

# INSPIRATIEGIDS

voor het werken met  
professionele  
leergemeenschappen



Ann Deketelaere, Eindredactie inspiratiegids  
Centrum voor Onderwijsvernieuwing en Ontwikkeling van Leraar en School, KU Leuven

Eline Vanassche, Partner in het Professionaliseringsproject met het oog op het versterken van  
leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs  
Subfaculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, KU Leuven Kulak en Centrum voor  
Onderwijsvernieuwing en Ontwikkeling van Leraar en School, KU Leuven

Peter Van Iseghem, Projectleider van het Professionaliseringsproject met het oog op het  
versterken van leiderschap voor herstel en veerkracht in onderwijs  
Pedagogisch adviseur Katholiek Onderwijs Vlaanderen  
Dienst School- & kwaliteitsontwikkeling, Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Katholiek Onderwijs Vlaanderen, Brussel, 2023



# Inhoudsopgave

Inleiding .....	4
<b>1</b> Maak duidelijk dat een PLG wezenlijk verschilt van een personeelsvergadering of een (vak-) werkgroep .....	5
<b>2</b> Kies een procescoach met het juiste profiel .....	8
<b>3</b> Start vanuit een weloverwogen leervraag .....	11
<b>4</b> Expliciteer het professioneel leren .....	13
<b>5</b> Volg in elke sessie een vast stramien maar wees tegelijkertijd voldoende flexibel .....	14
<b>6</b> Besteed voldoende aandacht aan de mens achter de professional .....	16
<b>7</b> Voorzie ruimte voor afwijkende meningen en “het niet weten” .....	17
<b>8</b> Breng goed doordacht externe input (theorie) aan .....	19
<b>9</b> Wees je bewust van de gewijzigde rol van de schoolleider .....	22
<b>10</b> Vervul de randvoorwaarden .....	24
Bijlage 1: Vragenkit van de procescoach .....	26
Bijlage 2: Leervragen .....	28
Bijlage 3: Bruikbare methodieken .....	30

# Inleiding

## Situering

In 2021 stapten 53 schoolleiders uit zeven scholengemeenschappen van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen in een tweejarig traject van de Vlaamse Overheid. Dit traject kreeg de naam “Samen leren leiden”. Het versterken van het onderwijskundig leiderschap van deze schoolleiders was het hoofddoel. Die zeven groepen vormden binnen hun samenwerkingsverband elk een professionele leergemeenschap (PLG).

Elke schoolleider engageerde zich om in het tweede jaar een PLG in de eigen school op te starten. In het eerste jaar werden ze hierop voorbereid tijdens maandelijkse bijeenkomsten in het samenwerkingsverband onder leiding van een pedagogische begeleider van het net. Het vormen van een PLG in het samenwerkingsverband in het eerste jaar leek een mooie voorbereiding voor het opstarten van een PLG in de eigen school in het tweede jaar. Elke schoolleider had dan immers zelf de eigenheid en meerwaarde van een PLG mogen ervaren.

Deze inspiratiegids vormt een tweeluik met de podcast “Samen leren leiden”. Ze zijn de concrete output van het project “Samen leren leiden”. Beide zijn terug te vinden op [pro.katholiekonderwijs.vlaanderen](http://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen)

## Doelgroep

Deze inspiratiegids richt zich tot eenieder die een PLG wil opstarten of er een begeleidende rol in wil opnemen. In deze inspiratiegids wordt deze persoon de “procescoach” genoemd. Afhankelijk van de concrete context waarin de PLG opgestart wordt, kan dit een teamlid, een schoolleider of een pedagogisch begeleider zijn.

## Opbouw

Deze inspiratiegids bevat 10 aanbevelingen die telkens één kernaspect van een PLG toelichten. Zo wordt het verschil met een personeelsvergadering of vakwerkgroep aangegeven, de rol van een procescoach beschreven en het belang van een goed geformuleerde leervraag toegelicht. We gaan tevens in op het belang van externe input, de gewijzigde rol van de schoolleider en de randvoorwaarden. De gids sluit af met drie bijlagen met concrete voorbeelden van aanpakken.

## Bronnen

Deze inspiratiegids is gebaseerd op acht interviews met schoolleiders basis- en secundair onderwijs die deelgenomen hadden aan het traject “Samen leren leiden” en op een focusgroep gesprek met drie pedagogisch begeleiders van dit traject.

Deze gesprekken vormden de basis voor de hierna geformuleerde aanbevelingen, voorbeelden en quotes. Voor de schoolleiders werden pseudoniemen gebruikt. De geïnterviewde pedagogisch begeleiders waren Chris Ligtvoet, Teresa Van Boxstael en Peter Van Iseghem.

Ann Deketelaere, medewerker aan het Centrum voor Onderwijsvernieuwing en de Ontwikkeling van Leraar en School (COOLS, KU Leuven) nam - in opdracht van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen - de interviews en het focusgroep gesprek af en redigeerde deze inspiratiegids.

# 1

## Maak duidelijk dat een PLG wezenlijk verschilt van een personeelsvergadering of een (vak-) werkgroep

### *Vertrek vanuit een praktijknood*

Idealiter wordt een PLG gevormd door een klein groepje leerkrachten dat een aantal keren bijeenkomt rond een concreet ervaren praktijknood. In de PLG wordt deze praktijknood verder onderzocht, vertaald naar een leervraag en gelinkt aan de onderwijsvisie. Het proces eindigt met een voorstel van aanpak of actie die aan het hele team voorgelegd wordt.

Een PLG heeft als doel dat leerkrachten samen leren van elkaar en zo zichzelf en elkaar verder professionaliseren. Het vertalen van de ervaren praktijknood naar een leervraag vormt een belangrijk onderdeel van het proces.

Een PLG houdt op te bestaan als de praktijknood gelenigd is. Wat niet wegneemt dat er een nieuwe PLG opgestart kan worden, als een nieuwe praktijknood zich aandient.

Het verschil met een personeelsvergadering of vakwerkgroep is dat een PLG gevormd wordt door een klein groepje teamleden dat vrijwillig deelneemt. Een PLG houdt na een tijdje op te bestaan.

In onderstaand kader beschrijft een schoolleider de aanpak van een PLG in zijn school.

**We bespreken nu het referentiekader van kwaliteit van onderwijs. Dan kijken we naar: Waar staan wij als school? Wat hebben we nog te doen? We zijn met een achttal maar de hele school is vertegenwoordigd: van jongste kleuter tot zorgcoördinator. Het gaat namelijk over de doorgaande lijn. We bespreken hoe we als kleuterjuf of als leerkracht derde graad naar ons onderwijs kijken. En we merken dat dit niet heel erg van elkaar verschilt ... We hebben dezelfde doelen, we willen die kinderen op een bepaalde manier laten ontwikkelen, we hebben een bepaalde visie van omgaan met ouders ...**

**Hierdoor krijg je binnen de school een bredere groep die reflecteert over onderwijs-en kwaliteitsbeleid. En dan ben jij als directeur niet meer de enige die hierover nadenkt. Je ervaart dat het beleid wordt gedragen. Het vormt meer een vanzelfsprekend onderdeel van het team. Dat is dan voor mij een professionele leergemeenschap waarbij je ziet dat ook de leerkrachten leren. En zo creëer je een olievlek-effect.**

**Hans, schoolleider basisonderwijs**

## *De verantwoordelijkheden liggen op een ander niveau*

In een personeelsvergadering of beleidsgroep zijn de verantwoordelijkheden en taken tussen schoolleider, directieleden en leerkrachten duidelijk afgebakend. De schoolleiding weet vaak al welke richting ze uit wil gaan. Leerkrachten stellen zich eerder volgend op en voeren de genomen beslissingen uit.

