



Universiteit Antwerpen
I CNO I Centrum Nascholing Onderwijs

**Onderwijskundig beleid voeren met effect tot op de klasvloer.
Wisselwerking tussen schoolleider, schoolteam en pedagogisch begeleider.**

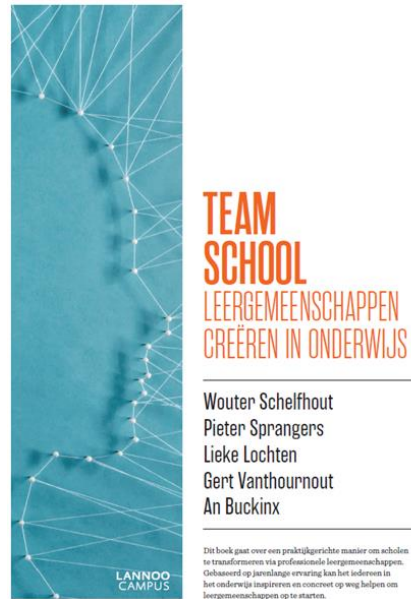
Dag van de PBD - 28 mei 2025

Wouter Schelfhout

Een introductie in...

GO ALL for learning, Team school, Lesgeven is de MACS

Wouter Schelfhout



Leervragen

- Hoe kunnen we de effectiviteit van onze begeleiding versterken?
- Welke bouwstenen levert uw onderzoek op om hiertoe te komen?
- Hoe ga je met de uitkomsten van uw onderzoek aan het werk bij het begeleiden van schoolteams?



GO ALL
for learning

Essentiële taak van PBD



GO ALL
for learning

Scholen mee helpen ontwikkelen, groeien, antwoord bieden op uitdagingen die op hen af komen, zorgen voor kwaliteit,...

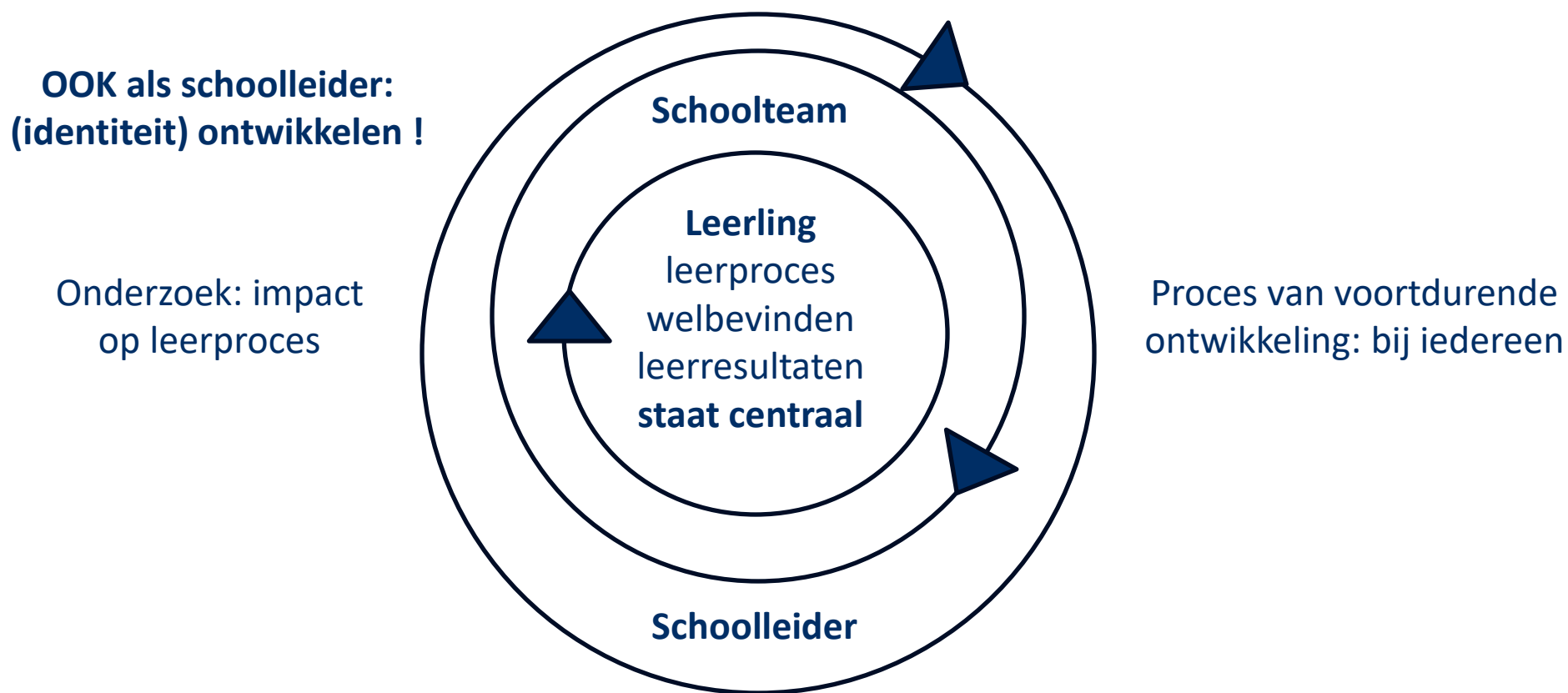
Het voeren van een **onderwijskundig beleid**, gericht op relevante schoolontwikkeling, is hierbij voor scholen en schoolleiders belangrijk

Uit onderzoek blijkt het **belang van het voeren van OB voor**

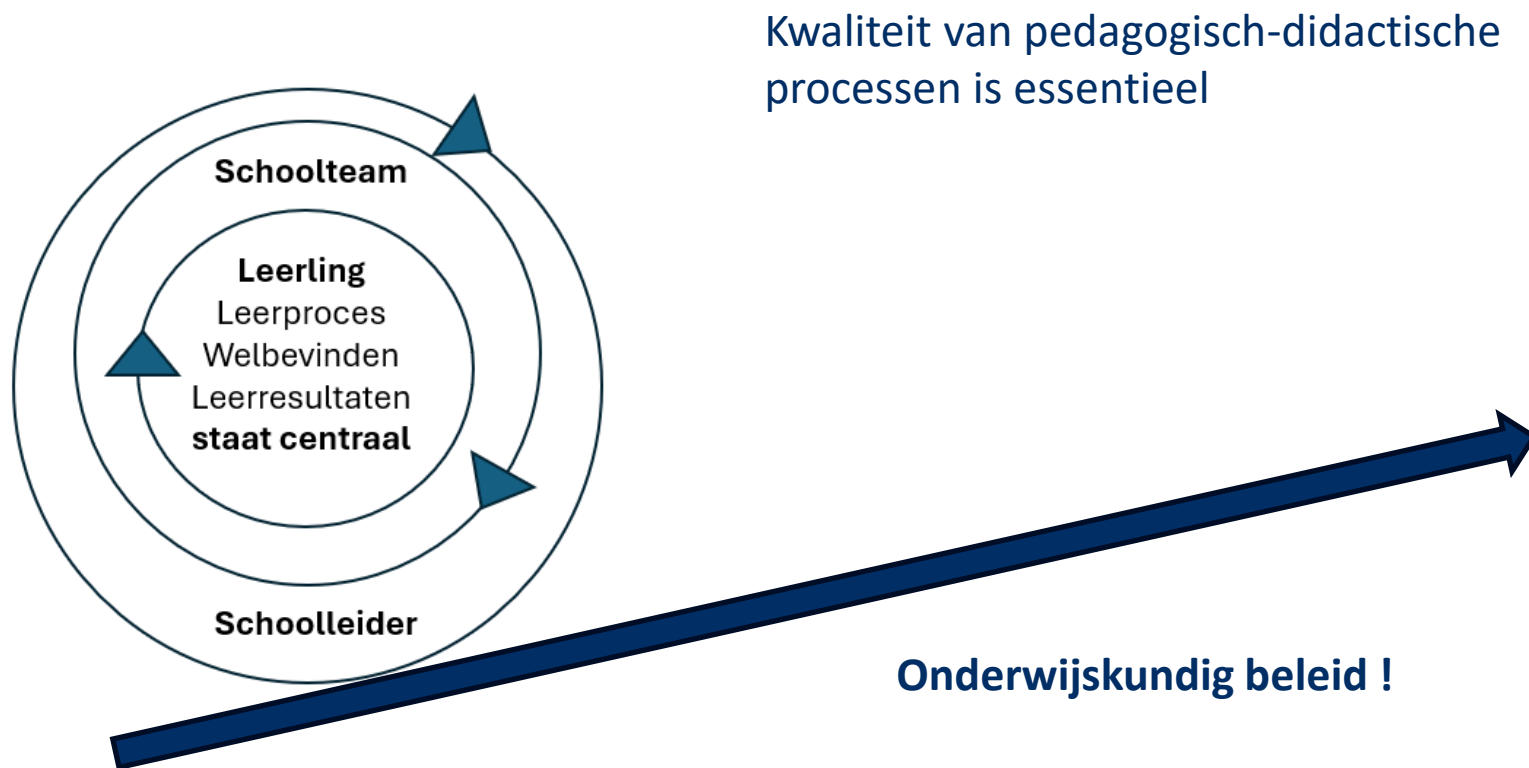
- Kwaliteitsontwikkeling en – borging
- Leerkrachten ‘aan boord te houden’

