

# Team school

Hoe leergemeenschappen bijdragen aan professionalisering

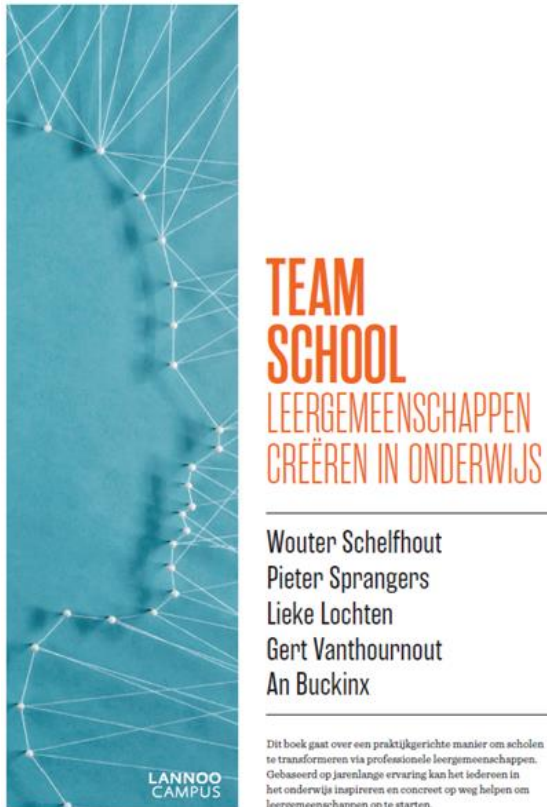
Wouter Schelfhout & Els Tanghe

Onderzoeksgroep Didactica Antwerp School of Education Uantwerpen



# Basis presentatie

- Boek 'Team School – leergemeenschappen creëren in onderwijs' (2019)



# Overleg- & samenwerkingsstructuren

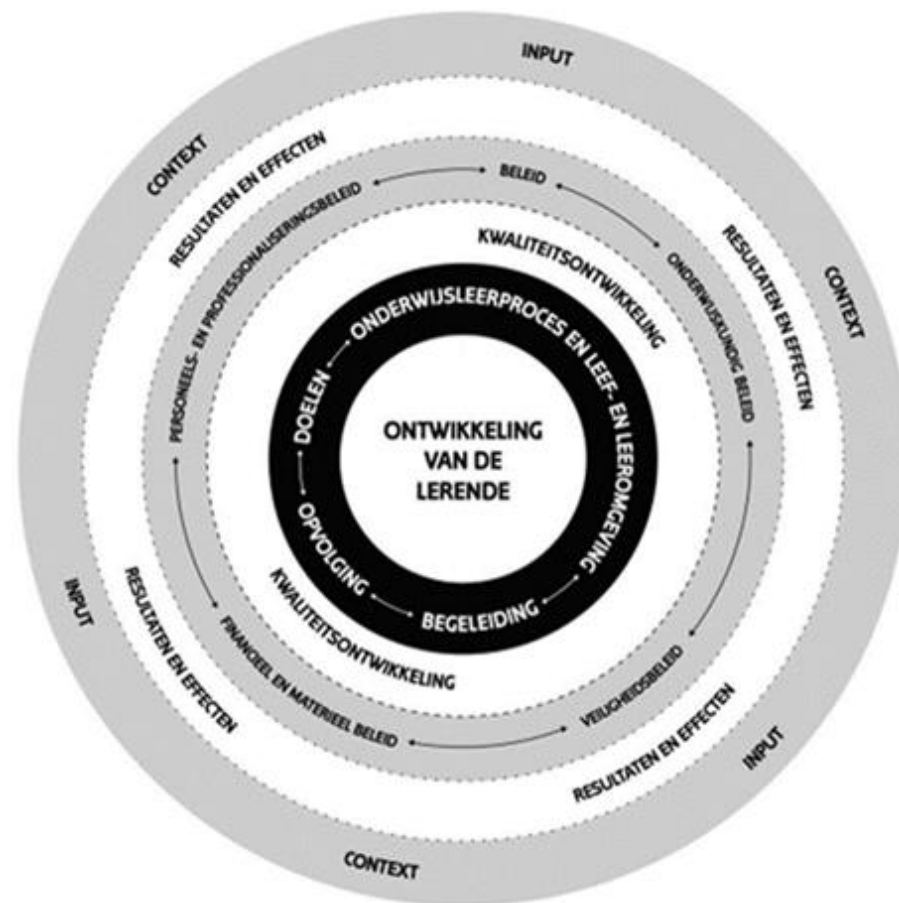
- Veel overleg- & samenwerkingstructuur in scholen, lerarenopleidingen, ...
- Ook opleidings-, school-/organisatieoverstijgend, ev. externe partners
- Diverse benamingen: werkgroepen, learning communities, vakgroepen, denktanks, ...