In een PLG komen leerkrachten zelf met voorstellen en werken ze zelf acties uit. Ze zijn dus niet enkel verantwoordelijk voor de implementatie van hoger genomen beslissingen. Ze denken mee – kritisch - na of en hoe bepaalde voorstellen passen binnen de visie en missie van de school.

Hierin verschilt een PLG van een personeelsvergadering.

De personeelsvergadering wordt vanuit het beleid voorbereid, maar leerkrachten hebben niet het gevoel dat ze hier mee verantwoordelijk voor zijn. Ze zijn wel verantwoordelijk voor het opvolgen van afspraken, maar niet voor voorbereidende werk. We komen, we zitten, we luisteren, we voeren uit als ons iets gevraagd wordt ... De verantwoordelijkheid ligt op een ander niveau.

In een PLG begin je samen vanaf nul en bouw je een traject op. Het is een gedeeld project. In kleine stapjes. Je ondersteunt elkaar, ook al heb je eigen deelopdrachten. Het is een eerlijk en open project. Dit heeft de beste groeikansen.

Wendy, schoolleider basisonderwijs

Voor leerkrachten kan deze vraag naar het meedenken over het beleid een ommekeer in hun taakperceptie zijn. Dit kan blijken uit reacties als: “Beslis jij als schoolleider maar, zeg maar wat ik moet doen.” of “Laat mij maar gewoon mijn lessen geven”. Erken dit maar wijs ook op hun expertise in de klas en op het belang om deze in te brengen in een PLG zodat collega’s hiervan kunnen leren.

## *Neem tijd om het proces te exploreren*

In een PLG wordt de tijd vertraagd om na te denken over het proces: “Waarom zouden we het zo doen?” “Wat leren we hieruit over de school die we willen zijn?” “Hoe past dit in onze visie en missie?”.

Er wordt tijd en ruimte gecreëerd om te reflecteren over de onderwijskundige zaken die er ècht toe doen, de waarden en normen waar schoolleiders of leerkrachten ècht voor staan. Vaak ervaren leden van een PLG dit als een herbronning die energie geeft en de batterijen oplaadt.

Personeelsvergaderingen en werkgroepen daarentegen worden gedomineerd door een praktisch-organisatorische agenda. Knopen moeten doorgehakt worden en er rest te weinig tijd om het gesprek over de meer fundamentele pedagogisch-onderwijskundige thema's aan te gaan.

In beleidsvergaderingen voelde je constant de spanning tussen de nood aan een onderwijs-inhoudelijk gesprek en de tijdsdruk om een aantal praktische beslissingen te nemen. Van zodra je de onderwijskundige kaart trekt, haal je het tempo uit de vergadering. Dus was er voor zo'n gesprek nooit ruimte.

In een PLG wordt er tijd genomen om deze zaken te benoemen. Er wordt vertraagd om achteraf te versnellen.

Hans, schoolleider basisonderwijs

## *Geen praatbarak!*

Toch is een PLG meer dan een ervaringsuitwisseling of vrijblijvende babbel. In een PLG is het helder stellen van een leervraag en doelgericht werken om deze te beantwoorden essentieel.

Om te vermijden dat een PLG blijft steken in een praten over, plannen maken, ideeën uitwisselen, koppel je deze leervraag best direct aan een concreet actieplan en tijdslijn: "Wat willen we tegen volgend jaar gewijzigd zien in de praktijk?" Dit hoeft niet groots te zijn.

Een goede PLG start vanuit een leervraag. Vanuit een doel, wat willen we bereiken, waar willen we naar toe. Het is geen vrijblijvend overleg.

Greet, schoolleider basisonderwijs

“

Het was heel fijn. In het begin dacht ik, verdorie, mijn tweede jaar als directie, ik heb wel andere zaken te doen. Maar ik heb zelf veel bijgeleerd. Het was een moment om alles los te laten. Ik keek er naar uit, zeker als het een volledige dag was. Efkes weg, emoties delen maar ook weten dat je met veel energie terugkomt.

GREET, SCHOOLLEIDER BASISONDERWIJS

## 2 Kies een procescoach met het juiste profiel

*Hoeft geen inhoudelijk expert te zijn  
maar wel competent in het omgaan met mensen*

De procescoach is een lid van het schoolteam. Vaak is dit de aanvangsbegeleider of zorgcoördinator, omdat deze gemakkelijker vrij te roosteren is. In principe kan elke leerkracht die deelneemt aan een PLG de rol van procescoach op zich nemen.

Om te vermijden dat een PLG afglijdt in een praatbarak zijn ervaring en liefst ook opleiding in coaching een meerwaarde. We denken hierbij aan taak- en procesgerichte samenwerkingsvaardigheden zoals: luisteren, samenvatten, spiegelen, terugkoppelen, emoties benoemen, spanningen durven exploreren, focussen op de doelen, timing, afspraken en taakverdeling bewaken, ...

Ook de juiste vragen stellen en – langere - stiltes laten, zijn belangrijke vaardigheden van een procescoach om zo de deelnemers de tijd te geven te reflecteren, de input voor zichzelf te vertalen en hen op die manier uit te nodigen hun ideeën te delen en zo actief te participeren.

[Bijlage 1](#) bevat een vragenkit voor de procescoach.

*Niet de drang om zelf te schitteren  
maar wel om de anderen te laten schitteren*

*De procescoach is diegene die zichzelf misbaar maakt*

Geef duidelijk aan wat de rol van de procescoach binnen de PLG is. In het begin zal die wellicht veel sturen door bijvoorbeeld de tijd en de fasen in het proces te bewaken. Maar de procescoach is niet de inhoudelijke leider. De procescoach bepaalt niet de inhoudelijke uitkomst. De procescoach begeleidt wel de stappen die moeten gezet worden, samen met de teamleden.



Tijdens de voorlaatste sessie bespraken we de samenwerking tussen procescoach en schoolleider. De coördinerend directeur nam de intervisie over. Dat was een heel mooi moment, ik voelde dat ik het stokje kon doorgeven.

Ik heb me teruggetrokken en geobserveerd. Na dit traject gaat de groep verder zonder procescoach en ze zijn er klaar voor.

Als procescoach moet je niet het volledige proces leiden. De deelnemers hebben zelf veel talenten die ze kunnen inzetten.

Teresa, pedagogisch begeleider

Ook wanneer de procescoach geen leiding neemt, blijft deze een belangrijke rol in de groep vervullen als bewaker van de focus, observator, vragensteller ... Indien het overleg dreigt te verzanden in een praatbarak, neemt de procescoach weer een meer actieve rol op.