> Taak van PBD: schoolleiders én schoolteams hierbij (duurzaam!) ondersteunen

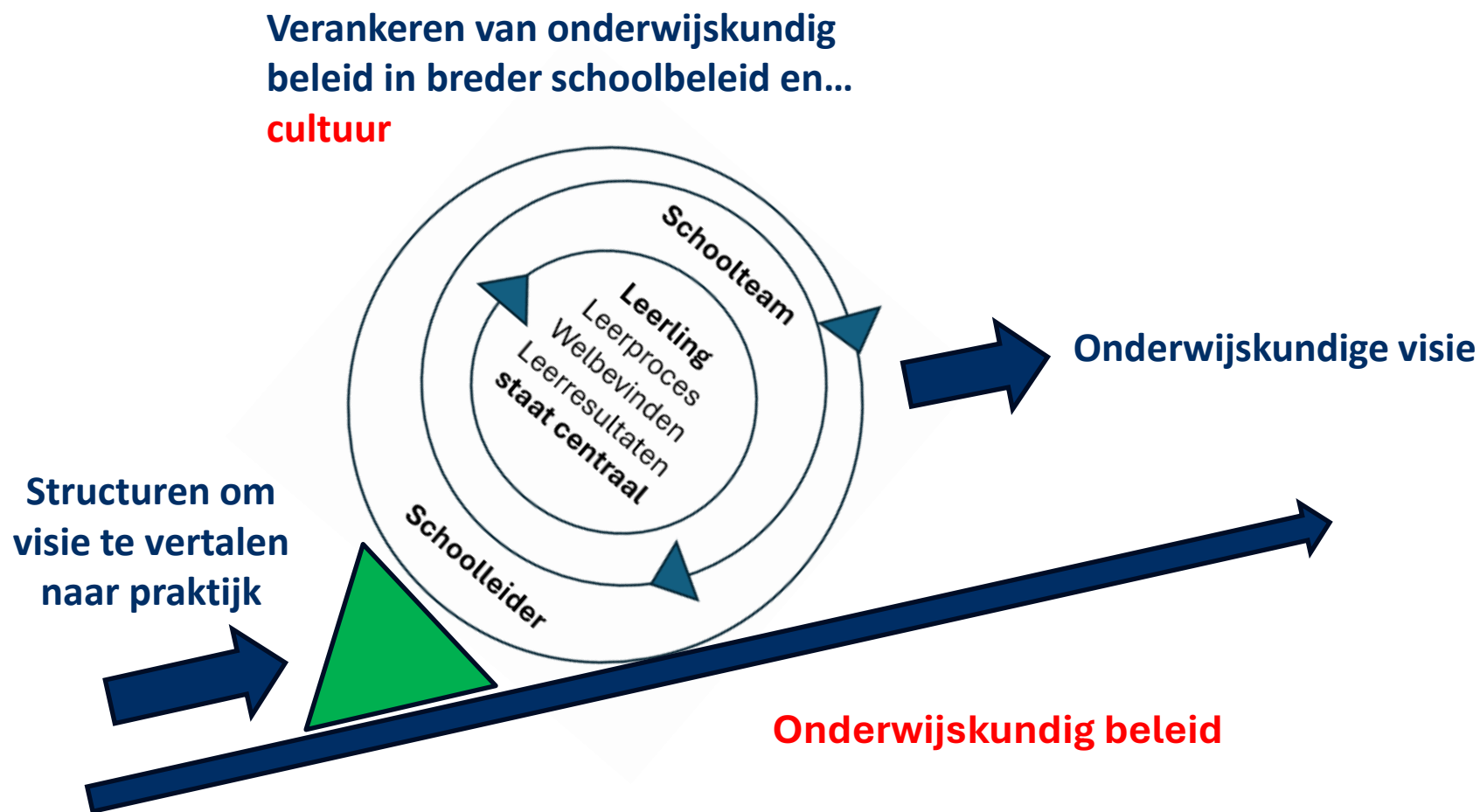
Ondersteunend onderwijskundig beleid: de grote lijnen



Ondersteunend onderwijskundig beleid: de grote lijnen



Ondersteunend onderwijskundig beleid: de grote lijnen



Waar start het voeren van succesvol OOB?

**Bij succesvol inspelen op en stimuleren van
motivatie van het schoolteam !**



Wanneer zijn mensen gemotiveerd?

- Als ze voldoende hun zin kunnen doen, als iets past bij wat ze graag doen
- Als ze iets interessant vinden
- Als ze iets zinvol, relevant vinden
- Als ze zich opgenomen voelen in en gestimuleerd worden door de groep
- Als ze succeservaringen kennen
- Als ze een gevoel van haalbaarheid blijven ervaren (afgebakend, duidelijk, niet te complex, voldoende ondersteund,...)
- Als iets echt moet ...

Cfr. Autonomie – Betrokkenheid – Competentie (Deci & Ryan; Vansteenkiste)



Evenwicht tussen autonomie en sturing !

Inspelen op autonome, intrinsieke motivatie vormt een ENORME KRACHT...

... maar deze is NIET vanzelfsprekend op de meest geschikte wijze aanwezig!

