

Achtergrondinformatie: Leiderschap opnemen om het leerplan *Op.stap*, *leerroutes voor iedereen* te implementeren.

In dit document reiken we enkele wetenschappelijk onderbouwde suggesties aan voor de implementatie van het nieuwe leerplan *Op.stap*, *leerroutes voor iedereen*.

Dit leerplan nodigt uit tot doordachte keuzes, krachtige leeromgevingen en een hernieuwde focus op en op effectieve didactiek en sterk klasmanagement.

Bij enkele stappen in dit document vind je een visuele verwijzing naar het kader van *Leadership for Learning*. Dat kader vormt een stevige onderlegger in de opleiding voor schoolleiders basisonderwijs (ProfS, het postgraduaat Schoolleider Basisonderwijs en de langlopende trajecten Samen leren leiden). Het verbindt leiderschap expliciet met gedragingen en praktijken gericht op het leren: van leerlingen, van leraren, van wie de lead neemt (kernteams) én van de school als geheel.

Noot voor de lezer: de relevante informatie uit dit document is geïntegreerd in een uitgebreide beschrijving van door Katholiek Onderwijs Vlaanderen bepaalde bouwstenen voor de implementatie van het leerplan, meer bepaald de beïnvloedende factoren bij het implementatieproces. Eveneens werd dit document als bron gebruikt bij de ontwikkeling van de inspirerende implementatietool 'op stap naar een zelfgemaakt actieplan vanuit troeven en groeikansen'.



Deze suggesties inspireren, ondersteunen en geven richting aan scholen die met goesting en visie werk willen maken van *Op.stap*, *leerroutes voor iedereen*. Want een leerplan leeft pas echt wanneer het gedragen wordt door mensen die samen werken aan het leren voor iedereen.

10 SUGGESTIES:

1. Zet samenwerking centraal en blijf verder bouwen aan relaties en een schoolcultuur op basis van vertrouwen
2. Start met een visie op leren en maak die concreet
3. Richt een kernteam op
4. Maak een realistisch meerjarenplan op (niet alles tegelijk)

5. Vertaal het leerplan naar de concrete klaspraktijk met een focus op effectieve didactiek en sterk klasmanagement
6. Investeer gericht in professionalisering
7. Leg de nadruk op onderwijskundige leiderschapspraktijken
8. Werk met leergroepen en ervaar dat het samen leren een krachtige motor is voor de leerplanimplementatie
9. Erken en herken de geleverde inspanning
10. Werk met data: volg op, evalueer en stuur bij. Borg wat werkt in beleid en afspraken.

1 Zet samenwerking centraal en blijf verder bouwen aan relaties en een schoolcultuur op basis van vertrouwen.



- Wees vriendelijk, ondersteunend en open voor elkaar en versterk op die manier de onderlinge samenwerking om met *Op.stap, leerroutes voor iedereen* aan de slag te gaan
- Bouw samenwerkende coalities
- Moedig elkaar aan om samen te werken en om teamspeler te zijn
- Vergroot de zichtbaarheid van de veranderingen in de klaspraktijk door middel van observaties bij collega's uit het team
- Herken en erken dat er fouten zullen gemaakt worden, maak ruimte voor contra-argumenten en herformuleer op basis van feedback
- Luister naar de persoonlijke behoeftes en help die te verzoenen met de concrete doelen en geplande acties
- Neem initiatief, durf, experimenteer en neem verantwoordelijkheid op om een rol op te nemen in functie van de samenwerking en de gewenste uitkomsten
- Communiceer helder, herhaald en op maat van het team, de ouders en de leerlingen over duidelijke verwachtingen per schooljaar, over wat er verandert en waarom dit zo is. Vertel over hoe de school de implementatie aanpakt (zie hiervoor onderstaande stappen)

2 Start met een visie op leren en maak die concreet



- Maak van het in praktijk brengen van het nieuwe leerplan *Op.stap, leerroutes voor iedereen* een prioriteit met een focus op disciplines Nederlands en communicatie - wiskunde-wetenschap en techniek
- Formuleer met het schoolteam korte, heldere ambities (3 tot 5) "Wat moet er voor onze leerlingen beter worden door dit leerplan?" Wat willen we dat leerlingen meer kunnen/ beter ervaren binnen 3 jaar?"
(bv. sterkere basisgeletterdheid, meer eigenaarschap bij leerlingen, betere zorgcontinuüm, duidelijke instructies, effectieve didactiek, ...).
- Spreek verwachtingen uit in concrete doelen en concrete gedragingen voor de leerlingen en voor de instructies van de leerkrachten

