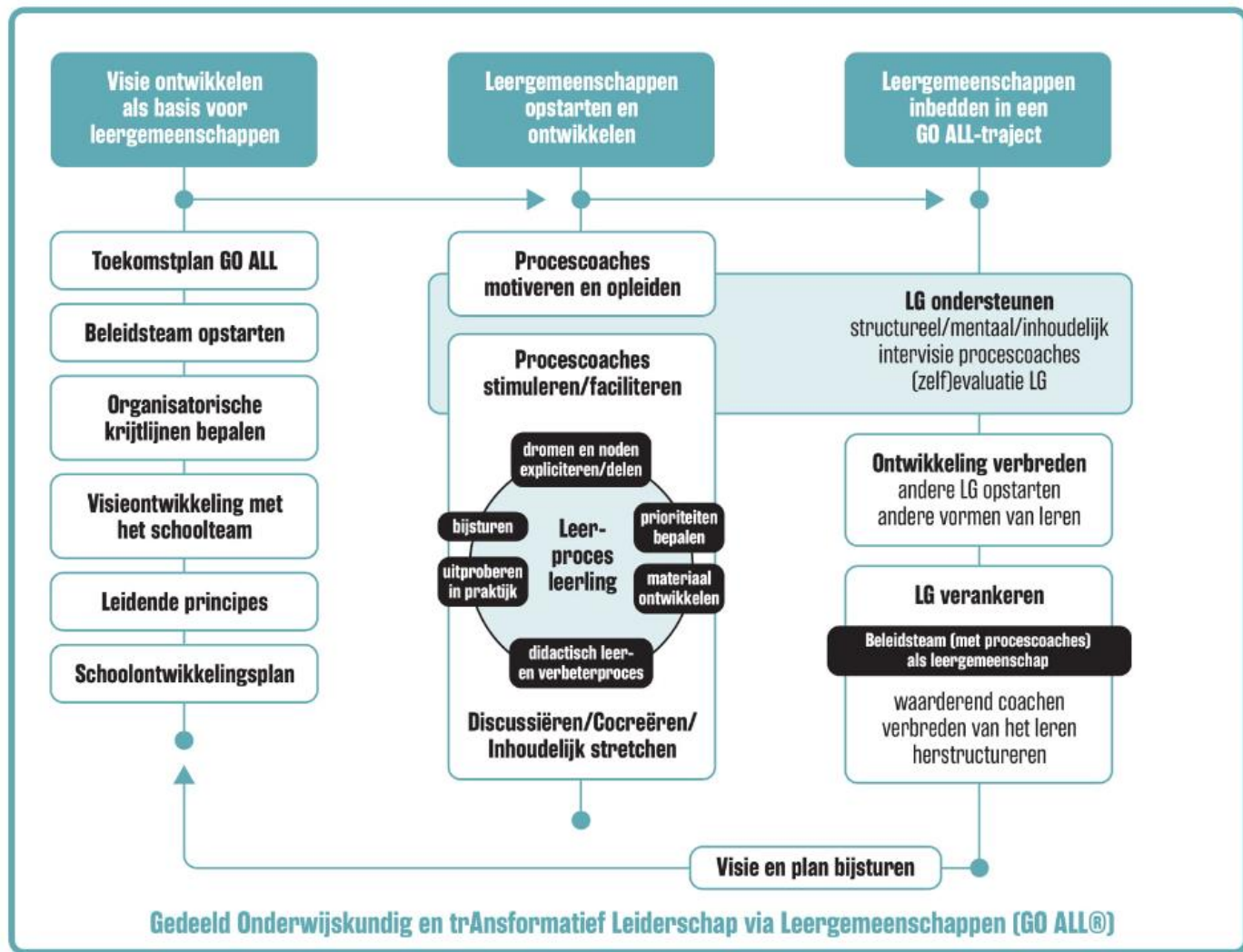
## Procescoaches als ankerfiguren bij beleid(streams)

### Procescoaches als ankerfiguren bij **kwaliteitszorg**

- Schoolteam via leergemeenschappen intens betrekken bij:
  - (zelf) evaluatie van doelen
  - bepalen nieuwe doelen (in schoolontwikkelingsplan)
- Concreet **delen van leiderschap** !
- Procescoaches helpen **kwaliteitscirkels rond maken**

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





# BEDANKT!



## Vragen?

Je kan terecht bij:

[Wouter.Schelfhout@uantwerpen.be](mailto:Wouter.Schelfhout@uantwerpen.be)

Je kan ons (Wouter en Pieter Sprangers) vinden op:

<https://onderwijs.domoderefontiro.be/teamschool>