*We hebben geen mensen nodig die het probleem fixen*

*Wel die anderen versterken  
om hun praktijknoden aan te pakken*

Vermijd als procescoach om als inhoudelijk expert oplossingen aan te bieden. Zeker als de procescoach zelf enthousiast over het thema en zich inhoudelijk voorbereid heeft, kan dit een valkuil zijn. Vaak wordt dit ook verwacht door de andere PLG-leden. Het vraagt moed om vragen terug te spelen, stiltes te laten tot een oplossing uit de groep zelf komt en dan deze oplossing opnieuw te bevragen.

Ik gaf teveel theoretische input op één moment. Maar ik vond dat zelf zo boeiend en ik wou dat zo graag vertellen. Maar ik had het teveel op één hoopje gegooid.

Ik zou het nu helemaal anders aanpakken. Ik zou veel meer vertrekken vanuit de praktijken die heel herkenbaar zijn voor schoolleiders en daaraan dan de theorie koppelen.

Chris, pedagogisch begeleider

*Het heeft ook met tijd nemen te maken  
Niet snel, snel werken naar een product  
maar gewoon durven vertragen*

*Leren aanvaarden dat het niet meteen perfect hoeft te zijn*

De procescoach straalt zelf rust uit, neemt tijd en geeft tijd aan de groep. Noem dit “speeltijd” als vrije tijd waarbij elk PLG-lid ideeën, voorstellen mag exploreren. Tijd waarin naar de kern van het métier gegaan wordt: goed lesgeven aan alle kinderen.

Hierin verschilt een PLG ook van beleids-, vak- en werkgroepen. Deze kenmerken zich vaak door efficiëntie en effectiviteit. Terecht want de tijd is beperkt en knopen moeten doorgehakt worden. Dit soort vergaderingen focust zich vaak op praktisch-organisatorische, programmatorische aspecten. Er is minder ruimte om verschillende perspectieven te verkennen en van elkaar te “leren”.

Voorzie voor een PLG dus dubbel zoveel tijd als je voor een werkgroep zou voorzien.

We hebben procescoaches nodig die helpen de tijd te vertragen.  
In ons onderwijs willen we het vaak meteen perfect doen. Maar we hebben meer speeltijd nodig, om vaardigheden te kunnen oefenen en ja, om eens de mist in te gaan. In die zin is een PLG geen doel op zich maar een middel om zich te bekwamen, te zoeken.

Chris, pedagogisch begeleider

*Bewaak de doelgerichtheid*

Toch mag een PLG niet verzanden in een praatbarak, waarin er associatief heen en weer gebabbeld wordt, zonder resultaat. De procescoach heeft als taak de doelgerichtheid te bewaken: “Hoe past wat nu gezegd wordt binnen het thema?”; “Waar willen we landen?”.

Een coach mag niet meegaan in het gesprek waardoor het een praatbarak wordt. Zij moet een breedvoerig teamlid op een vriendelijke manier kunnen afblokken.

Dina, pedagogisch coördinator basisonderwijs

# 3 Start vanuit een weloverwogen leervraag

*Vertrek vanuit: “Wat zijn onze noden en hoe kunnen we dit omzetten in een actieplan?”*

Het is geen goed idee om als schoolleider te zeggen: “Ik wil in onze school een PLG opstarten”. Beter is om te vertrekken vanuit de concrete noden en te bevragen hoe deze best aangepakt kunnen worden. Soms is een PLG de beste werkwijze, soms een werkgroep, een informele brainstorm of misschien nog iets anders.

Een PLG is altijd meer dan het uitwisselen van ideeën of ervaringen. De focus ligt op leren van elkaar. Vandaar dat er bij de start voldoende tijd genomen wordt in het helder stellen van de leervraag: “Wat willen we leren met en van elkaar?”

De taak van de procescoach bestaat erin om deze leervraag op een voldoende diep niveau te laten landen. En om niet in de valkuil te trappen om zelf antwoorden of oplossingen aan te bieden.

**Ik heb als begeleider geleerd om te focussen op de leervraag en tijd te nemen om deze vraag samen te onderzoeken. Voor dit traject kon ik vanuit mijn vak expertise op vele leervragen snel een antwoord geven, waardoor er kansen tot diepgaand leren gemist werden.**

**Teresa, pedagogisch begeleider**

Een goede leervraag daagt de deelnemers uit om over zichzelf en hun eigen onderwijsvisie na te denken. Een goede leervraag is eerder geformuleerd in termen van “Waarom zouden we ...?” in plaats van “Hoe zullen we ...?”

Een goede leervraag vertrekt van: “Wat wil ik als leerkracht zelf bijleren, wat willen we als team van elkaar leren?”

Een goede leervraag vertrekt vanuit een ervaren praktijkknood. De motivatie is dan ook groter om ermee aan de slag te gaan.

Een goede leervraag mag niet te vaag maar ook weer niet te concreet of taakgericht zijn. Omdat er dan te snel oplossingsgericht gedacht wordt.

Eén PLG in onze scholengemeenschap werkte rond wereldoriëntatie. Dat groepje had een mooi resultaat behaald, maar er werd weinig geleerd. Wellicht omdat de output bij aanvang te concreet geformuleerd was. Binnen de PLG keek men naar de vereisten en vertaling vanuit het leerplan. Er werd te weinig gereflecteerd over het persoonlijk referentiekader, zoals: “Waarom is het voor jou zo belangrijk om een concrete handleiding te volgen?”, “Waarom geef jij de voorkeur aan een project van meerdere weken?”, “Wat is het effect op het leren van de kinderen?”.

Hanne, coördinerend directeur basisonderwijs

## *Het huiswerkbeleid sputtert is geen leervraag*

Om tot diepgaand leren te komen is een goede leervraag essentieel. Zo is het huiswerkbeleid sputtert geen leervraag, wel een observatie. Het wordt pas een leervraag als deze observatie verder geëxploreerd wordt: Wat sputtert er? Waarom vinden we huiswerk belangrijk? Hoe past dit in onze visie? Welke vragen zouden we beantwoord willen zien over het huiswerkbeleid?

[Bijlage 2 bevat een aantal voorbeelden van leervragen.](#)

## *Prioriteer*

Wanneer er tijd genomen wordt om dicht bij de klaspraktijk en de bekommernissen van elk PLG-lid te blijven, zullen er veel boeiende thema's geopperd worden waarrond geleerd kan worden. De taak van de procescoach is dan om te prioriteren en te vermijden dat teveel zaken tegelijk aangepakt worden (omdat ze allemaal even belangrijk lijken).

“

Je zou dit project om de paar jaar moeten doen, omdat dit zo'n impact heeft op je schoolproces. Je vindt elkaar. Samen lerend erin staan is heel waardevol.

HANNE, COÖRDINEREND DIRECTEUR  
BASISONDERWIJS

# 4 Expliciteer het professioneel leren

*Als er niets bijgeleerd wordt is het geen goeie PLG  
De essentie is dat je bijleert*

In een PLG ligt de focus op het leren van en met elkaar en op het leren over zichzelf. Meestal blijft dit leren eerder impliciet. Door als procescoach op het einde van een bijeenkomst dit leren expliciet te bevragen, worden de PLG-leden aangemoedigd om zich bewust te worden van hun eigen leren, dit te expliciteren en hieraan taal te geven. Theoretische kaders kunnen hierbij helpen. Zo wordt voor iedereen duidelijk dat een PLG wezenlijk verschilt van een werkgroep.