- Maak taken en rollen duidelijk. (gebruik hiervoor werkwoorden die het gedrag concreet maken, op dit gedrag kan dan ook duidelijke feedback komen)
- Installeer gewoontes in de veranderende aanpak, installeer routines, (inlezen, samen acties voorbereiden in leergroepen, wat we voorbereiden proberen we uit, feedback verzamelen en bijsturen) want dat zorgt voor veiligheid en voor blijvend draagvlak

Onderbouwing:

Onderzoek naar curriculumhervorming toont dat scholen succesvoller zijn als er een gedeelde, betekenisvolle visie is die vertrekt van leerwinst voor leerlingen, niet van documenten of verplichtingen.

3 Richt een kernteam op

- Stel een klein, krachtig kernteam samen (directie + enkele leerkrachten + zorg + eventueel beleidsondersteuner). 4-6 mensen, met vertegenwoordiging van kleuter tot onder- en bovenbouw
- Duid rollen aan: wie bewaakt planning, wie communicatie, wie professionalisering, wie opvolging?
- Leg mandaat en verwachtingen vast: dit team bereidt voor, maar beslist niet alles alleen

Onderbouwing:

*Effectieve **implementatie** in scholen gebeurt beter via een “implementation team” dan via één trekker; zo wordt expertise gedeeld en blijft de verandering niet persoonsgebonden.*

4 Maak een realistisch meerjarenplan (niet alles tegelijk)

- Faseer het traject
- Maak een tijdslijn per schooljaar waarop de grote lijnen, de te zetten stappen en de mijlpalen duidelijk worden gemaakt
- Hou goed voor ogen dat je niet alles tegelijk kan aanpakken

Onderbouwing:

OECD-onderzoek benadrukt dat gefaseerde invoering, met tijd voor leren, uitproberen en bijsturen, cruciaal is om curriculumhervormingen duurzaam te maken.

5 Vertaal het leerplan naar de concrete klaspraktijk met integratie van effectieve didactiek en sterk klasmanagement



- Werk met leerkrachten aan de vertaalslag: van leerplandoelen naar leerroutes, jaarplannen en lessen
- Voer de concrete doelen en de geplande acties uit (doseer)

- Voorzie continue ondersteuning bij het in praktijk brengen van het nieuwe leerplan (door training, coaching, door het werken in leergroepen)
- Schakel externe hulpbronnen in (externen, experts uit ped. begeleiding, ...)
- Spoor effecten (resultaten) op bij het leren van de leerlingen, bij het leren van het team, en bij het leren van wie een leidende rol heeft(kernteam)
- Focus je op waarneembare veranderingen in lespraktijk en leerlingbetrokkenheid.
- Werk PDCA-gewijs, hou de voortgang bij en evalueer de resultaten
- Pas de geplande acties aan op basis van feedback, verzamelde gegevens (data)
- Durf fouten te maken, leer en verbeter, herformuleer...

Onderbouwing:

Curriculumonderzoek toont dat leraren eigenaarschap ontwikkelen wanneer ze actief betrokken zijn bij de concretisering van doelen in plaats van kant-en-klare schema's enkel te "uitvoeren".

6 Investeer gericht in professionalisering

- Koppel professionalisering rechtstreeks aan de gekozen focus (bv. taal, wiskunde, evaluatie, differentiatie)
- Plan korte, met regelmaat terugkerende leermomenten in plaats van één grote studiedag.
- Gebruik lesbezoeken, co-teaching, intervisie en gezamenlijke lesvoorbereiding als kernvormen
- Laat leerkrachten concrete lessen ontwerpen, uitproberen en nadien samen bespreken

Onderbouwing:

Effectieve implementatie vraagt "job-embedded professional learning": leren in en rond de eigen klaspraktijk, met herhaling en feedback, werkt beter dan losse vormingen. |

7 Leg de nadruk op onderwijskundige leiderschapspraktijken

= acties waarin iedereen een belangrijke bijdrage te leveren heeft. De leidinggevenden samen met de teamleden.

- Bezoek systematisch lessen met een focus op het nieuwe leerplan en leerroutes
- Nodig collega's, leidinggevenden uit bij het uitproberen
- Geef gerichte, opbouwende feedback, leer, herformuleer, stel bij en blijf elkaar steunen.
- Maak tijd voor gesprekken over didactiek, over de instructie of het leren zelf en niet alleen over praktische organisatie

Onderbouwing:

Studies over curriculumreform tonen dat de mate waarin directies actief onderwijskundig leiderschap opnemen (observaties, feedback, focus op leren) sterk samenhangt met de kwaliteit van de implementatie.