- Sturing is nodig, maar wel op een wijze dat het schoolteam deze integreert, internaliseert binnen de eigen (lange termijn) motivatie, er plezier aan beleeft



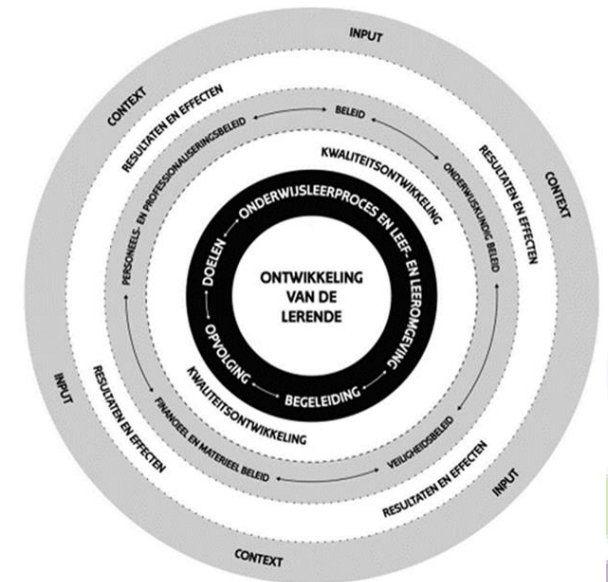
Onderwijskundig beleid ... in context

Scholen hebben een enorm belangrijke maatschappelijke rol

- veel externe druk op scholen,
- zowel breed maatschappelijk-politiek (cfr. het 'kwaliteitsdebat')...
- ... als dichterbij vanwege ouders

Dit vertaalt zich voortdurend in:

- evoluerende verwachtingen
- nieuwe regelgeving
 - soms heel relevant...
 - ... soms een pak minder...
 - of te veel (maar het moet...)



Evenwicht tussen autonomie en sturing !

De essentie van een goed onderwijskundig (en ook HRD-) beleid is structuren, afspraken, verwachtingen, ondersteuning, waardering,... GERICHT CREËREN waarbij

- wordt gewerkt aan het steeds beter realiseren van de doelen van de school
- alle leden van het schoolteam het realiseren van deze doelen en de benodigde professionalisering daartoe (steeds autonomer en beter) kunnen linken aan hun eigen motivatie

Dit geldt **ook voor extern opgelegde, verplichte doelen**: betere internalisering indien gelinkt aan eigen praktijkcontext, haalbaarheid, ABC,...



Nood aan responsief vermogen...

... dat deel uitmaakt van een ondersteunende schoolcultuur

> hoe dit vermogen aan te spreken vormt belangrijke bepalende factor voor zowel aard van het schoolbeleid, als aard van het leiderschap...

“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)



Evenwicht tussen autonomie en sturing !

Toch vormt **‘goesting’** en niet **‘verplichting’** de sterkste motor om de goede dingen goed te blijven doen en werkpunten (zelf aangevoeld, aangeduid of...soms zelfs extern opgelegd) te willen aanpakken !

- Schoolontwikkeling wordt sterk bepaald door de aanwezige **‘schoolcultuur’**
 - De mate waarin teams zelfgestuurd kunnen werken is mede afhankelijk van de schoolcultuur
 - Schoolcultuur kan je beïnvloeden, mee creëren
- > **Het is enorm belangrijk dat je je als pedagogisch begeleider bewust bent van de schoolcultuur !**



Welke schoolcultuur kan mee zorgen voor een hoog responsief vermogen, voor schoolontwikkeling ?

- Even brainstormen in groep



Ondersteunende schoolcultuur

“Een passie om leerlingen verder te helpen in hun leerproces”

Gevolgen:

- **Beroepseer > gerichtheid op kwaliteit van de didactische processen en het blijven verbeteren hiervan**
Bijv. kunnen/willen zien van leerachterstand en er iets aan kunnen/willen doen
- **Vormt grootste bron van energie...**
- **... maar eventueel ook grote bron van kritiek op wat ‘extern wordt opgelegd’ (‘we doen toch al enorm ons best!’) , daarom ook nood aan ...**



Ondersteunende schoolcultuur

“Openheid om bij te leren, te ontwikkelen, uit te proberen, fouten maken mag”

Gevolgen: gemakkelijker

- inspelen op nieuwe verwachtingen, openstaan voor aanpassing
- ervaring met aanpassen, nieuwe vormen van aanpak ontwikkelen
- wijsheid om gulden middenwegen te bewandelen tussen behouden wat goed is en aanpassen wat beter kan >< egelstelling vermijden

Het moet niet dadelijk perfect zijn: jij, je collega, iedereen mag worstelen, fouten maken mag ...

Goesting om lesaanpak te blijven verbeteren, aanpassen aan nieuwe contexten



Ondersteunende schoolcultuur

“Aanpassen, stoom aflaten, leren, ontwikkelen, lesgeven en het leerproces van lln. ondersteunen doe je niet alleen, maar is een team avontuur”

Gevolgen:

- **Elkaar ondersteunen bij leren en ontwikkelen: samen weet en kan je meer !**
- **Er niet alleen voor staan >< de verwachte aanpassing niet aankunnen**
- **De taak van een leraar staat niet los van wat collega's doen, van het schoolbeleid**
 - > elke leraar is deel van het beleid, deelt leiderschap**
 - >< de leraar die de klasdeur achter zich toetrekt...**

Ik sta open om te leren van anderen, samen te ontwikkelen



Welke schoolcultuur is er in de school die je momenteel begeleidt?

“Een passie om leerlingen verder te helpen in hun leerproces”

“Openheid om bij te leren, te ontwikkelen, uit te proberen, fouten maken mag”

“Lesgeven, school maken is een team avontuur”

Bespreek elk van deze ingrediënten

- mate waarin/wijze waarop ze voorkomen
- en de gevolgen die dat heeft op je begeleidingswerk met je buur



Schoolcultuur veranderen?

Schoolcultuur kan je niet 'per verdict', op autoritaire wijze veranderen...

- Het is sowieso iets dat traag evolueert...
- ... maar het kan wel degelijk diepgaand beïnvloed worden

Opvallend: bijna alle scholen hebben – in min of meerdere mate – maar meestal voldoende van deze schoolcultuur 'in huis' om er positief mee aan de slag te gaan...

... maar in veel scholen wordt dit potentieel niet altijd voldoende aangeboord !!

Waarom zo moeilijk om diepgaande verandering – tot op het niveau van de klaspraktijk van elke leraar - binnen te brengen?



Wat werkt minder goed?

- Enkel traditionele nascholingen
- Enkel visieontwikkeling (op papier...)
- Enkel top down benadering door schoolleider
- Enkel bottom-up, zelfsturende teams
- Alles tegelijk een beetje aanpakken
- Professioneel isolement te veel gedogen, zelfs koesteren

(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)



(Afweer)mechanismen

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

- De visie is toch nog niet duidelijk en concreet genoeg
- (Een deel) lkn weet niet goed hoe eraan te beginnen, missen bepaalde didactische inzichten om het uit te werken
- (Een deel) lkn komen er zelf niet toe om eraan te beginnen wegens een mix van te weinig tijd, te weinig ondersteuning
- Voor (een deel) lkn botst de nieuwe visie en de didactische gevolgen met hun bestaande opvattingen
- (Een klein deel) lkn wil de moeite niet doen om hun klaspraktijk aan te passen wegens verschillende redenen



Wat is nodig?