Daar heb ik te weinig naar gepeild, denk ik. Ik bevroeg telkens wel of we de doelen bereikt hadden, maar ik heb te weinig gevraagd wat ze zelf geleerd hadden.

Nadien, op de evaluatieformulieren beschreven de schoolleiders wel wat ze geleerd hadden, zoals inzicht in hun eigen leiderschapsstijl, gesprekstechnieken of leren vertrouwen op je team.

Teresa, pedagogisch begeleider

Dit leren is vaak een combinatie van kennis en inzicht, concrete vaardigheden en attitudes.

Ik heb ook wel geleerd over mezelf, mijn leiderschapsstijl. En hoe ik mij verhoud tot de anderen in het team. Hoe ik het beste uit mijn team kan halen.

Zoë, schoolleider secundair onderwijs

Open communiceren en durven benoemen, ook als er spanningen zijn. Gericht bevragen wat fout loopt en waarom het fout loopt. Niet zomaar aannemen, maar onderzoeken waarom het misgelopen is.

Wendy, schoolleider basisonderwijs

De houding van het is oké dat ik het niet weet. Dat mag. Ik hoef als schoolleider niet alle antwoorden reeds vooraf in mijn hoofd te hebben.

Dina, pedagogisch coördinator basisonderwijs

Ze hebben geleerd om de ander te respecteren in een andere manier van denken: de ene denkt lineair, de andere associatief ... daardoor groeide er vertrouwen. Men zag in dat een andere manier van denken geen bedreiging hoeft te vormen.

Teresa, pedagogisch begeleider

# 5 Volg in elke sessie een vast stramien maar wees tegelijkertijd voldoende flexibel

*Om tot zelfsturing te komen, is er bij aanvang veel sturing nodig*

Laat de bijeenkomsten telkens volgens een vast patroon verlopen. Start met een korte check in. Overloop de doelen. Wissel plenaire inputmomenten af met actieve verwerkingsopdrachten, eventueel in subgroepen. Sluit af met een check out waarbij nagegaan wordt of de vooropgestelde doelen bereikt werden, welk effect deze sessie had op de PLG-leden en wat de volgende stap wordt.

Zo'n vast stramien geeft structuur en veiligheid aan de groep. Het expliciteren van de rationale (uitleggen waarom een bepaalde methodiek gebruikt wordt) helpt de PLG-leden om op termijn autonoom te functioneren.

De procescoaches gebruikten veel werkvormen, zoals een tekst laten lezen en daarna samen bespreken, in plaats van zelf alles uitleggen. Het is ook leuk om deze toe te passen in de eigen personeelsvergaderingen.

Hanne, coördinerend directeur basisonderwijs

Dan is ze gids geweest doorheen de verschillende leervragen. Ze heeft sturing gegeven in functie van de leervraag: wat gaan we eerst aanpakken, wat parkeren.

Giete, coördinerend directeur basisonderwijs

*Wees flexibel: volg niet slaafs je voorbereiding*

*Van zodra je daarvan loskomt, loopt het groepsproces beter*

De voorbereiding is voor de procescoach een houvast maar mag geen keurslijf zijn. De procescoach houdt de betrokkenheid van de PLG-leden in het oog en be vraagt regelmatig of de gebruikte methodiek de meest aangewezen manier is om de vooropgestelde doelen te bereiken.

Voor mij was de essentie dat de inhoud gedragen werd door de volledige groep. Zelf heb ik veel tijd gependeed aan het zoeken naar goede methodieken.

Soms ervaren ze een methodiek niet als meerwaarde en gaven ze aan hoe ze wilden werken. Dan liet ik de voorbereiding los. Het gaat erom dat de doelen bereikt worden.

Teresa, pedagogisch begeleider

## *Werk buttom up*

### *Verwoord het als een samen zoeken*

Eenmaal de leervraag helder is, ligt de focus op het samen analyseren, verder onderzoeken, alternatieven overwegen en bepalen welke acties ondernomen kunnen worden.

Hierin verschilt een PLG van een traditionele beleids- of werkgroep, waar praktijknoden doorgeschoven worden naar diegene met veel ervaring of expertise in dat domein.

Het is niet de taak van de procescoach om zelf die oplossingen of antwoorden aan te reiken. Beklemtoon het samen zoeken waarbij het eigenaarschap bij de groep ligt en ieders inbreng waardevol is.

De procescoach voorziet wel activerende methodieken die de PLG-leden aanzetten om dit proces te doorlopen.

Bijlage 3 bevat een aantal activerende methodieken die ingezet kunnen worden in een PLG.

Op het einde gaf Peter een heel concrete opdracht: ga op zoek naar informatie over ... bijvoorbeeld 'Hoe zorg je ervoor dat de routine binnen je team doorbroken wordt?' We werden getriggerd om lectuur hierrond op te zoeken. Dit was heel interessant. En iedereen deed dat ook, omdat de opdrachten die hij gaf, aansloten bij vragen van de groep.

Zoë, schoolleider secundair onderwijs

## 6 Besteed voldoende aandacht aan de mens achter de professional

*De vertrouwensband is heel sterk geworden gewoon door dat gevoelsrondje*

Een PLG-bijeenkomst start met een check in. Hierin geeft iedereen aan hoe men erbij zit. Dit helpt elk PLG-lid om datgene wat nog de aandacht vroeg, los te laten en echt in de sessie aan te komen. Het helpt de anderen ook om elkaars reacties te begrijpen.

Zo'n gevoelsrondje draagt tevens bij tot het creëren van veiligheid en openheid in de groep.

In het begin vonden ze dit raar, als er gevraagd wordt 'hoe zit je er vandaag bij?'. Maar nu zijn ze het gewoon. En beseffen ze dat dit belangrijk is. Zeker om de reactie van anderen te kaderen. Het is ook een uiting van waardering voor elkaar, als je zelf open bent. Je gaat dan toch op een andere manier naar elkaar kijken en met elkaar omgaan.

Wendy, schoolleider basisonderwijs

*Bij ons voelde dit toch een beetje artificieel aan*

Het kan voor PLG-leden onwennig zijn om hun gevoelens te uiten bij collega's. Laat teamleden vrij in wat ze willen vertellen, en respecteer het ook als iemand de beurt overslaat.

Probeer aan te voelen in welke mate het team klaar is voor zo'n meer persoonlijke uitwisseling. In scholen met een eerder taakgerichte-rationele cultuur kan deze aanpak oncomfortabel of zelfs bedreigend overkomen.

In onze school werkte "de check-in" niet. Terwijl ik dit zelf heel belangrijk vind. De leerkrachten zagen dit als we gaan niet flauw doen, laat ons beginnen met de agenda. Terwijl ik denk dat hierdoor teamleden zich op de vlakte hielden uit vrees voor de weerstand.

Zoë, schoolleider secundair onderwijs



## 7 Voorzie ruimte voor afwijkende meningen en “het niet weten”

*Doordat je voor iedereen goed wil doen, durven we te weinig te zeggen waar het op staat*

Een PLG kan pas werken als er openheid en vertrouwen is in de groep. Omdat men in een school gedwongen is voortdurend met elkaar samen te werken, blijven meningsverschillen vaak impliciet. Het in stand houden van een goede sfeer heeft voorrang op een eerlijke meningsuitwisseling. Kritische reacties worden ingeslikt.