8 Werk met leergroepen (professionele leergemeenschappen) en ervaar dat het samen leren een krachtige motor is voor de leerplanimplementatie



- Maak kleine groepen met teamleden
- Stel iemand aan om de gesprekken in goede banen te leiden (procescoach) - geef spreektijd aan eenieder
- Hanteer een vast stramien tijdens bijeenkomsten (check in - doelstelling- check out (verzamelen van effecten? wat hebben we bijgeleerd)
- Schenk veel aandacht aan reflectie en introspectie (intervisie)
- Spreek telkens goed af waarover we zullen leren in de kleine groep en waarover de spreektijd zal gaan
- Vertrek vanuit een goede leervraag die ontstaat uit het werken vanuit het nieuwe leerplan *Op.stap, leerroutes voor iedereen*
- Laat deze groepen antwoorden zoeken (in het leerplan) op vragen die ontstaan uit het veranderingsproces en hanteer steeds wetenschappelijke bronnen in de zoektocht naar antwoorden
- Leer van en met elkaar, stel vragen, durf hulp te vragen, help elkaar.
- Besteed veel spreektijd aan de veranderingen (transfer) die het implementeren met zich meebrengt
- Ontwikkel taal om terug te koppelen naar andere collega's

Onderbouwing:

Studies rond professionele leergemeenschappen tonen aan dat werken met PLG een cultuur van gedeeld leren en dialoog creëert, het versterkt gedeeld eigenaarschap en collectieve verantwoordelijkheid, het bevordert evidence-informed handelen en ondersteunt duurzame gedragsverandering bij leraren. PLG-werking versterkt het onderwijskundig leiderschap.

9 Erken en herken de geleverde inspanningen



- Schenk aandacht en toon waardering voor elkaar in dit veranderproces
- Organiseer sociale steun
 - Wie zal wat doen? Wie neemt welke rol op? Hoe tijdelijk is die? Wat mag ik verwachten? Hoe zal het er uit zien? Wat betekent dit voor mij?
 - Wie zal me helpen als ik niet verder kan? Hoe zal die hulp er uit zien? Wat zal ik dan te doen hebben?
 - Waar kan ik terecht met vragen?
- Vier de (kleine) successen
- Geef constructieve feedback
- Motiveer elkaar
- Erken de bijdragen aan de vooropgezette doelen
- Wees flexibel, zorgzaam, informeel
- Moedig nieuwe oplossingen voor problemen aan

- Biedt ruimte om verantwoordelijkheden op te nemen en pas formele procedures of structuren aan om de gewenste resultaten te ondersteunen

Onderbouwing:

Onderzoek stelt dat organisaties sterker veranderen wanneer ze successen expliciet erkennen en hergebruiken als bouwstenen voor verdere implementatie. Succeservaringen worden gezien als versnellers van motivatie, betrokkenheid en volgehouden gedragsverandering.

10 10 . Werk met data: volg op, evalueer en stuur bij. Borg wat werkt in beleid en afspraken.

- Maak vooraf duidelijk hoe je gaat opvolgen of en hoe de implementatie werkt.
- Kies enkele indicatoren: bv. resultaten op toetsen, observaties van betrokkenheid, welbevinden, zorgnoden
- Plan vaste evaluatiemomenten (bv. na elk trimester) met het kernteam en daarna met het hele team
- Gebruik de bevindingen om leerroutes, didactiek of planning bij te sturen
- Alles wat goed blijkt te werken, moet verankerd worden in schoolbeleid en documenten
- Actualiseer schoolwerkplan, zorgcontinuüm, evaluatiebeleid en vakoverschrijdende afspraken
- Leg afspraken vast in een gedeelde map (digitaal) die voor iedereen toegankelijk is.
- Zorg dat nieuwe collega's vlot kunnen instappen via een duidelijke onboarding rond het leerplan

Onderbouwing:

Evidence-informed werken betekent dat beslissingen over het leerplan niet alleen op gevoel, maar ook op gegevens worden gebaseerd; dit verhoogt de kans op duurzame verbetering. Curriculumvernieuwing blijft enkel duren als ze ingebed wordt in formeel beleid en structuren; anders valt ze vaak terug zodra sleutelfiguren vertrekken.