## Gezamenlijkheid:

- Opgestart i.f.v. bepaald doel, specifieke nood
- Om onderwijsprofessionals gericht & structureel te laten werken i.f.v. kwaliteitsvol onderwijs
- Ingebed in een beïnvloedende (macro-)context



# ... in wisselwerking met schoolontwikkeling



Schoolcontext – responsief vermogen

- Schoolinterne SWOT
- Omgevingsanalyse
- Externe evoluties & verwachtingen



Toekomstplan –  
Schoolontwikkelingsplan

- Cyclisch proces



# Eerste aandachtspunten

- Schoolbeleid voeren versus ‘waan van de dag’?
- ‘Op papier’ uitgewerkt versus gedeeld & (uit)gedragen?
  - wie daarbij betrokken bij het uitwerken?
  - participatief ontwikkeld?
  - top-down en/of bottom-up
  - cyclisch & dynamisch proces
- ‘Op papier’ versus doorleefd?
  - toepassing in de onderwijspraktijk in lijn met de visie
  - cyclisch & dynamisch proces
  - doelgericht
  - bestaansrecht



# En toch... (afweer)mechanismen

Zelfs bij participatief ontwikkelde visie: mechanismen die het omzetten van de visie naar de praktijk beïnvloeden

- “Ik ben het ermee eens, maar...” & “ok, maar ik doe mijn zin...”
- De visie is toch nog niet duidelijk en concreet genoeg
- (Een deel) van het team weet niet goed hoe eraan te beginnen, mist nog bepaalde didactische inzichten om het uit te werken
- (Een deel) van het team komt er zelf niet toe om eraan te beginnen wegens een mix van te weinig tijd, te weinig ondersteuning



# Welk schoolbeleid nodig?

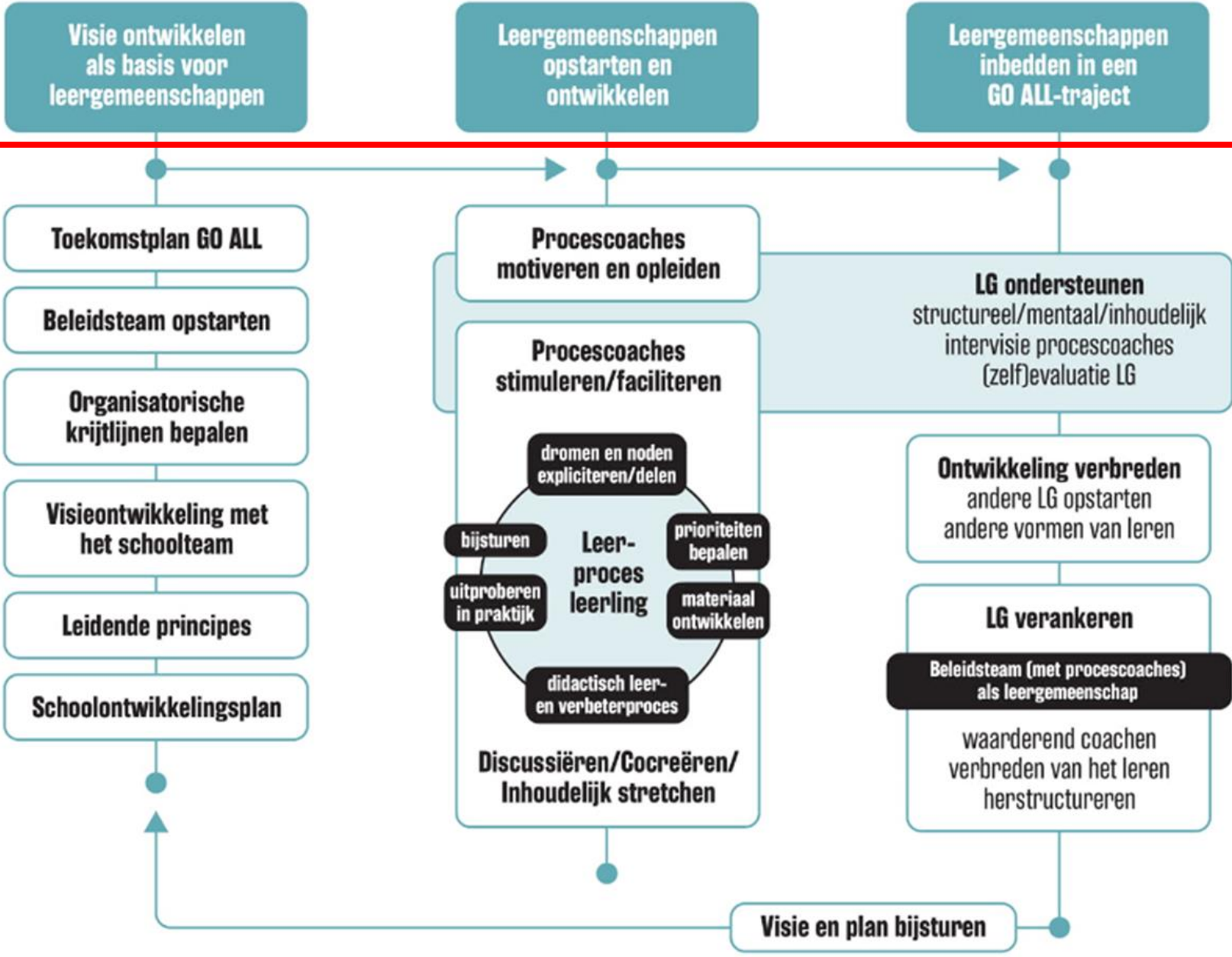
Vanuit eigen/ander onderzoek naar effectief schoolbeleid en ervaringen met het begeleiden van scholen > Team School

