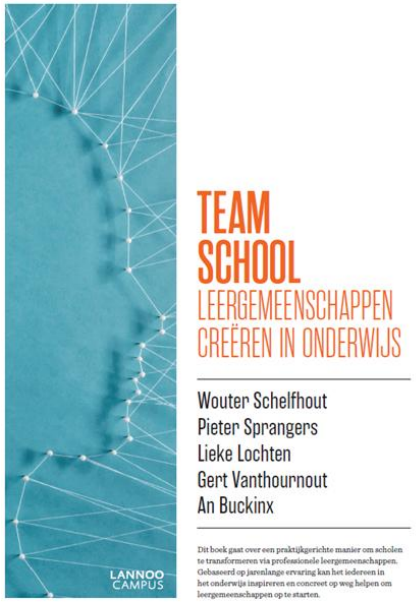
Leergemeenschappen creëren in onderwijs als basis voor schoolontwikkeling

Een introductie in GO ALL for learning en Team school

Wouter Schelfhout

GO ALL for learning



Onderwijsspiegel 2026

- Veel scholen hebben wel een visie op onderwijs, maar die wordt niet systematisch en planmatig uitgevoerd
  - Duidelijk meetbare doelen
  - Professionaliseringsbeleid >< onderwijskundig beleid
- Het potentieel van data om beleid en klaspraktijk te versterken wordt niet ten volle benut
  - Vlaamse toetsen, Datawijzer,… interne data
- Scholen kunnen sterker inzetten op het evidence-informed bieden van een krachtige leeromgeving aan alle leerlingen
- De verklaring voor de minder gunstige resultaten is meervoudig…

Nodig:

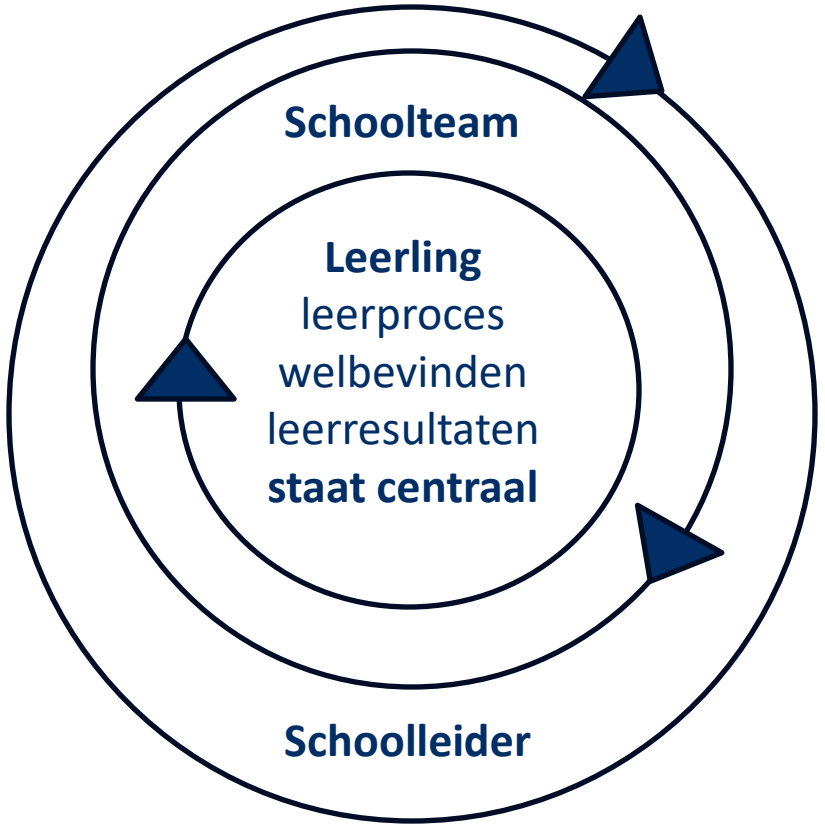
Ondersteunend onderwijskundig beleid tot op de klasvloer !

Maar hoe juist?