Vanuit eigen/ander onderzoek naar effectief schoolbeleid en ervaringen met het ondersteunen van scholen (GO ALL for learning traject) > Team School

Drie overkoepelende aandachtspunten bij het opstarten en verder **stimuleren van gedragen schoolontwikkeling met professionalisering als rode draad**

- Participatief ontwikkelen van visie tot op het niveau van 'leidende principes' als startpunt (en houdt daarna niet meer op...)
- Visie helpen omzetten naar de klaspraktijk (afweermechanismen doorbreken, met evenwicht tussen autonomie en zelfsturing...)
- Deze werking steeds verder verankeren in structuren, communicatie (leiderschap delen... > GOALL)



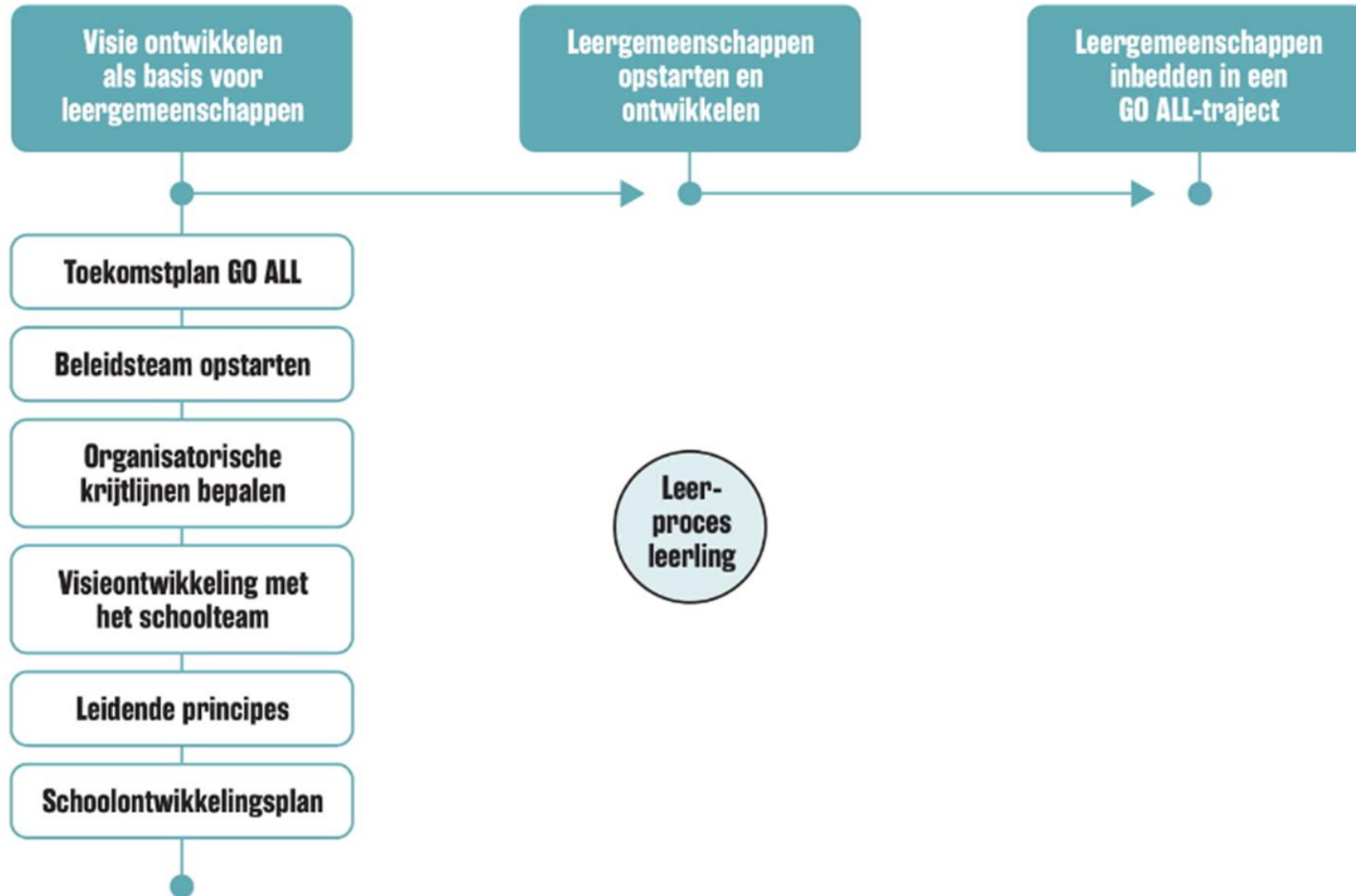
Team School - GO ALL for learning

Kader voor schoolontwikkeling

- Via leergemeenschappen, maar ook breder...
- Staat voor: Gedeeld Onderwijskundig en trAnsformationeel Leiderschap via Leergemeenschappen, gericht op leren (van leerlingen én leerkrachten)
- Drie essentiële aandachtspunten:



Focus 1. Visie (blijven) ontwikkelen !



Visie (blijven) ontwikkelen

- **Leerling en leerproces staan centraal > vormt een objectiveerbaar kernproces**
 - linken aan schoolcultuur, aangevoelde noden én data/evidence (cfr. 'Vlaamse toetsen') >< in evenwicht met gedragenheid
 - vertrekpunt: trachten inspelen op prioritaire noden voor draagvlak
 - vanuit diepgaand inspelen op noden ook inspelen op andere, niet dadelijk als noodzakelijk aangevoelde, onderwijskundige werven
 - Indien schoolcultuur zelf de belangrijkste nood vormt, hiermee starten
- **Investeren in activerende gezamenlijke visieontwikkeling**
 - dadelijk toegepast op eigen lesgeven, op aangevoelde noden
 - gelinkt aan nieuwe inzichten, professionalisering, geleidelijke ontwikkeling
- **Dadelijk dieper uitgewerkt > 'leidende principes' als kwaliteitstoets**
(Desimone, 2009; Muijs, Kyriakides, van der Werf, Creemers, Timperley & Earl, 2014; Sallis, 2014)



Visie (blijven) ontwikkelen

- Niet eenmalig, blijven op inzetten > maakt deel uit van een strategisch lange termijn plan dat meestal niet los kan staan van structureel-organisatorische stappen (zie verder)
- Niet alleen > vroeg inzetten op beleidsteam dat mee ondersteunt
- Alles tegelijk? >< op basis van zelfevaluatie
- Nood aan concreet schoolontwikkelingsplan en doelen

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

Pedagogische studiedagen zinvol inzetten !

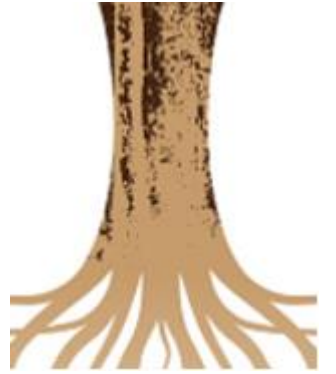
Maar NIET ZONDER VERVOLGTRAJECT !



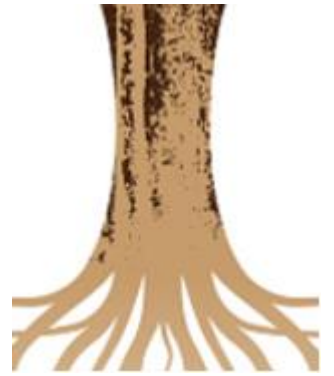
Vb: pedagogische studiedag 'leerzorg'

Voormiddag Deel 1. Inspireren/urgentie creëren

- Inspireren rond gekozen focus
- Directeur, kernteam en externe spreker (collega, PBD, externe coach))
- Vanuit noden lln. > leerproces > onderwijsaanpak MACS (zie verder): indien mogelijk onderbouwd met data
- Verwijzen naar vbn. die (haalbaar) werken (...)