Drie overkoepelende aandachtspunten bij het opstarten en verder stimuleren van gedragen schoolontwikkeling

- Ontwikkelen van visie als startpunt (en dat houdt daarna niet meer op...)
- Visie helpen omzetten naar de klaspraktijk (afweermechanismen gedragen doorbreken...)
- Deze werking steeds verder verankeren in structuren, communicatie (leiderschap delen, ...), gerichte HRD-initiatieven



**Welk beleid werkt ?**





# Visie (blijven) ontwikkelen

- Leerling en leerproces staan centraal > vormt een objectiveerbaar kernproces (cfr. cultuur) >< in evenwicht met gedragenheid
- Investeren in activerende gezamenlijke visieontwikkeling
  - dadelijk toegepast op eigen lesgeven, op aangevoelde noden
  - gelinkt aan nieuwe inzichten, professionalisering
  - met voortdurende verantwoordelijkheid van teacher teams
- Dadelijk dieper uitgewerkt > 'leidende principes' als kwaliteitstoets voor wat uitgewerkt wordt in teacher teams

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



# Van visie naar praktijk

Organisatorische structuren creëren waarin:

- Visie wordt besproken, wederzijdse inspiratie mogelijk wordt en zeker ook concreet wordt omgezet naar de praktijk
- Deze processen worden ondersteund en gecoacht, leraren staan er niet alleen voor
- Deze uitwerking voortdurend visibiliteit krijgt op schoolniveau

Haalbare verwachtingen stellen, opvolgen en waarderen door:

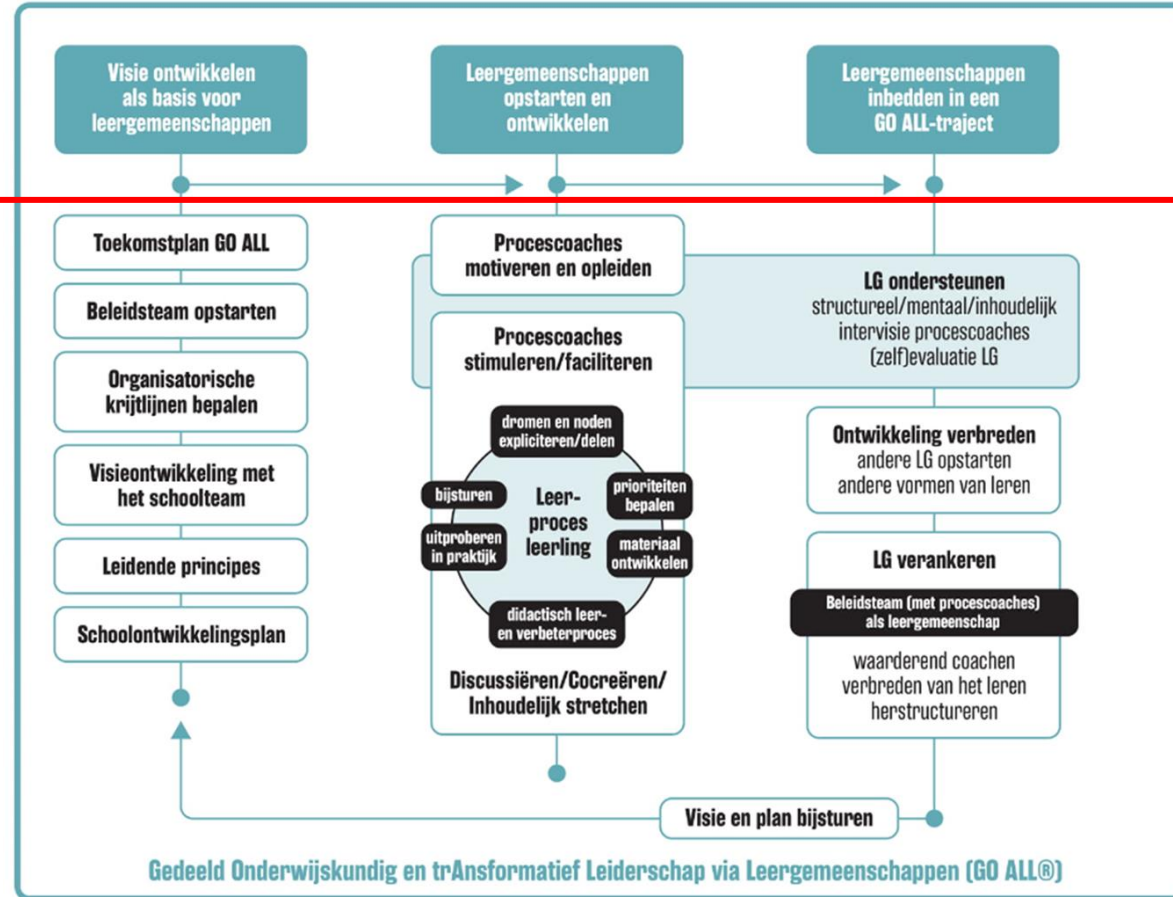
- Schoolleiders > transformationeel leiderschap & waardierend coachen
- En gedeeld door iedereen binnen het team, als deel van de schoolcultuur