In een PLG is het net belangrijk dat mensen kunnen zeggen wanneer ze het niet eens zijn. Afwijkende meningen nodigen uit om dieper te reflecteren en bieden groeikansen voor het hele team.

Vooraf de procescoach heeft oog voor deze meningen. De procescoach probeert deze boven water te krijgen en waakt erover dat andere PLG-leden hier respectvol mee omgaan.

Dit kan pas als de procescoach zelf emotioneel en inhoudelijk afstand kan bewaren ten aanzien van het onderwerp.

*Het is niet omdat een deelnemer anders denkt dat dit een bedreiging voor de groep vormt*

Geef dus expliciet mee dat afwijkende meningen kunnen en geen bedreiging voor de samenwerking zijn. Geef mee dat omdat iemand een andere opvatting heeft, daarmee de relatie niet in het gedrang komt.

Doordat we zorgend in het leven staan en voor iedereen goed willen doen, durven we te weinig zeggen waar het op staat. De doelen worden dan te weinig scherp gesteld. Doorheen de PLG werden de mensen zich daarvan meer bewust en durfden ze kritisch te zijn. Men durfde te zeggen wanneer men het ergens niet mee eens was of dingen niet oké waren.

Dina, pedagogisch coördinator basisonderwijs

## Het gaat niet om juist of fout

### Het gaat om de vraag “Waarom doen we wat we doen?”

Teamleden kunnen terughoudend of afwachtend zijn om aan een PLG te participeren. Zeker wanneer dit een nieuwe vorm van samenwerking binnen een team is. Hier kan een gevoel van incompetentie aan de basis liggen: er is de schrik om fouten te maken, het verkeerd aan te pakken, de verkeerde dingen te zeggen, misschien zelfs uitgelachen te worden ...

Participeren aan een PLG betekent vaak uit je comfort zone treden en je bloot geven ten aanzien van je collega's. De procescoach kan hierop anticiperen door aan te geven het zelf ook spannend te vinden en niet te weten waar de PLG gaat landen, dat het een samen zoeken is en dat het niet meteen perfect hoeft te lopen.

**Ik weet niet of dit koudwatervrees is, of een gevoel van incompetentie. Niet weten wat van je verwacht wordt. Je leert maar door te proberen. Ook het idee dat fouten maken, mag. We geven onze leerlingen mee dat fouten leermomenten zijn, laten we hier dan ook zelf het voorbeeld geven!**

**Dit is ook zo voor ons, als startend schoolleider weten we ook niet perfect hoe we alles moeten aanpakken. Dat is niet meer van deze tijd.**

**Dina, pedagogisch coördinator basisonderwijs**

“

Ik had nooit het gevoel dat ik op nascholing vertrok. We kregen ruimte om op een veilige manier dingen te ventileren. Doordat we allen van dezelfde scholengemeenschap waren, werd de band tussen de schoolleiders versterkt. De waardering die je van collega's krijgt, doet deugd.

WENDY, SCHOOLLEIDER BASISONDERWIJS

## 8 Breng goed doordacht externe input (theorie) aan

*Om tot collectief leren te komen, heeft de procescoach zelf ook theoretische kaders nodig*

*Het is interessant om vanuit één kader te vertrekken en telkens daarnaar te verwijzen*

De procescoach hoeft zich vooraf niet te verdiepen in theoretische kaders over de praktijknood waarrond de PLG opgestart is. De procescoach dient wel vertrouwd te zijn met kaders rond leiderschap, professionele ontwikkeling en leren door volwassenen. Deze kaders geven taal en handvaten om het leren van de PLG-leden te expliciteren.

En misschien heb je dan iemand nodig die de dingen benoemt? Er taal aan geeft als hij ze ziet gebeuren tijdens het proces. En dat is dan de procescoach! Hij moet dat metaniveau durven benoemen. “Bij welke component uit het kader van Leadership for Learning hoort wat hier nu gezegd wordt thuis?”

Chris, pedagogisch begeleider

Zo'n kader hoeft niet altijd geëxpliciteerd te worden naar de teamleden, maar het geeft houvast aan de procescoach om de focus op de doelen te blijven behouden.

Het kader van Leadership for Learning gaf mij wel richting. Dat zat eerst sterk op de voorgrond en is nadien meer op de achtergrond geraakt. Maar zo kon ik telkens wat we deden een plaats geven: we zijn nu bezig met erkennen en waarderen ... we zijn nu bezig met de visie, het curriculum ...

Peter, pedagogisch begeleider

***We moeten in ons onderwijs meer de vraag stellen:  
“Wie kan ons hierbij helpen?”***

***Nagaan hoe externe expertise kan ingezet worden***

Stimuleer het team om “over het muurtje te kijken” en op zoek te gaan naar externe bronnen. Denk hierbij niet alleen aan relevante literatuur, maar ook aan externe deskundigen, zoals buurtwerkers, instanties in de gemeente, scholen waar dezelfde praktijknood leeft.

Deze externe input biedt niet alleen inspiratie om de leervraag te beantwoorden, maar kan ook wetenschappelijke onderbouwing en verantwoording voor de gekozen aanpak voorzien.

Ik vind het binnenbrengen van nieuwe kaders heel belangrijk in een PLG, omdat we vaak terugvallen op routines of bekende referentiekaders. In een PLG krijg je de ruimte en tijd om nieuwe kaders te leren kennen. De kracht is om iets nieuws binnen te brengen, de zaken op een andere manier te bekijken.

Greet, schoolleider basisonderwijs

***Bewaak dat de externe input aansluit bij de leervraag***

Externe deskundigen worden vaak lang vooraf geboekt met het gevaar dat de inbreng niet aansluit bij het groepsproces in de PLG. Het kan helpen als de PLG-leden een aantal vragen voorbereiden waarmee dan samen met de deskundige in gesprek gegaan wordt. Een kringschikking in plaats van een frontale spreekbeurtschikking werkt ook.

Tijdens de pedagogische studiedag lag de focus te veel op “Kijk dit weten we allemaal in de academische wereld”. En dat werkt niet.

Zoë, schoolleider secundair onderwijs

## Voorzie de vertaalslag tijdens de bijeenkomst

Voorzie tijdens de sessie ook tijd voor de vertaling naar de eigen situatie: hoe draagt deze input bij tot het beantwoorden van onze leervraag? Deze vraag wordt vaak overgeslagen. Wanneer bijvoorbeeld onderzoeksresultaten besproken worden, kan binnen de PLG stil gestaan worden bij de gevolgen hiervan voor de eigen schoolwerking.

Daarom is het wel belangrijk om tijdens de bijeenkomst zelf ruimte te geven om in overleg te gaan en onmiddellijk toe te passen, want dat zijn de dingen die we vast houden.

Zoë, schoolleider secundair onderwijs



Ik geloof in zelfsturende teams.  
Vertrekken vanuit de aanwezige  
competentie. Er is veel knowhow. Je kan  
veel leren van elkaar. Geef uw mensen  
verantwoordelijkheid.  
Laat ze mee het traject bepalen.