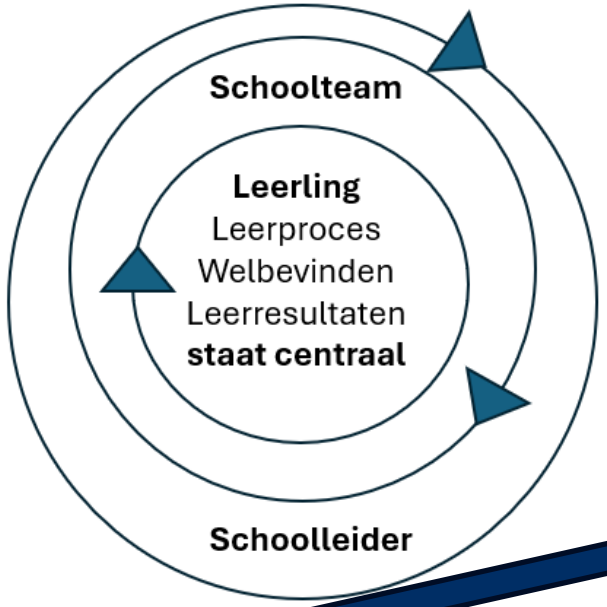
Ondersteunend onderwijskundig beleid: de grote lijnen

Onderzoek: impact op leerproces



Proces van voortdurende ontwikkeling: bij iedereen

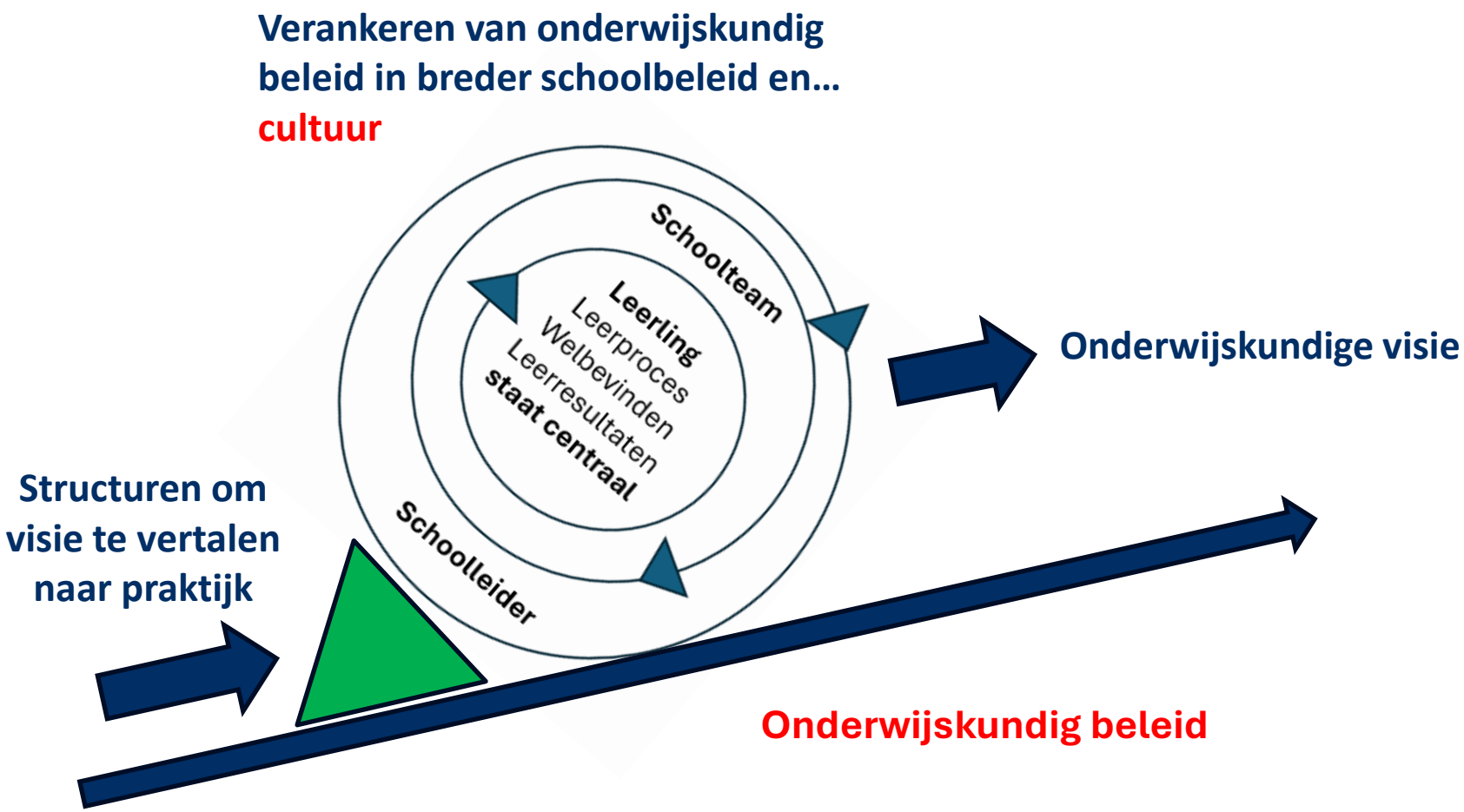
Ondersteunend onderwijskundig beleid: de grote lijnen