# Van visie naar praktijk Inzetten op leergemeenschappen

Visie (-ontwikkeling)  
Leidende principes

Verschillende teacher  
teams in wisselwerking



# Leergemeenschappen: basiscondities

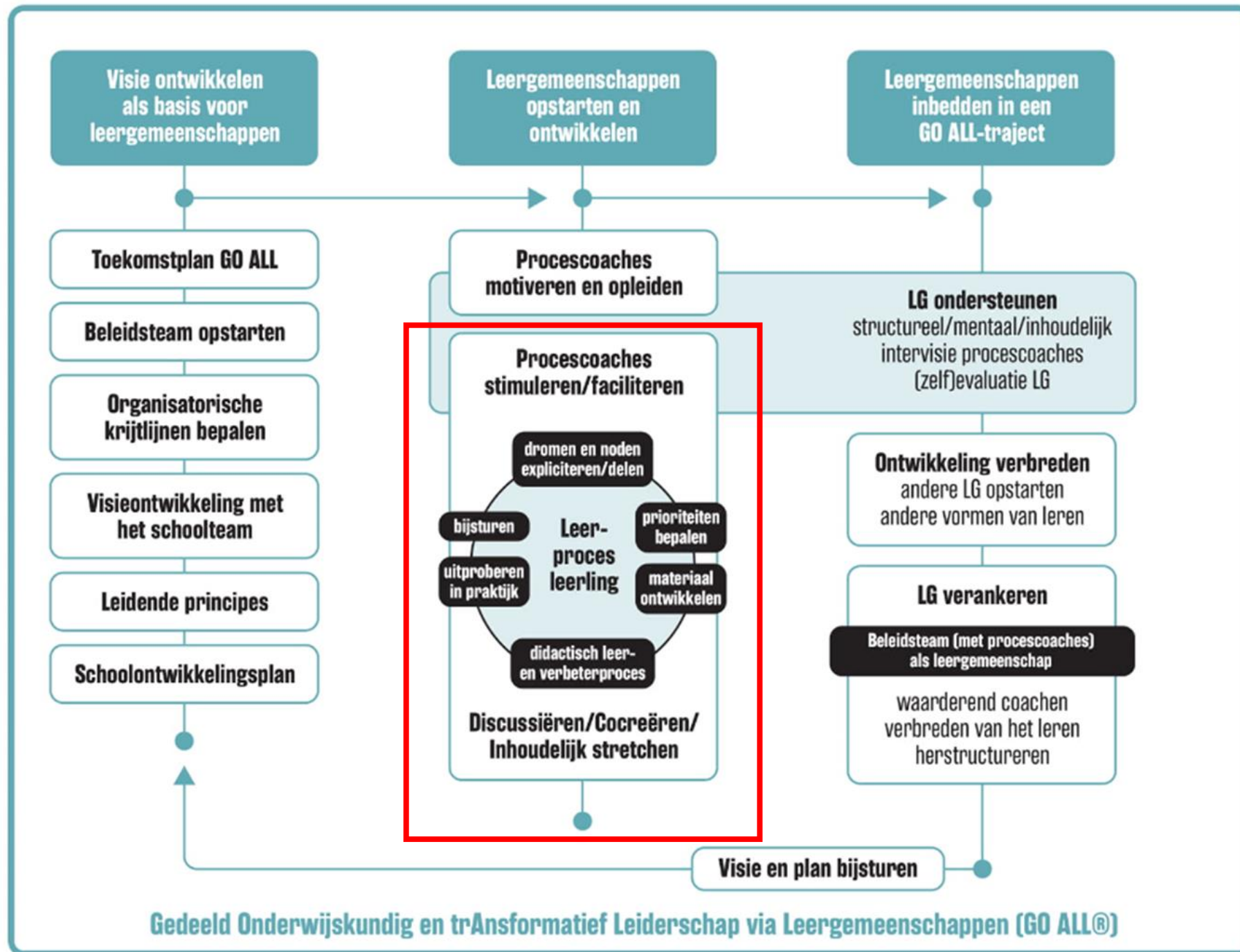
- leraren **gericht samenbrengen** om
- hun **noden** met elkaar te delen en te expliciteren,
- samen **prioriteiten** te stellen (evt. o.b.v. visie, leidende principes, data),
- hierbij materiaal uit te wisselen, en zeker ook te **ontwikkelen**,
- **samen**, waardoor wederzijdse professionalisering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



# Klinkt goed... en toch enkele uitdagingen

- Praatbarak, puur informeren
- Doelloosheid (op inhoud/op (bege)leiding)
- 'Durf' om knopen door te hakken
- Samenkomen en toch soloslim
- Losse, verkapte acties
- Weinig zelfinitiatief
- Acties zonder onderbouw en/of inbedding en/of kwaliteitstoets
- Te weinig interne expertise
- Spontane, niet-gereguleerde rollen door groepsdynamische processen:
  - trekker zonder een kar
  - freerider
  - achteroverleuner
  - betweter
  - Google-recensent
  - traditionalist
  - ruimtevuller