Pedagogische studiedag 'leerzorg'



Voormiddag Deel 2. Inspiratie concretiseren

- In gemengde groepen (uit verschillende leerjaren, vakgroepen)
- Welke effecten beogen we/ waar dromen we van? Wat willen/moeten we daarvoor doen? Wat zijn voorbeelden die haalbaar werken? Waar zitten nog werkpunten?
- Indien mogelijk met coach uit themateam

Over de middag

- Samenvatten principes Leerzorg met aanduiding hoe vaak aangehaald (bv. door kernteam, themateam leerzorg)
- > eerste versie leidende principes en aandachtspunten



Pedagogische studiedag 'leerzorg'

Namiddag Deel 1. Samen nadenken over 'visie naar praktijk'

- Overlopen van deze 'leidende principes'
- Hoe kunnen we samen werken aan deze principes? Waar kunnen deze worden besproken? Waar toegepast? Hoe kunnen we elkaar hierbij ondersteunen?
- Komen tot eerste principes 'van visie naar praktijk'
- Werking vakgroepen als leergemeenschappen voorstellen aan schoolteam



Pedagogische studiedag 'leerzorg'

Namiddag Deel 2. Principes Leerzorg beginnen toepassen

- In graadteams, vakgroepen: samengevatte principes Leerzorg toepassen op een aanpak:
- Aanvullen, specifieker maken, leervragen bij stellen
- Voorbeelden verzamelen die haalbaar werken
- Wat kunnen we eerst doen?
 - In BaO: bv. waar ligt grootste nood?
 - In SO: bv toepassen op nieuwe eindtermen



Terugkoppelen naar jouw begeleidingswerk

- In welke school was je laatst bezig met **onderwijskundige visieontwikkeling**?
- Hoe heb je dit aangepakt? Op welke wijze waren volgende aspecten aanwezig?
 - Gebaseerd op prioritering/zelfevaluatie
 - Activerende/participatieve uitwerking
 - Visie tot op het niveau van concrete didactische 'leidende principes'
 - Lange termijn uitwerking met vertaling van visie naar klasvloer



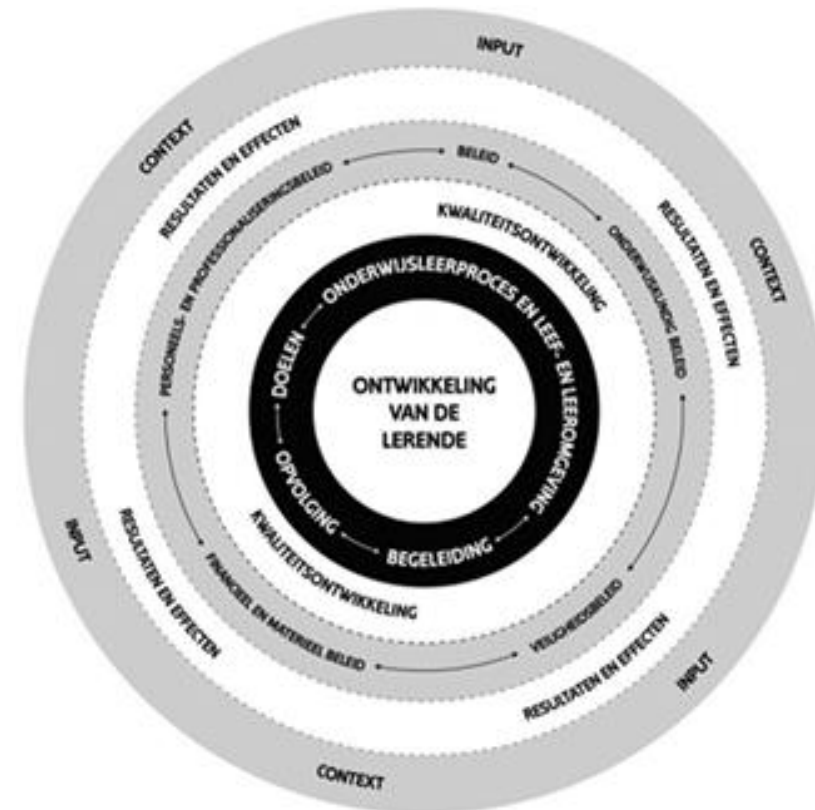
Focus 2. Van visie naar praktijk

Zelfs met SMART doelen in een school(kwaliteit) ontwikkelingsplan vaak toch geen impact op schoolontwikkeling...

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

Goed bedoeld maar...

geen echt onderwijskundig beleid cfr. rOK:
impact op klaspraktijk?



Van visie naar praktijk

> What to do?

Creëren van professionaliseringscontext waarin weerstand/hindernissen worden verminderd/goesting kan ontstaan, waarbij leerkrachten:

- **het directe nut ervan voor de eigen praktijk ervaren**
- **nieuwe inzichten willen verwerven**
- **nieuwe inzichten willen omzetten naar hun praktijk**
- **er zich niet alleen voor voelen staan**
- **ondersteuning krijgen bij de vertaling van visie naar praktijk**

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



Van visie naar praktijk

Organisatorische structuren creëren waarin:

- Visie wordt besproken, wederzijdse inspiratie mogelijk wordt en concreet omgezet naar de praktijk
- Deze processen worden ondersteund en gecoacht, intern binnen de school en door jou als begeleider
- Deze uitwerking visibiliteit krijgt op schoolniveau, expertise wordt gedeeld
- De directeur (haalbare) verwachtingen blijft stellen, opvolgt en waardeert (transformationeel leiderschap)



Van visie naar praktijk

Geleidelijke “bottom-up” ontwikkeling...

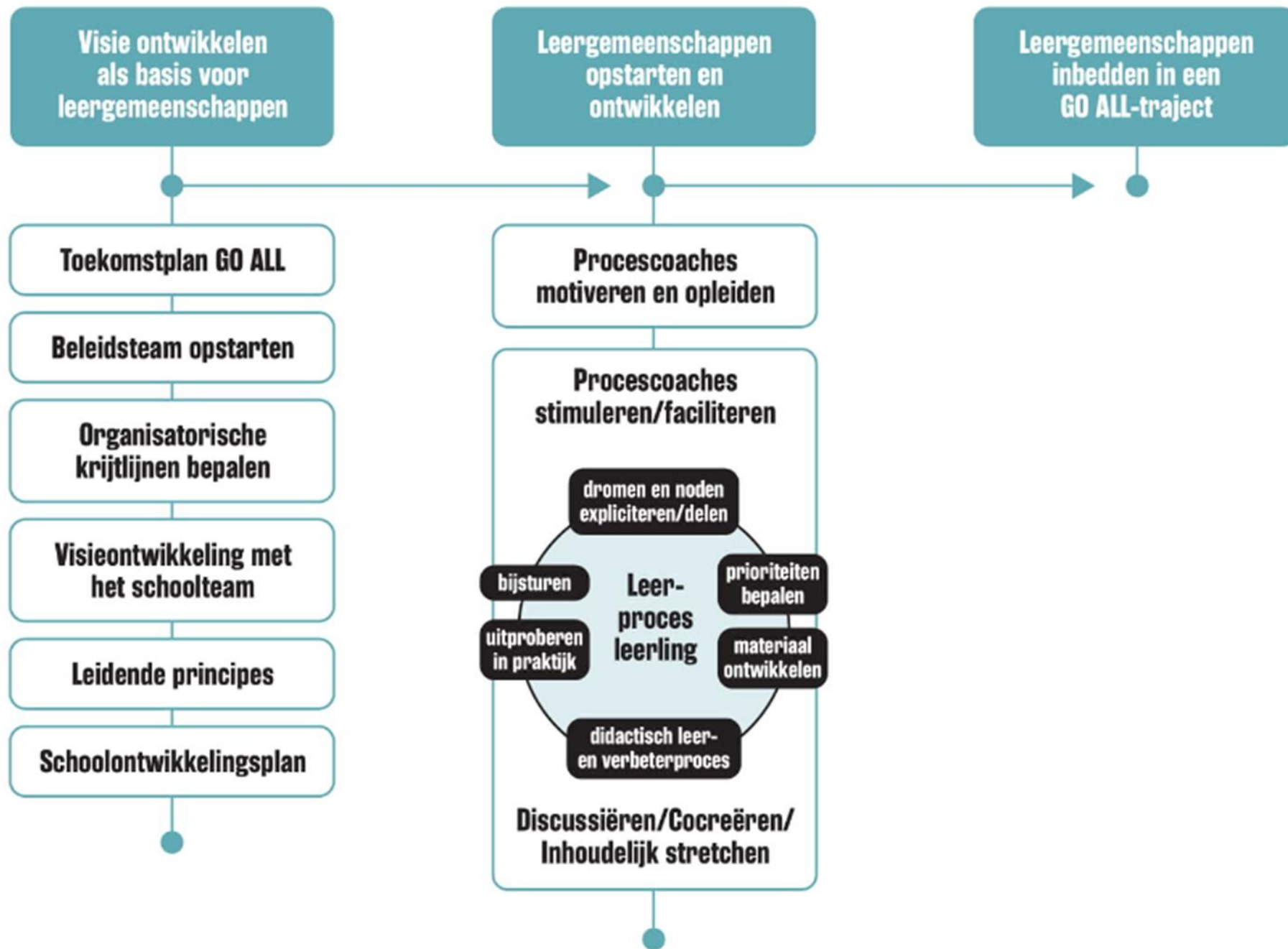
... en “top down” stimuleren, aansturen, verwachtingen stellen