Kwaliteit van pedagogisch-didactische processen is essentieel

Onderwijskundig beleid !

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



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,…

Een didactische aanpak verplichten…?

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



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



Dus: nodig om aan schoolcultuur te werken, maar…

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, Vandenberghe, Waslander, Pater, Vermeulen, Geurts & Claessen, 2014)



Beïnvloedende (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…) > professionaliseringsbeleid, onder meer **via teacher teams als leergemeenschappen**
- Deze werking steeds verder verankeren in structuren, communicatie (leiderschap delen… > GOALL)

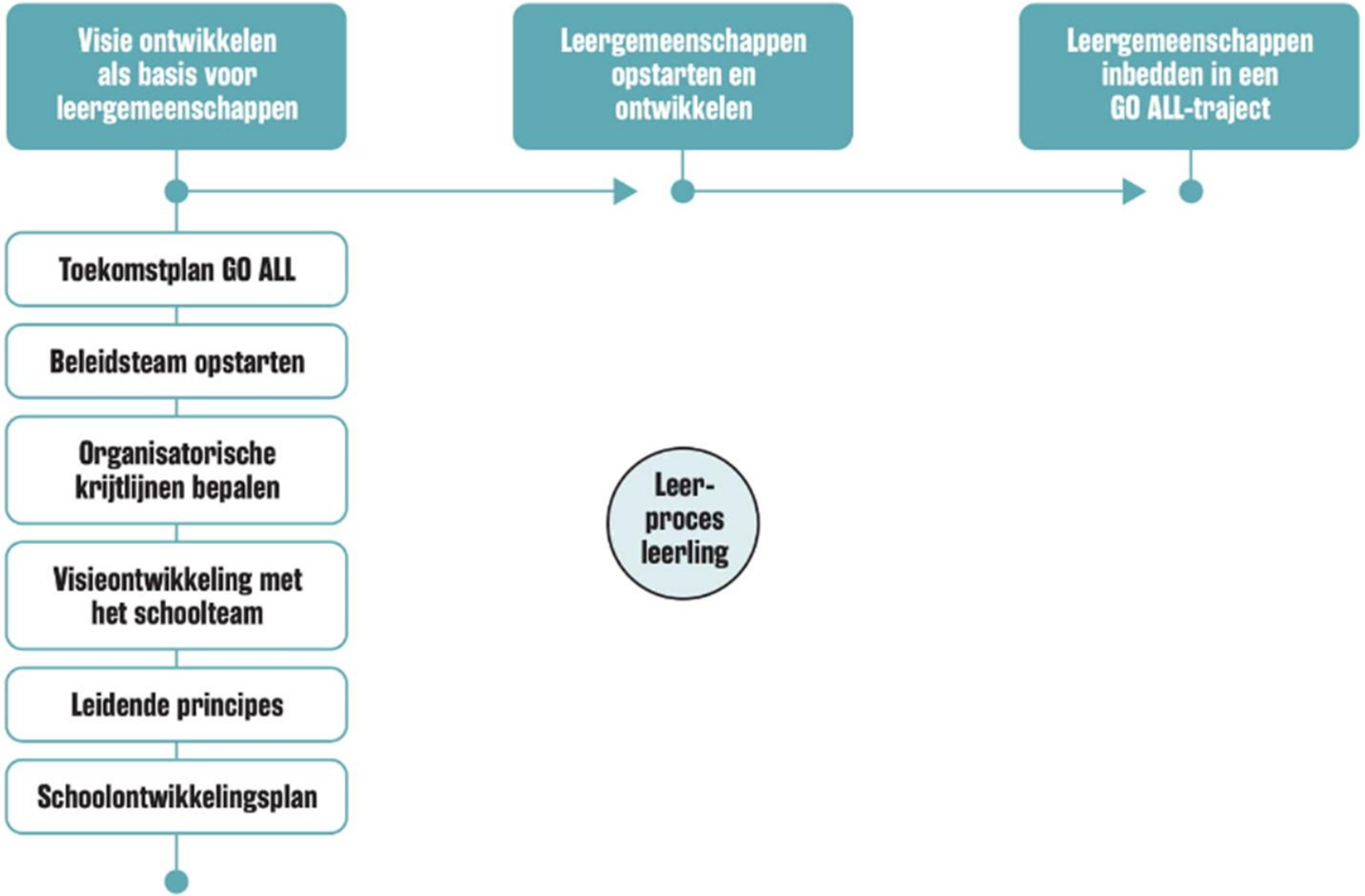
Team School - GO ALL for learning

Kader voor schoolontwikkeling

- Via leergemeenschappen, maar ook breder…
- GO ALL for learning 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 (interne data) **> bewustwording + aanzetten om belangrijke werven als prioriteit aan te voelen**