KAREL, SCHOOLLEIDER SECUNDAIR ONDERWIJS

# 9 Wees je bewust van de gewijzigde rol van de schoolleider

## *Vertrouw je team*

In een PLG wordt meer appèl gedaan op de verantwoordelijkheid van de teamleden. Voor een schoolleider kan dit best moeilijk zijn, omdat deze het gevoel krijgt niet meer alle touwtjes zelf in handen te hebben en beslissingen anders kunnen uitdraaien dan voorzien. Dit vraagt veel vertrouwen in het team dat ze de beste aanpak zullen vinden.

Een schoolleider schreef in de evaluatie: "Ik heb geleerd om los te laten en het eigenaarschap bij het team te leggen." Dit impliceert vertrouwen geven, geloven dat het team zelf de juiste aanpak zal vinden.

Schoolleiders ervaren dat dit hun leiderschap versterkte. Voor velen van hen was dit een nieuw inzicht.

Teresa en Peter, pedagogisch begeleiders

De schoolleider zal vooral oog hebben voor de kwaliteit van de relaties binnen het team en het creëren van de voorwaarden zodat de PLG autonoom kan werken.

De schoolleider blijft wel op strategisch niveau de lijnen uitzetten, zodat de voorstellen van het team op operationeel niveau kaderen binnen de algemene visie en missie van de school.

De schoolleider kan naargelang de concrete situatie beslissen om al dan niet aanwezig te zijn tijdens de PLG bijeenkomsten.

Ik zie mijzelf als deel van de groep waarin ik ook bijleer. Ik voel ook wel dat ik de teugels moet vastnemen. Dit gaat dan om het organiseren, het groter plaatje in het oog houden ...

Hans, schoolleider basisonderwijs

Mijn rol in de PLG is luisteren. En als er iets de verkeerde kant op gaat, vraag ik door. Ik probeer zeker niet negatief te reageren. Meestal sturen ze zichzelf dan bij, of sturen ze mij bij. Dan denk ik, eigenlijk is dat goed gezien, zo kan het ook werken ...

Greet, schoolleider basisonderwijs

## *Als schoolleider hoef je niet de oplossing te weten voor alle problemen*

Bij sommige schoolleiders leeft de idee dat ze als leider expert dienen te zijn op alle fronten, en dus ook zelf oplossingen moeten bieden als een probleem zich aandient. Vaak is dit vanuit de vrees dat hun autoriteit (schoolleiderschap) een deuk krijgt als ze zouden toegeven dat ze het ook niet weten.

Het helpt te beseffen dat teamleden vaak geen pasklaar antwoord verwachten, maar gewoon willen ventileren of zich gesteund willen voelen. Het volstaat als schoolleider dan om te spiegelen en betrokken door te vragen (“Ja ik snap dat dit moeilijk is, wat verwacht je concreet van mij?”) of door te verwijzen naar een collega of instantie waar ze evt. wel verder geholpen kunnen worden.

Ik betrap mij erop dat ik vaak zeg: “Wij gaan dat zo doen”. Maar zo werkt een PLG niet. Het moet van onderaan komen. En als het dan wordt onderbouwd, hoef je als schoolleider niet telkens te sturen. Dat heb ik geleerd.

Dina, pedagogisch coördinator basisonderwijs

## *Schoolleider en procescoach vormen een tandem*

De relatie tussen de schoolleider en procescoach is cruciaal. De schoolleider kan de procescoach als bedreigend ervaren. Want een procescoach weet en ziet veel gebeuren in de school. Zeker als de procescoach een sterke figuur is die tegen een schoolleider durft in te gaan: “Wat hier nu gebeurt, daar kijk ik toch anders naar ...”

Daarom is het belangrijk dat schoolleider en procescoach regelmatig met elkaar overleggen en transparant zijn over elkaars rol en verwachtingen. Het moet ook voor iedereen duidelijk zijn wat vertrouwelijk blijft binnen de PLG en waarover gerapporteerd wordt bij de schoolleider.

Sien, de procescoach, zegt mij dan: “Hans je gaat te snel”. Dus ze zet mij op de rem. Dan zeg ik: “Hoe zie jij het? Wil je dat ik dat met die PLG bespreek?” Ze reageert: “Nee, ik ga dat doen”. Ze pakt het dan vaak op een heel andere manier aan dan ik zou doen. Maar het is die wisselwerking die maakt dat dit werkt. In mijn geval is dat een heel positieve samenwerking.

Hans, schoolleider basisonderwijs

# 10 Vervul de randvoorwaarden

## *Het zijn kleine dingen, maar ze werken wel*

Zoek een aangename ruimte, voorzie iets om te drinken en eten, zet bloemen op de tafel ... doe iets leuks, las een bewegingsmoment in ... Doorbreek de routine van “Dit wordt weer de zoveelste vergadering op rij ...” Creëer een verfrissende, uitnodigende omgeving waarnaar de PLG-leden verwachtingsvol kunnen uitkijken.

## *Vier de kleine stapjes en maak deze bekend binnen het hele team*

Dit kan door een kleine attentie binnen de PLG. Stapjes vooruit kunnen op een poster uitgehangen worden in de leraarskamer, kunnen benoemd worden tijdens personeelsvergaderingen.

De laatste sessie was een mooie afsluiting. We hebben dan samen onze PLG gevierd: Van waar zijn we gekomen? Hoe hebben we het proces dorlopen. Heel knap!

Greet, schoolleider basisschool

“

We vonden al lang dat de vergaderingen teveel eenrichtingsverkeer waren: de directie was aan het woord en de anderen luisterden. Dat was niet zo groeigericht. En dat hebben we nu anders aangepakt.

ZOË, SCHOOLLEIDER SECUNDAIR ONDERWIJS



## *Je kunt het niet tussen de soep en patatjes doen*

De belangrijkste voorwaarde is “tijd”. Tijd om rustig met de PLG-leden bijeen te komen. Wanneer dit na schooltijd dient te gebeuren, wordt dit al snel als extra planlast ervaren. Binnen schooltijd is het zeker in het basisonderwijs bijna onmogelijk om meerdere leerkrachten op het zelfde moment vrij te roosteren.

Voor schoolleiders vormt het creëren van tijd voor een PLG een uitdaging waarvoor er verschillende creatieve oplossingen gezocht worden.

We hebben verschillende zaken uitgetoetst, zoals een jonge leerkracht die enkel vervangingen deed, maar dit was ondankbaar. Nu doen de procescoaches van een andere school de vervangingen terwijl de leerkrachten participeren aan de PLG.

Hanne, coördinerend directeur basisonderwijs

Volgend jaar gaan we een 5-tal halve dagen afstandsonderwijs organiseren en die momenten benutten om de leerkrachten in PLG's laten samenkomen.

Karel, schoolleider secundair onderwijs

“

Het leren ervaren, dit was de kern van dit project.

GIETE, COÖRDINEREND DIRECTEUR  
BASISONDERWIJS

## Bijlage 1: Vragenkit van de procescoach

De procescoach heeft als taak het leer-proces bij de PLG-leden te ondersteunen. Het op het juiste moment de juiste vraag stellen, is essentieel om het activerend leren, reflectie en zelfsturing bij de PLG-leden te stimuleren. Hierna sommen we een aantal van deze vragen op.