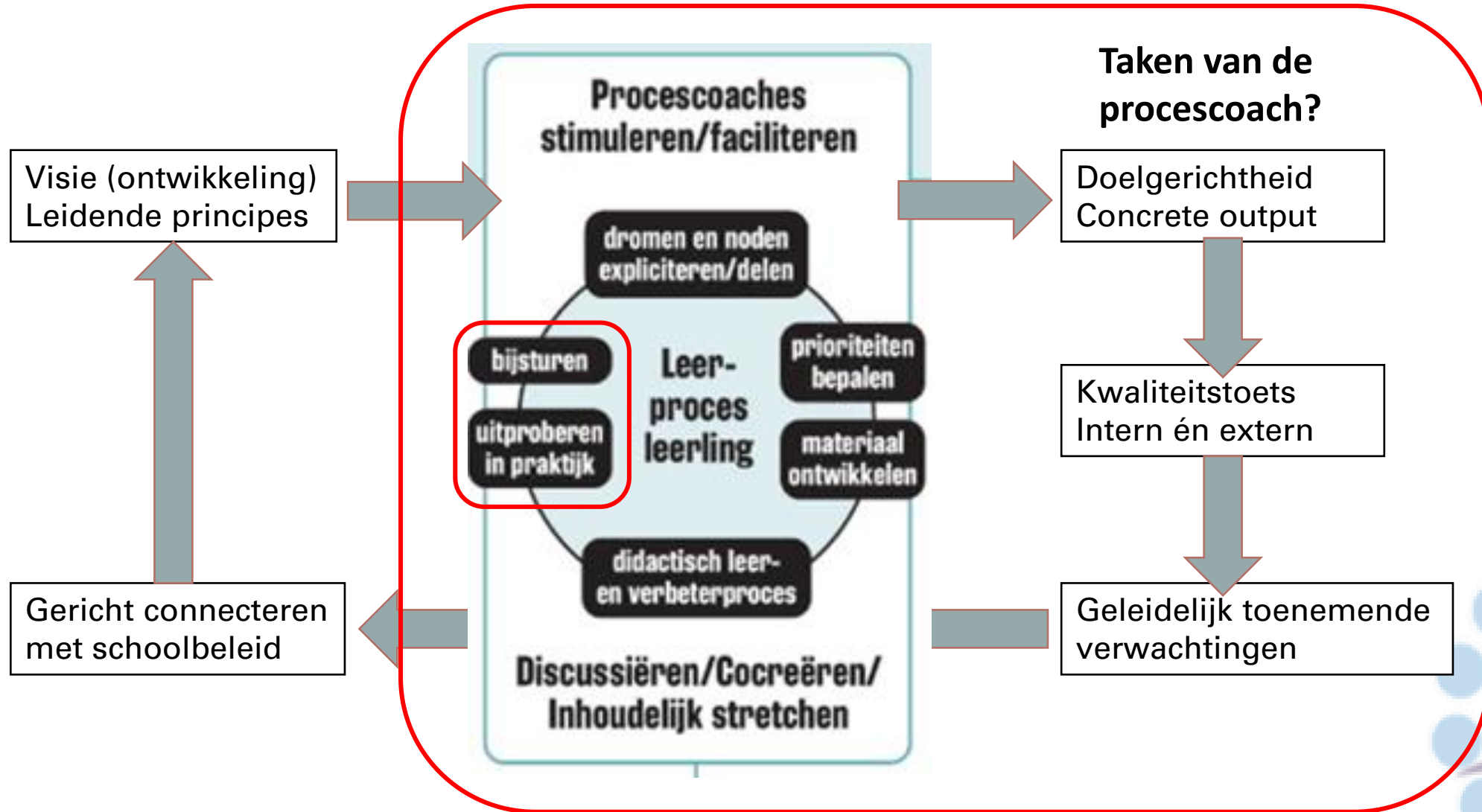




Gedeeld Onderwijskundig en trAnsfORMATIEF Leiderschap via Leergemeenschappen (GO ALL®)



# Focus op procescoaching



# Taken van procescoach(es)

- Procesdoelen bewaken: bv. discussies terug in de beoogde richting sturen, samenvatten van wat werd uitgewerkt en afdrukken aan groep
- Organisatorisch faciliteren
- Bewust het team ontwikkelen (groepsdynamica bewaken)
- Kritisch inhoudelijk kwaliteit bewaken
- Leren/onderzoeken stimuleren
- Professionele dialogen voeren
- Taken en mogelijke rollen verdelen





# En wel binnen gedeeld leiderschap in de LG

“Elkaar (bege)leiden naar het realiseren van groeps- en/of organisatiedoelen”

Basis = gelijkwaardigheid

Alle leden nemen mee verantwoordelijkheid op en vullen ook een rol in



# Gedeeld leiderschap in een LG?

Nood om werk/taken te verdelen:

- rol van 'leider' (eventueel in duo met notulist)
- rol van 'notulist' en 'rechterhand'
- rol van 'curator/kritische vriend'
- rol van 'sfeerbewaker'
- rol van 'tijdbewaker'

Nood om te reflecteren over processen en rollen en ev. bij te sturen

- Keuzemogelijkheid om rol op te nemen die bij ieders competenties past
- Op termijn neemt iedereen een rol op in het team