  - vertrekpunt: trachten inspelen op **prioritaire noden** voor draagvlak > de tijd nemen om zicht te krijgen op deze noden
  - 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



Visie (blijven) ontwikkelen

- **Investeren in activerende gezamenlijke visieontwikkeling**
  - dadelijk toegepast op eigen lesgeven, op aangevoelde noden
  - gelinkt aan nieuwe inzichten, professionalisering, geleidelijke ontwikkeling

- **Dadelijk laten ondersteunen door een team van ‘ambassadeurs’, goed gespreid over schoolteam**

- **Dadelijk dieper uitgewerkt > ‘leidende principes’ als concrete doelen én kwaliteitstoets voor voortdurende monitoring van mijlpalen**



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 > prioriteiten
- Nood aan concreet schoolontwikkelingsplan en doelen



Focus 2. Van visie naar praktijk

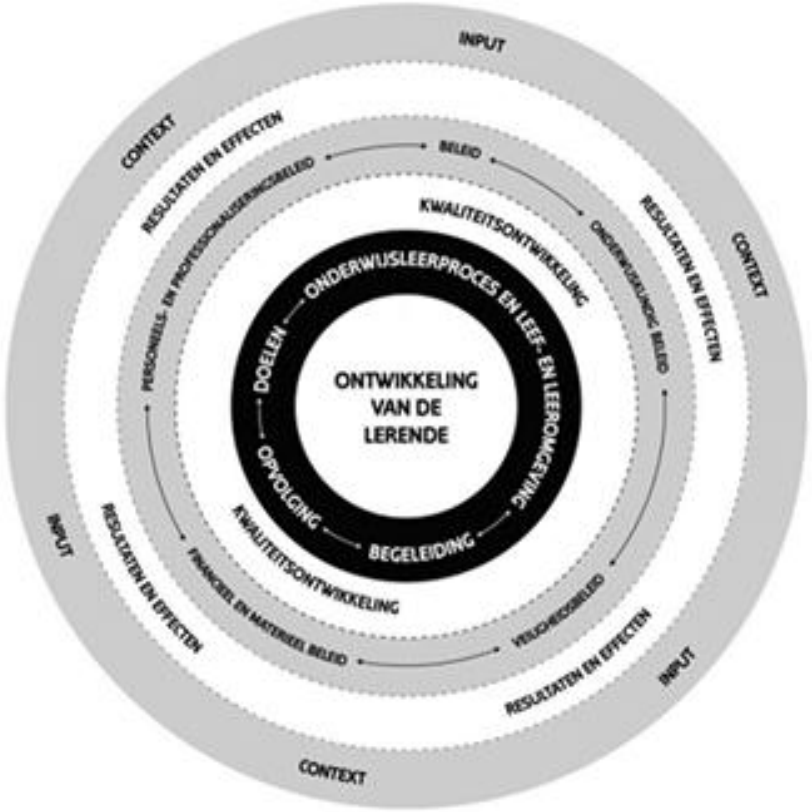
Zelfs met SMART doelen in een school(kwaliteit) ontwikkelingsplan vaak toch geen impact op schoolontwikkeling…

(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.