***“Wat doen we al goed?”***

Start positief en maak tijd om te benoemen wat al goed gaat. Las een vieringsmomentje in wanneer een mijlpaal bereikt is. Vier de succesjes!

Kunnen terugkijken, afstand nemen, waar staan we nu ... Dit allemaal delen met elkaar is belangrijk. De stappen benoemen die maakten dat we nu tot hier gekomen zijn. Ik heb altijd zin om vooral dat te oefenen.

Chris, pedagogisch begeleider

***“Hoe werken we hier samen, wat is waard om benoemd te worden zodat we er als groep sterker van te worden?”***

Sta stil bij het groepsproces, zeker op momenten waarop het wat sputtert en er fricties ervaren worden. De procescoach hoeft deze fricties niet zelf te benoemen maar kan wel de vraag stellen: “Leidt datgene wat we hier aan het doen zijn, tot iets?”. Geef expliciet aandacht het leerproces: “Wat betekent dit voor ieder individueel en wat betekent dit voor het collectief?” Als procescoach ligt de focus op het bevragen van ieders ontwikkeling en de binding in de groep.

***“Leer je hier nu iets uit over jezelf – als leraar of schoolleider?”***

***“Wat betekent dit nu voor jou?”***

Peil als procescoach niet alleen naar het bereikt hebben van de vooropgestelde doelen, maar vraag ook of de PLG-leden iets over hun professionele zelf geleerd hebben: hun waarden en normen, hun leiderschapsstijl, wat hen drijft om deze job te doen, waar hun passie ligt ...

We hebben allemaal voorkeuren voor bepaalde stijlen (dingen die we vanuit onze buik doen) en we houden hieraan vast omdat we te weinig tijd hebben om hierover na te denken.

Door in een PLG hiervoor wel tijd te maken, en na te denken over onze eigen leiderschapsstijlen aan de hand van een theoretische kader gaan we uit onze comfortzone en prikkelen we ons zelf. Dat geeft het duwtje om bij te leren.

Dina, pedagogisch coördinator basisonderwijs

### *“Wat kan dit nu betekenen voor onze school?”*

Als schoolleider of leerkracht heb je een verantwoordelijkheid voor de gemeenschap, ouders en kinderen in je school. Het leren in een PLG dient dus ook ten goede te komen aan deze gemeenschap, het team en de kinderen.

### *“En hoe wordt het kind hier nu beter van?”*

Het uiteindelijke doel is dat de kinderen kwaliteitsvol onderwijs krijgen. Vraag bij elke geformuleerde leervraag ook in welke mate deze bijdraagt tot kwaliteitsvol onderwijs voor de kinderen in de school.

De leervraag was: ‘We willen het vertrouwen binnen het team van schoolleiders bevorderen.’ Ik stelde de groep de vraag of het kind hier beter van wordt? Een schoolleider merkte op dat als de groep schoolleiders groeit in vertrouwen, dit een positief effect zal hebben op de leraren en dat het kind er beter van zal worden. Daarna heb ik de leervraag afgeklopt.

Teresa, pedagogisch begeleider

## Bijlage 2: Leervragen

Hierna volgen drie voorbeelden die duidelijk maken hoe een PLG wezenlijk verschilt van een praktische werkgroep.

Evalueren	
Als werkgroep	Als PLG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op de lay-out van het rapport:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Welke rubrieken?</li> <li>◦ Werken we met punten of scores?</li> <li>◦ (Hoeveel) ruimte laten we voor geschreven feedback?</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op de visie op evaluatie binnen de visie en missie van de school:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Waarom evalueren we?</li> <li>◦ Wat is mijn visie als leerkracht op evalueren?</li> <li>◦ Hoe kan evalueren een middel zijn om in gesprek te gaan met ouders?</li> <li>◦ Wat weten we uit de literatuur over het effect van evalueren?</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>

Het schoolfeest	
Als werkgroep	Als PLG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op het praktisch organisatorisch:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Welk thema kiezen we?</li> <li>◦ Welke stappen staan in het draaiboek?</li> <li>◦ Wie doet wat wanneer?</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op de betekenis van het schoolfeest binnen de visie en missie van de school:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Waarom houden we een schoolfeest?</li> <li>◦ Waarom vind ik als leerkracht een schoolfeest belangrijk?</li> <li>◦ Welke boodschap over onze school en de kinderen willen we meegeven?</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>

## Huiswerkbeleid

Als werkgroep	Als PLG
<ul style="list-style-type: none"><li>• Focus op het praktisch-organisatorische:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Op welke dagen en hoeveel keer per week geven we huiswerk?</li><li>◦ Hoelang verwachten we dat kinderen thuis nog voor school werken?</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focus op de plaats van huiswerk binnen de visie en missie van de school:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Wat is de meerwaarde van huiswerk?</li><li>◦ Wat is mijn visie als leerkracht op huiswerk?</li><li>◦ Waarom willen we als school een zelfde huiswerkbeleid te voeren?</li><li>◦ Wat leert de literatuur over de impact van huiswerk op het leerproces?</li></ul></li><li>• ...</li></ul>

## Bijlage 3: Bruikbare methodieken

Podcast “Samen leren leiden” te vinden op [pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/groeien-als-leidinggevende](https://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/groeien-als-leidinggevende)

Zelfscan “Leadership for learning”



Check in	
<b>Wat?</b>	Bij de start van de PLG bijeenkomst wordt aan iedereen gevraagd hoe men er vandaag bij zit.
<b>Waarom?</b>	Hiermee wordt aandacht besteed aan de emotionele beleving van de PLG-leden. Hoe men erbij zit, beïnvloedt immers de manier waarop men (niet) participeert. Door dit te verwoorden helpt het om elkaars reactie te begrijpen. Een gevoelensronde helpt ook om een cultuur van kwetsbaarheid en veiligheid te creëren.
<b>Hoe?</b>	De procescoach geeft iedereen één minuut de tijd vanuit de startvraag: <i>“Hoe zit je er vandaag bij?”</i>
<b>Valkuil</b>	Te lang blijven stilstaan bij één inbreng. Doel is iedereen even kort te laten ventileren. Vraag niet door of bied geen oplossingen aan. Er kan wel voorgesteld worden om nadien dieper op een inbreng in te gaan.
<b>Variant</b>	Start vanuit een gedicht, een geprojecteerd beeld, een bijbeltekst ... PLG-leden kunnen de check in voorbereiden.