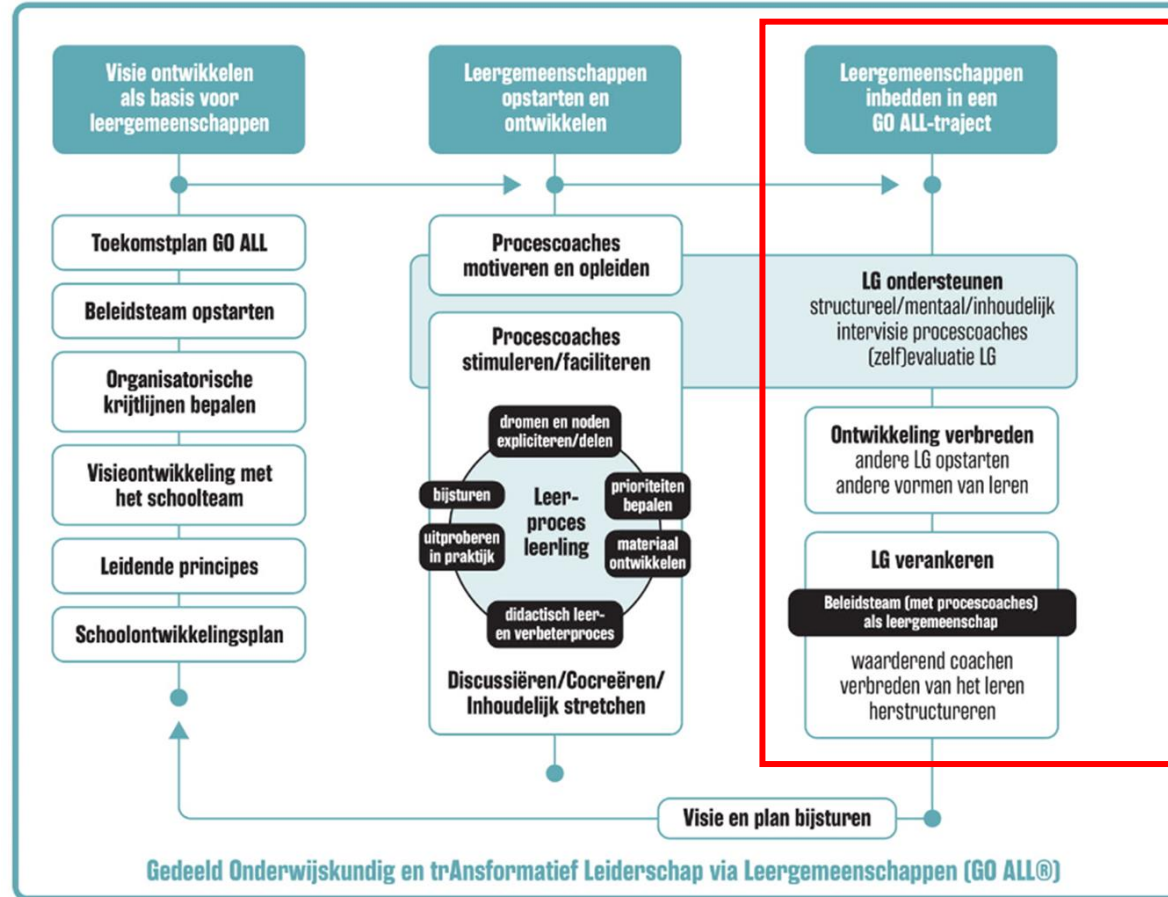
# Hoe te faciliteren

- Coachingsstructuur uitwerken en inbedden in breder schoolbeleid
- Nadenken over: lijm/n beleidsteam – PLG'en
- Zorgvuldig inzetten procescoaches die de PLG begeleiden
  - Coachende grondhouding
  - Coachende vaardigheden (bv. teamcharter)
  - Inhoudelijk expertise?
  - Doelgerichte keuze werkvormen (die ieders inbreng faciliteren)
- Professionalisering van procescoaches



Visie (ontwikkeling)  
Leidende principes

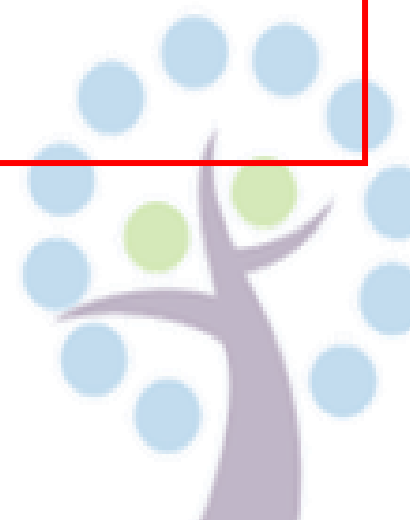
## Van visie naar praktijk Inzetten op leergemeenschappen