Dus: 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…

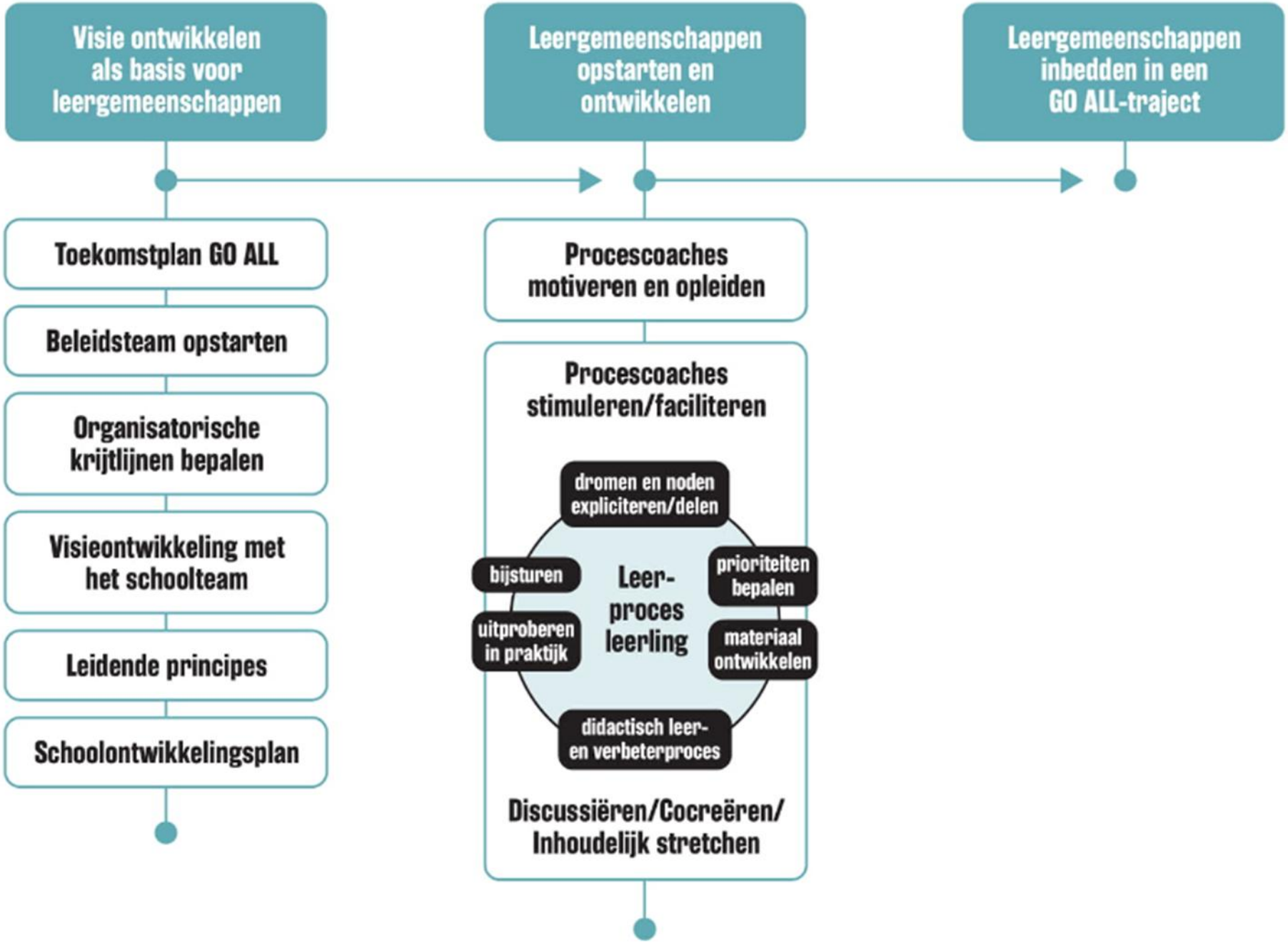
… en “top down” stimuleren, aansturen, verwachtingen stellen