## Check out

<b>Wat?</b>	Op het einde van de PLG bijeenkomst wordt iedereen gevraagd hoe men de bijeenkomst ervaren heeft.
<b>Waarom?</b>	De check out geeft de procescoach onmiddellijke feedback over de aanpak van de bijeenkomst. Het moedigt deelnemers aan om te reflecteren, feedback te geven en zo hun verantwoordelijkheid voor het proces op te nemen.
<b>Hoe?</b>	Overloop eerst de doelen en ga na of deze bereikt werden. Vraag aan de deelnemers hoe ze de bijeenkomst ervaren hebben, wat een volgende keer zeker behouden moet worden en wat anders kan. Sluit af met het herhalen van de volgende stap en eventuele opdracht. Laat voldoende stilte bij elke vraag zodat iedereen de kans krijgt te reageren.
<b>Valkuil</b>	Tijdens de check out ontstaat opnieuw een discussie of leiden kritische commentaren tot een verdedigingsreflex bij de procescoach over de gekozen aanpak. Tijdens de check out bedankt de procescoach voor de reacties en geeft deze aan dat hiermee rekening gehouden zal worden bij de voorbereiding van de volgende bijeenkomst.
<b>Variant</b>	Er kan gewerkt worden met een schriftelijke variant waarbij de deelnemers op een invulblad aangeven welke doelen bereikt werden, hoe ze de bijeenkomst ervaren hebben, wat behouden moet blijven/gewijzigd moet worden naar de toekomst toe.

Zelfscan	
<b>Wat?</b>	Reflectie-instrument om in kaart te brengen welke pijlers van “Leadership for Learning” reeds sterk aanwezig zijn in de school en waar de uitdagingen voor de toekomst liggen.
<b>Waarom?</b>	Bevordert de vertaling van theoretische concepten naar de eigen praktijk.
<b>Hoe?</b>	Elke pijler wordt vertaald in een aantal indicatoren. Elke deelnemer geeft per indicator aan in welke mate deze reeds in de school aanwezig is.
<b>Valkuil</b>	Een te sterke focus op het cijfer van de beoordeling, los van de concrete praktijken waarop de deelnemer zich baseert om deze beoordeling te geven. Laat de beoordeling dus toelichten vanuit concrete praktijken.
<b>Variant</b>	Breng de zelfscan op een latere sessie terug in beeld. En laat de deelnemers zich opnieuw scoren: is er een evolutie te zien?
	Deze zelfscan werd ontwikkeld door het Erasmusproject ILSP 2019.

### **criterium 2: Ontwikkelen en bestendigen van een visie op leren**

Ontwikkelen en bestendigen van een visie op leren wordt gedaan in samenwerking met collega's en belanghebbenden. Daartoe moet de school een omgeving creëren waarin collega's elkaar kunnen steunen en waarin alle betrokkenen een gezamenlijk doel voor ogen hebben dat gericht is op leren. Ook inspireert de school collega's met hun eigen voorstel voor een visie of toekomstplannen. In co-creatie moet de visie vervolgens worden vertaald in duidelijke doelen om deze haalbaar te maken.

**Geef een score op een schaal van 1-10 en leg uit hoe dat in je school gebeurt.**  
**In de school:**

☰ • worden collega's geïnspireerd door de schoolvisie of door toekomstplannen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Hoe gebeurt dit in uw school?*



## Beginsituatie analyse (BSA)

<b>Wat?</b>	Analyseer waar de school op dit moment staat ten opzichte van de ambitie die ze wil realiseren.
<b>Waarom?</b>	Om te weten wat de volgende stap is, is het belangrijk om eerst zicht te krijgen op de huidige situatie. Het in kaart brengen van de beginsituatie maakt het ook gemakkelijker om nadien de vooruitgang te visualiseren.
<b>Hoe?</b>	Deelnemers schrijven eerst individueel de elementen van de beginsituatie die ze belangrijk vinden.
<b>Valkuil</b>	Te grote focus op de negatieve zaken, de dingen die verkeerd lopen of zaken waaraan men niets kan veranderen.
<b>Variant</b>	Een SWOT analyse waarbij de sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen in kaart gebracht worden (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

## Borgen Bannen Beginnen (Keep/throw/make)

<b>Wat?</b>	Een snelle methodiek om met kernwoorden aan te geven wat reeds goed loopt, waarmee gestopt moet worden en wat nieuw ingevoerd moet worden.
<b>Waarom?</b>	Door eerst wat reeds goed loopt te benoemen, start het overleg in een positieve sfeer. Het is tevens belangrijk zaken die niet goed lopen te durven in vraag stellen en eventueel stop te zetten en te vervangen door nieuwe aanpakken.
<b>Hoe?</b>	Deze oefening kan via post-its waarbij iedereen bij elke categorie één element opschrijft. Daarna worden de inbrengen overlopen. Bespreek hierbij zeker ook de “waarom-vraag”, met name de link met de onderwijsvisie en waarden en normen van de school.
<b>Valkuil</b>	Er wordt enkel gediscussieerd over heel concrete aanpakken, activiteiten, zonder deze te koppelen aan de achterliggende visie, waarden en normen.
<b>Variant</b>	Deze methodiek kan ook gebruikt worden als afronding van een overleg, tijdens de besluitfase.

## KanDoe

<b>Wat?</b>	Door ideeën, voorstellen in een kansencirkel te verschuiven wordt het gesprek aan gegaan over prioriteiten.
<b>Waarom?</b>	Helpt om prioriteiten te bepalen nadat heel wat ideeën, of leervragen op tafel liggen.
<b>Hoe?</b>	Na verduidelijking van de startvraag schrijft elke deelnemer de eigen inbreng op een post-it en plaatst dit in de buitenste cirkel. In verschillende overleg rondes krijgt iedereen de kans om één post-it (van iemand anders) naar het midden toe te verplaatsen terwijl hij dit toelicht.
<b>Valkuil</b>	Het gesprek blijft te breedvoerig, te concreet. Zorg ervoor dat gelijklopende kaartjes hernoemd worden om tot een hoger niveau te komen.
<b>Variant</b>	Naast een kansencirkel kan er ook met een prioriteiten, probleemcirkel gewerkt worden, afhankelijk van de gekozen startvraag.

## De OASE interventietechniek

<b>Wat?</b>	<p>Een intervisietechniek waarbij OASE een acroniem is voor Onderzoek, Appreciatie, Suggestie en Evaluatie.</p> <p>Er wordt een strikte structuur gevolgd waarbij eerst het thema verder geëxploreerd en geanalyseerd wordt ("verhelderende vragen"), daarna de inbrenger van het thema gewaardeerd wordt ("bloemetje geven"), gevolgd door het aangeven van alternatieve interpretaties of aanpakken. Tot slot geeft de inbrenger aan welke inzichten of aanpakken uit dit overleg meegenomen worden.</p>
<b>Waarom?</b>	<p>Wanneer iemand een bekommernis of probleem aanbrengt, hebben toehoorders al snel de neiging om oplossingen aan te dragen (oplossingsreflex) of eigen gelijkaardige ervaringen te delen (herkenningsreflex).</p> <p>Door de OASE structuur te volgen, wordt het probleem eerst geëxploreerd en blijft de focus bij de ervaringen van inbrenger.</p>
<b>Hoe?</b>	<p>De voorziene tijd wordt gelijk verdeeld over de verschillende fasen. De procescoach zorgt ervoor dat de tijdsindeling gerespecteerd wordt, dat iedereen aan bod komt en dat er respectvol met elkaar omgegaan wordt.</p>
<b>Valkuil</b>	<p>In de werkcontext is het aangebrachte probleem werkgerelateerd. Een valkuil kan zijn dat de intervisie afglijdt naar privé of persoonsgerelateerde problemen.</p>
<b>Variant</b>	<p>Op internet zijn verschillende varianten te vinden.</p>