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

>< datageletterdheid is maar een klein aspect hiervan

>< PDCA, EFQM, kwaliteitscycli moeten deze aanpak incorporeren op schoolteam niveau





Via teams als leergemeenschappen

Met **bestaande teacher teams** is al veel mogelijk (vakgroepen, werkgroepen,...), maar...

... deze dan wel vorm geven (opstarten, ondersteunen, aansturen,...) volgens principes van een leergemeenschap (> coachen)...

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

... ingebed binnen schoolorganisatie/beleid (evt. scholengroep)

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

En: vaak ook nood aan bijkomende gefocuste teacher teams (klassenraden, themateams, LG over scholen heen...)



Leergemeenschappen: basiscondities

- leerkrachten gericht samenbrengen om
- hun noden met elkaar te delen en 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 uitgetoetst
- met kwaliteitstoets (aan visie, leidende principes, rOK...)
- bijgestuurd o.b.v. deze ervaringen en toets

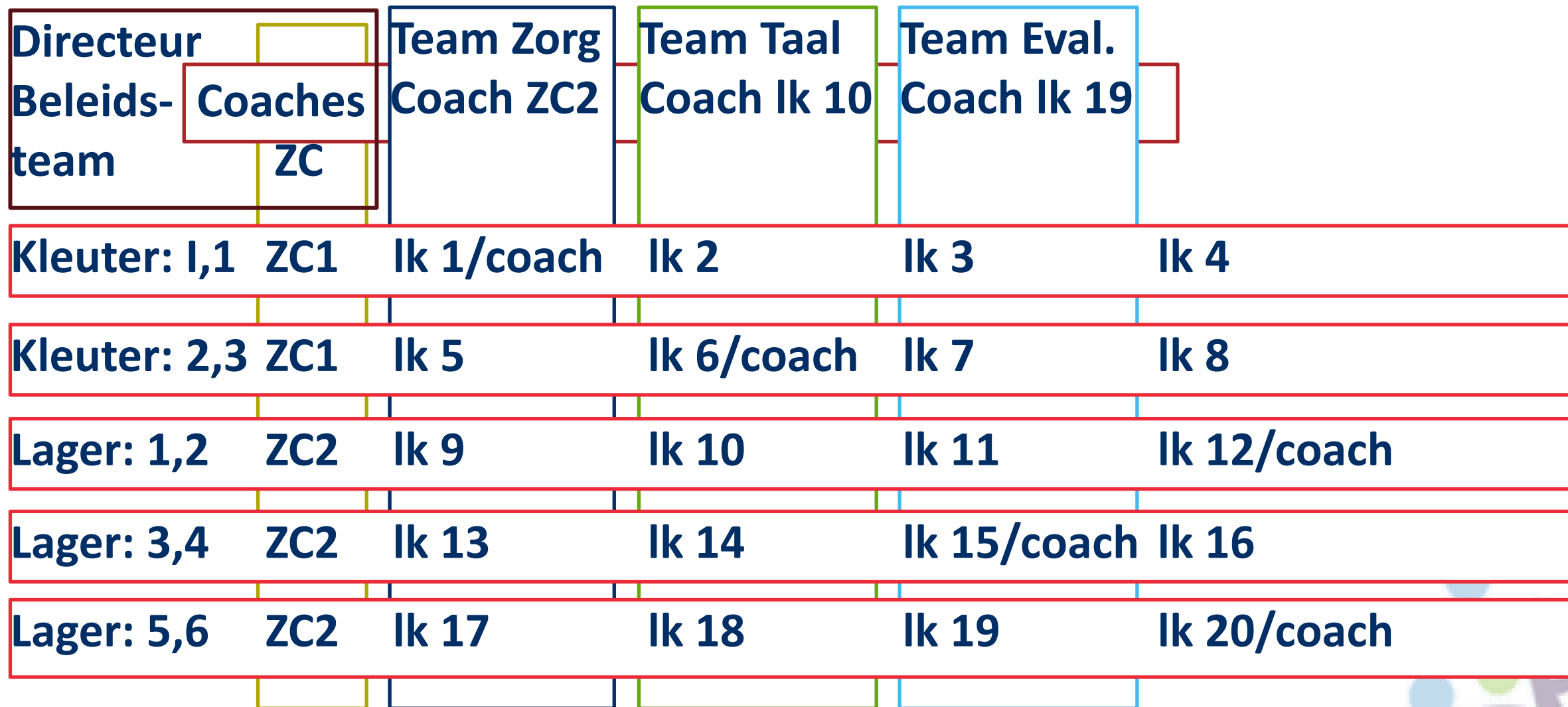


Vakgroepen als LG

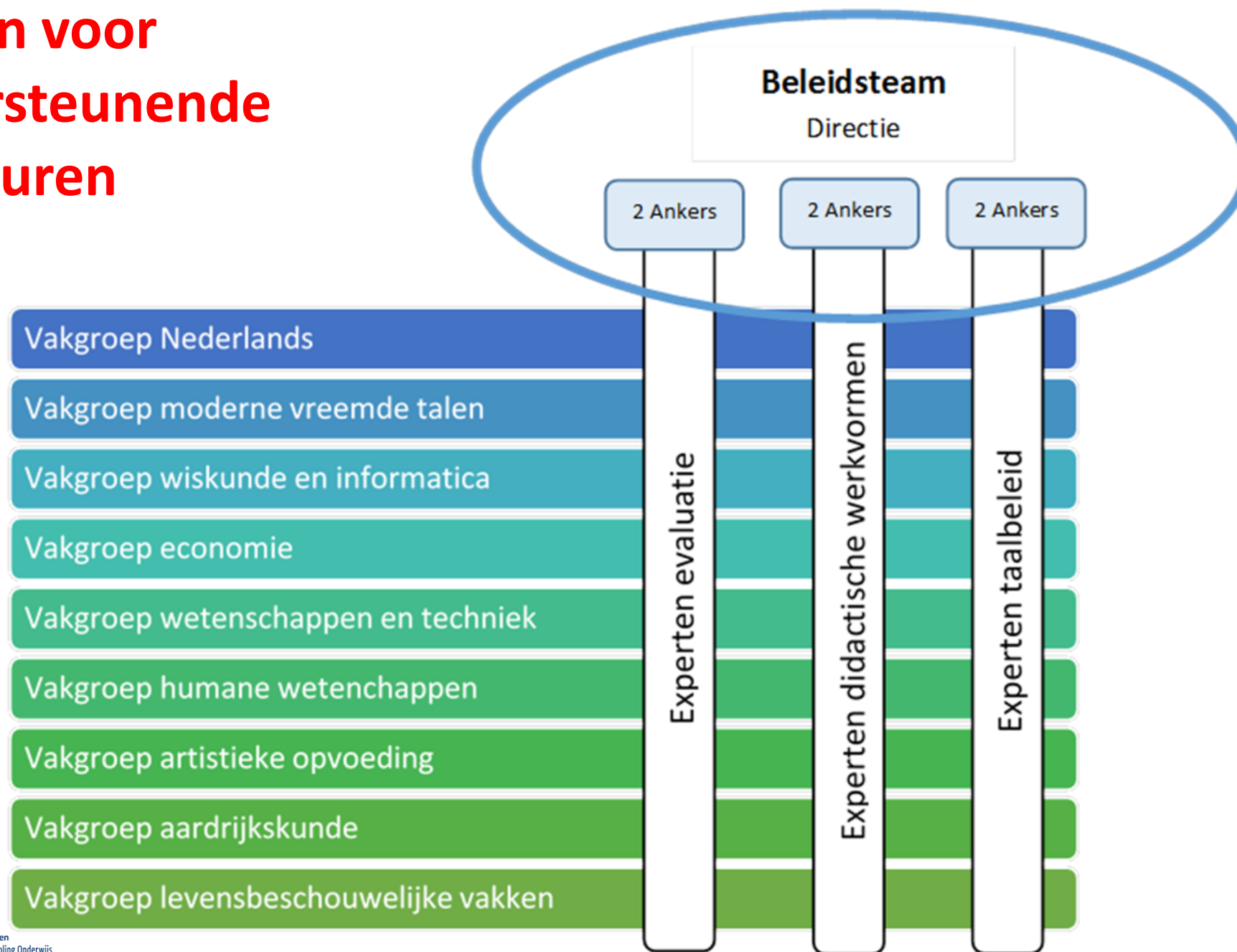
- Verdergaan dan organisatorische afspraken
- Doorpraten én co-creëren van didactische aanpak dat antwoord geeft op nieuwe eindtermen/leerplannen, GFL, decreet lln. begeleiding/brede basiszorg (> differentiatie, taalgericht vakonderwijs, feedbackloops,...)
- Uitwerking als casus om samen van te leren
- Om de beurt over graden heen en/of afwisselend tussen deelvakken per graad



Teacher teams in interactie in basisonderwijs



Zorgen voor ondersteunende structuren



Terugkoppelen naar jouw begeleidingswerk