> 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




Visie ontwikkelen als basis voor leergemeenschappen
Leergemeenschappen opstarten en ontwikkelen
Leergemeenschappen inbedden in een GO ALL-traject
Toekomstplan GO ALL
Beleidsteam opstarten
Organisatorische krijtlijnen bepalen
Visieontwikkeling met het schoolteam
Leidende principes
Schoolontwikkelingsplan
Procescoaches motiveren en opleiden
Procescoaches stimuleren/faciliteren
dromen en noden expliciteren/delen
prioriteiten bepalen
materiaal ontwikkelen
didactisch leer- en verbeterproces
uitproberen in praktijk
bijsturen
Leer-proces leerling
Discussiëren/Cocreëren/ Inhoudelijk stretchen

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

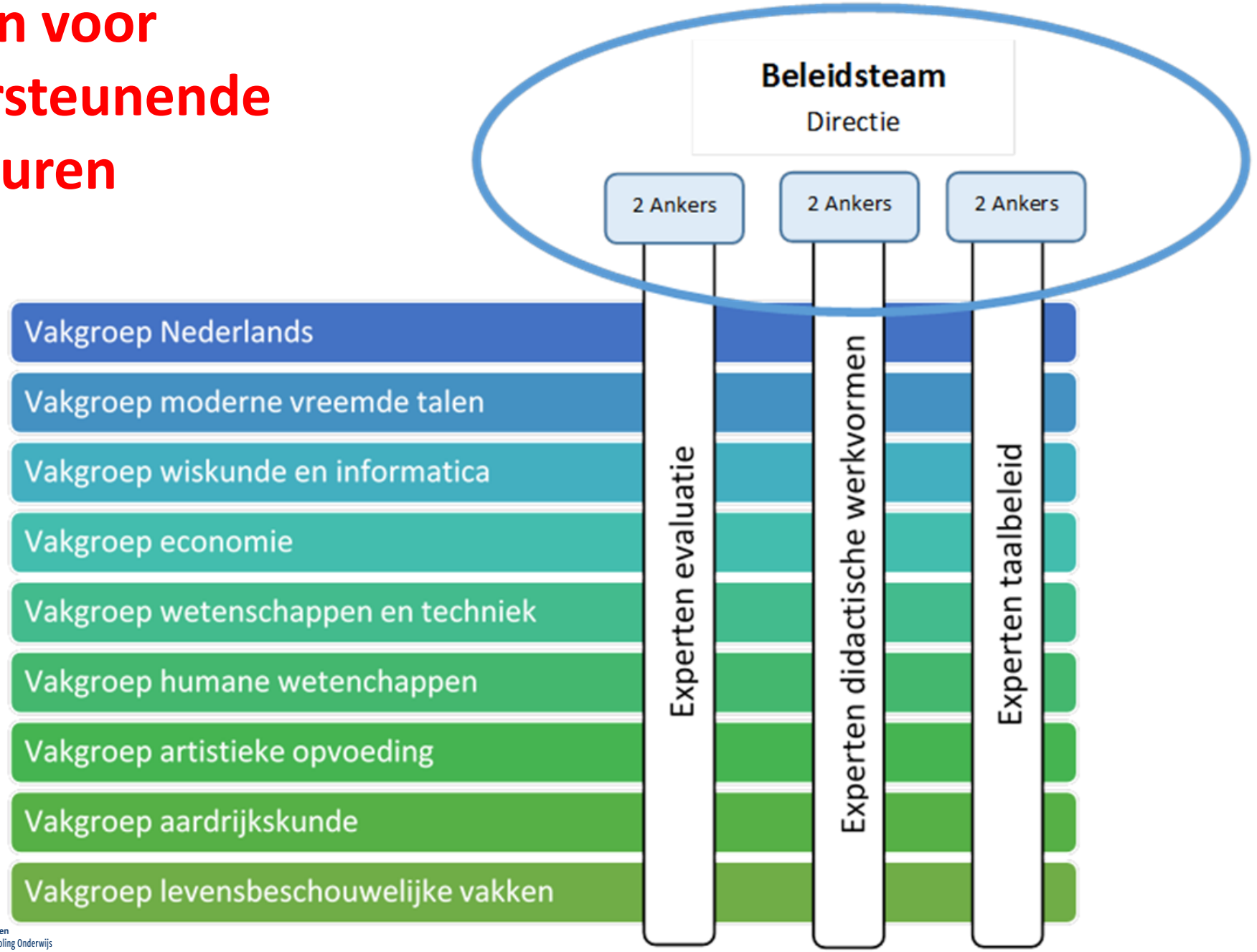
- leerkrachten gericht samenbrengen om
- hun noden met elkaar te delen en te expliciteren
- samen prioriteiten te stellen (evt. o.b.v. data)
- hierbij materiaal uit te wisselen, maar zeker ook te ontwikkelen
- samen, waardoor wederzijdse professionalisering ontstaat
- dat in de praktijk wordt uitgeprobeerd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