Verschillende teacher teams  
als LG in wisselwerking

Interne expertisedeling

Intervisie procescoaches  
Coach-the-coach



# Team School creëren

Van visie naar praktijk  
Inzetten op leergemeenschappen

Visie (ontwikkeling)  
Leidende principes

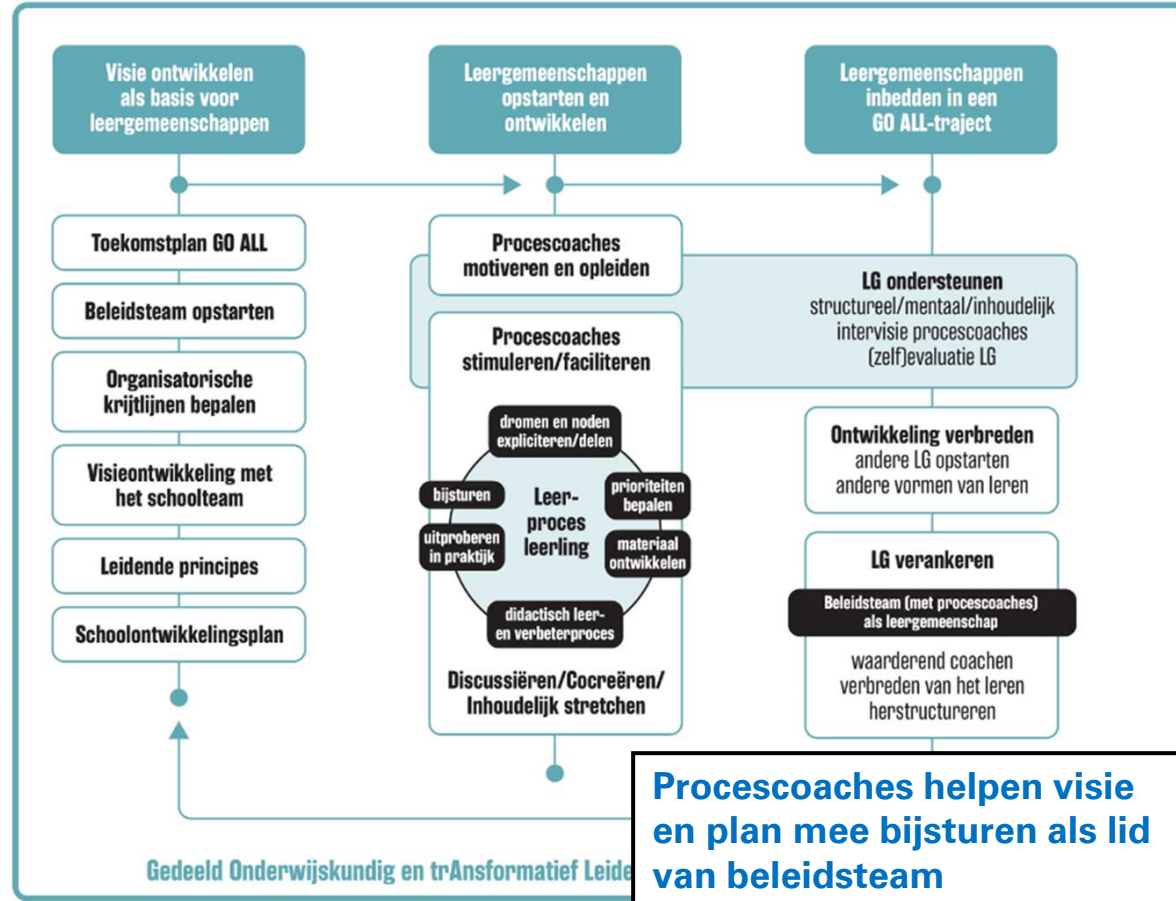
Verschillende teacher teams  
als LG in wisselwerking

Welk beleid werkt (niet)?

Interne expertisedeling

Toekomstplan -  
Schoolontwikkelingsplan

Intervisie procescoaches  
Coach-the-coach



Schoolinterne sterktes  
en werkpunten

Omgevingsanalyse

Externe evoluties  
en verwachtingen



# Bedankt

Meer info?

- [Wouter.schelfhout@uantwerpen.be](mailto:Wouter.schelfhout@uantwerpen.be)
- [Els.tanghe@uantwerpen.be](mailto:Els.tanghe@uantwerpen.be)