Brainstorm in groep

- Hoe kan je het werken met vormen van teacher teams/leergemeenschappen incorporeren in je begeleidingswerk?
- Wat is dan jouw rol als begeleider?



Terugkoppelen naar begeleidingswerk

- Directeur overtuigen dat visieontwikkeling niet voldoende is en dat verdere structuren en verwachtingen die vertaling van visie naar praktijk ondersteunen nodig zijn
- Dit samen op lange termijn uitwerken
- Aanpak van werken met vormen van teacher teams/leergemeenschappen vormgeven
- Procescoachen in scholen opleiden en ondersteunen
- Uitdagende groepen zelf opstarten en dan coaching geleidelijk doorgeven
- Inhoudelijke kwaliteit van wat wordt gecreëerd in TT opvolgen, waar nodig benodigde inzichten binnenbrengen
- Intervisie van procescoaches organiseren (zie verder)



Terugkoppelen naar begeleidingswerk

Doel hiervan: duurzaamheid van je begeleidingswerk verhogen

- Competentie ovv OOB en kwaliteits/schoolontwikkeling bij schoolleiders vergroten
- Structuren in scholen stimuleren waarin groepen van leerkrachten zelf professionaliseren en ontwikkelen, elkaar hierin meetrekken en ondersteunen (bv. ook startende lkn.) > jouw rol deels laten opnemen (er is toch meer dan werk genoeg...)
- Structuren mee helpen creëren waarbinnen jouw inhoudelijke input een groep van lkn. tegelijk bereikt > impact vergroten



Focus 3. Werking verankeren

Is het opzetten van teacher teams voldoende om visie om te zetten in de praktijk?

Nee, leergemeenschappen zijn geen (nieuwe) eilanden en moeten interageren met het overkoepelende schoolbeleid !

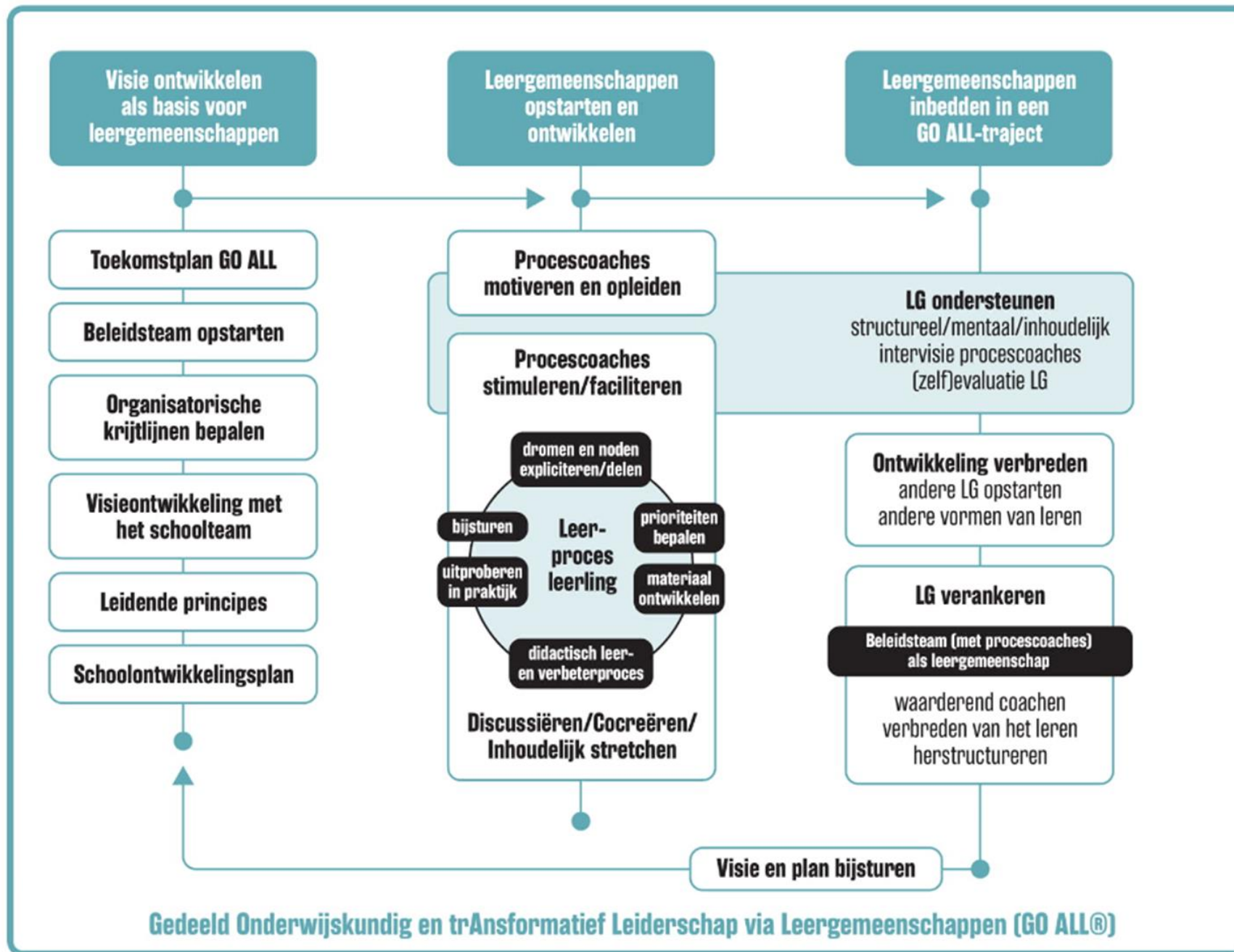


Focus 3. Werking verankeren

Belangrijke aandachtspunten:

- Gericht professionaliseringstijd inbouwen
- Coachingstructuur en coach-the-coach
- Onderlinge expertisedeling tussen lkn, tussen LG stimuleren
- Externe expertise binnen brengen of ondersteunen om die te gaan halen
- Waarderend coachen + voldoende aandacht voor individu bij HRD beleid





Professionaliseringstijd

Scholen die er (durven) op inzetten maken een verschil: ze creëren tijd om samen een antwoord te bieden op uitdagingen die op hen afkomen

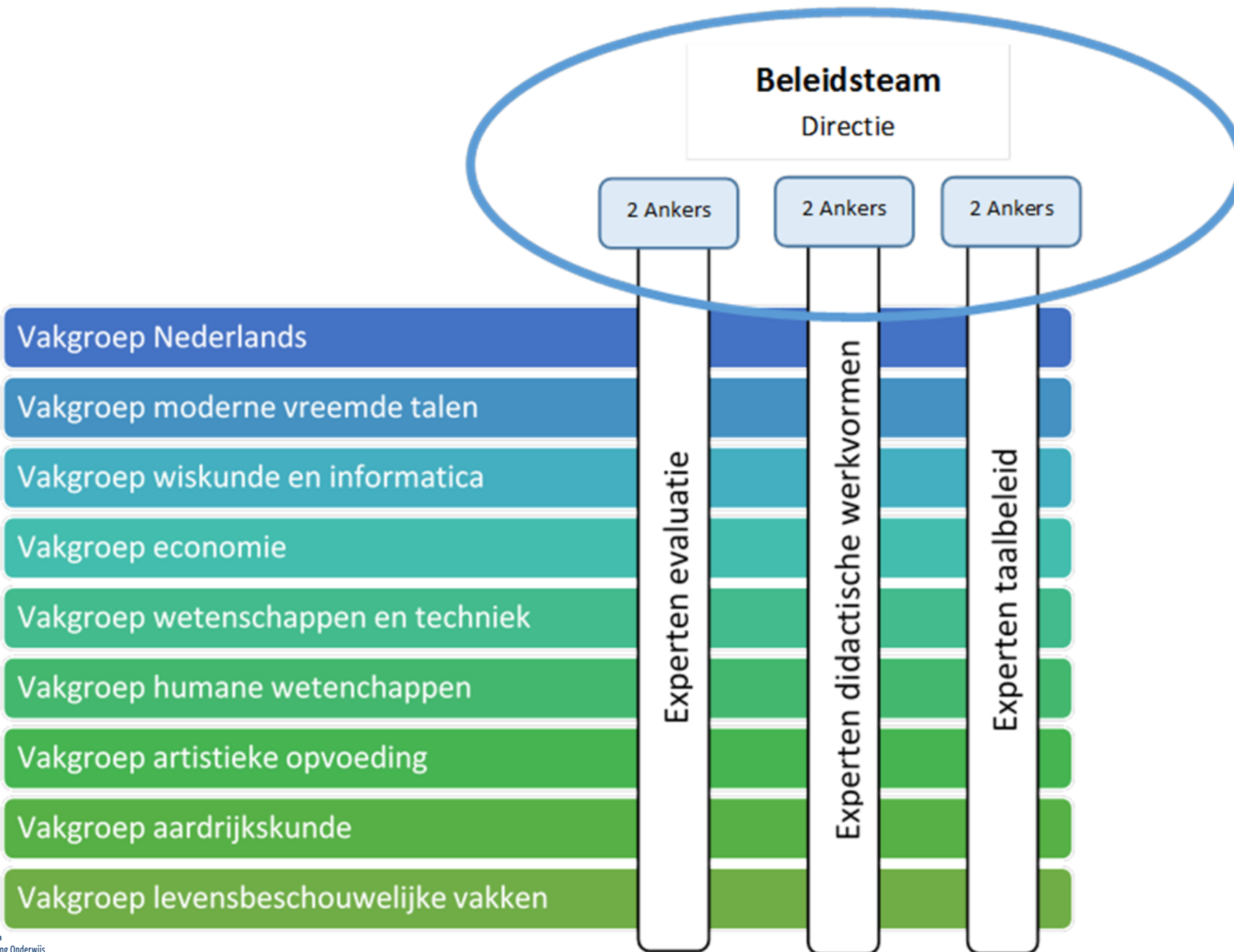


Expertisedeling stimuleren

Onderlinge expertisedeling tussen lkn, tussen LG stimuleren

- Structuren creëren: wisselwerking tussen 'themateams', vakgroepen als leergemeenschappen, klassenraden in SO (zie hiervoor)
- Competentiebank > bij elkaar gericht te rade kunnen gaan: hier best ook structuren voor creëren
- Collegiale visitatie
- Toonmomenten





Externe expertise binnen- of aanbrengen

Binnenbrengen vanuit PBD:

- Liefst bij groepen van lkn voor groter bereik / olievlekprincipe
- Vakgroepen, werkgroepen op schoolniveau
- Groepen van procescoaches (vakgroep/werkgroep voorzitters)
- PLG op niveau scholengroep/gemeenschap
- Op niveau procescoaching en op leergebied/vakinhoudelijk niveau

Belangrijk: ook **inhoudelijke kwaliteit** van de werking van TT als LG **opvolgen**

- Indien nodig: inhoudelijk voeden
 - Of helpen om de benodigde expertise ergens anders gericht binnen te halen
- > Samenwerking PBD – professionaliseringsorganisaties (want er is werk genoeg...)



Coachingstructuur mee helpen verankeren

- Nagaan wie voor welk thema een geschikte procescoach zou zijn
- Deze personen individueel aanspreken, werkingsprincipes uitleggen en samen bespreken, laagdrempelig opleiden
- Bij grotere groep procescoaches evt. ook samen opleiden
- Wisselwerking met beleid bespreken: procescoaches brengen als lid van een onderwijskundig beleidsteam op afgesproken momenten verslag uit van de werking
- Zelfevaluatie in LG binnen brengen
- Dit beleidsteam werkt ook als **intervisie** en ondersteuningsplatform voor de procescoaches. De directeur is mee een **'coach the coach'**
- Alle gelegenheid om hier rustig in te groeien >< output verwachtingen



Verankeren: waardierend coachen stimuleren

Teacher teams/PLG > groepsprocessen als 'sociale motor' maar... ook nood aan:

- individuele coaching gesprekken als motor om deze sociale processen te ondersteunen, soms gericht bij te sturen waar nodig
 - rekening houden met individuele verschillen > werken aan POP
- > Gericht mee helpen organiseren !



Meer weten ?

GO ALL for learning, Team school, Lesgeven is de MACS
Of contact opnemen met Wouter.Schelfhout@uantwerpen.be