Teacher teams in interactie in basisonderwijs

Directeur Beleids-team	Coaches ZC	Team Zorg Coach ZC2	Team Taal Coach lk 10	Team Eval. Coach lk 19	
Kleuter: I,1	ZC1	lk 1/coach	lk 2	lk 3	lk 4
Kleuter: 2,3	ZC1	lk 5	lk 6/coach	lk 7	lk 8
Lager: 1,2	ZC2	lk 9	lk 10	lk 11	lk 12/coach
Lager: 3,4	ZC2	lk 13	lk 14	lk 15/coach	lk 16
Lager: 5,6	ZC2	lk 17	lk 18	lk 19	lk 20/coach

Zorgen voor ondersteunende structuren



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 !

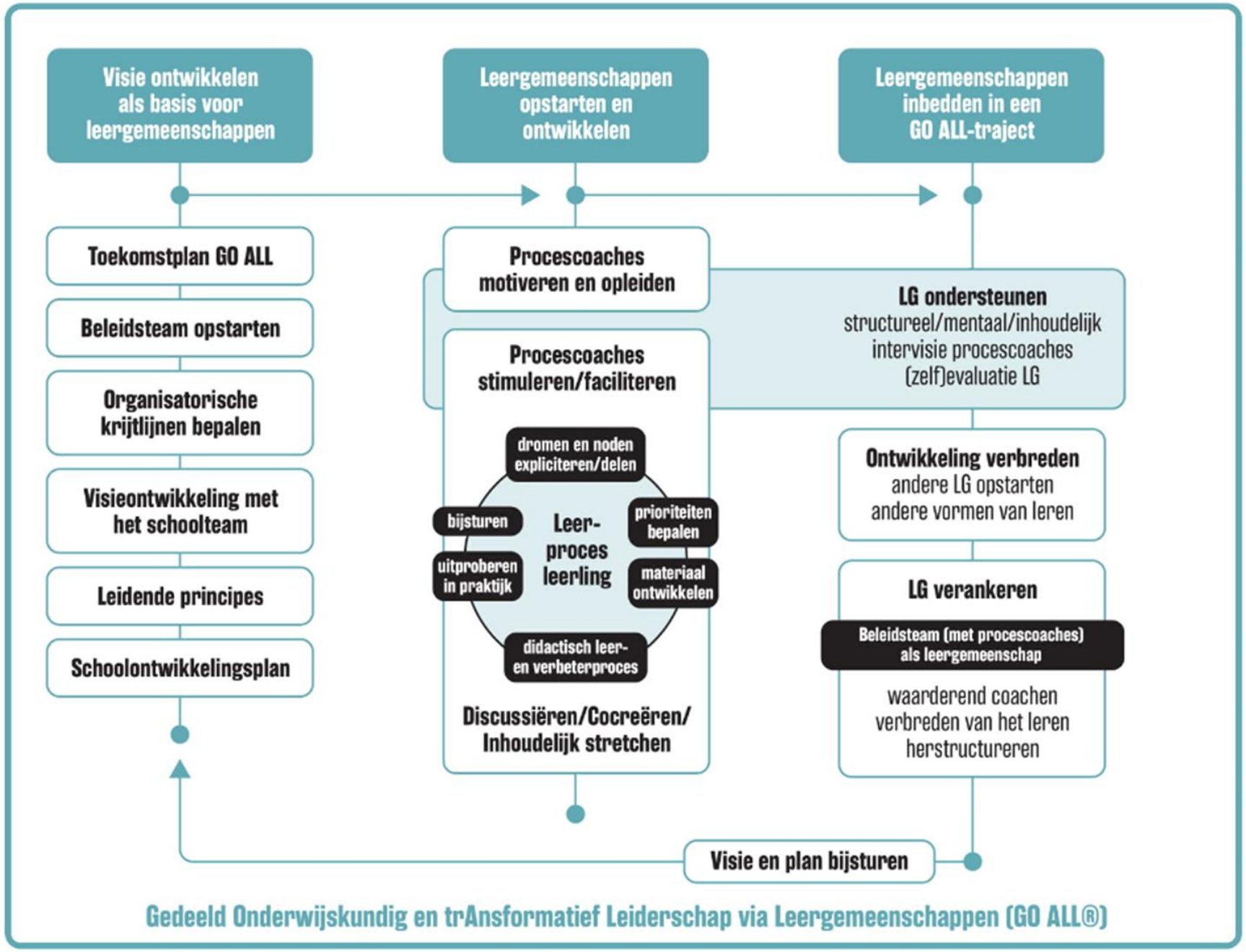


Focus 3. Werking verankeren

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




Visie ontwikkelen als basis voor leergemeenschappen
Leergemeenschappen opstarten en ontwikkelen
Leergemeenschappen inbedden in een GO ALL-traject
Toekomstplan GO ALL
Beleidsteam opstarten
Organisatorische krijtlijnen bepalen
Visieontwikkeling met het schoolteam
Leidende principes
Schoolontwikkelingsplan
Procescoaches motiveren en opleiden
Procescoaches stimuleren/faciliteren
dromen en noden expliciteren/delen
prioriteiten bepalen
materiaal ontwikkelen
didactisch leer- en verbeterproces
uitproberen in praktijk
bijsturen
Leer-proces leerling
Discussiëren/Cocreëren/ Inhoudelijk stretchen
LG ondersteunen
structureel/mentaal/inhoudelijk
intervisie procescoaches
(zelf)evaluatie LG
Ontwikkeling verbreden
andere LG opstarten
andere vormen van leren
LG verankeren
Beleidsteam (met procescoaches) als leergemeenschap
waarderend coachen
verbreden van het leren
herstructureren
Visie en plan bijsturen
Gedeeld Onderwijskundig en trAnsformatief Leiderschap via Leergemeenschappen (GO ALL®)

Professionaliseringstijd

OBPWO-onderzoek: ‘De school als aantrekkelijke werkplek om leerkrachten te behouden’:

Scholen die (durven) inzetten op het vrijmaken van professionaliseringstijd voor het volledige schoolteam samen 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 ‘thema**teams**’, 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/professionaliseringsinstanties:

- 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



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 > vormt een mooie invulling van jobdifferentiatie



Verankeren: waarderend 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 !

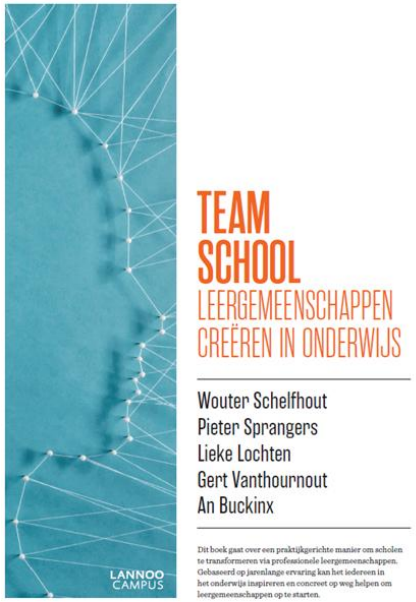


Meer weten ?

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

Of contact opnemen met Wouter.Schelfhout@uantwerpen.be

GO ALL
for learning



TEAM SCHOOL
LEERGEMEENSCHAPPEN CREËREN IN ONDERWIJS

Wouter Schelfhout
Pieter Sprangers
Lieke Lochten
Gert Vanthournout
An Buckinx

Dit boek gaat over een praktijkgerichte manier om scholen te transformeren via professionele leergemeenschappen. Gebaseerd op jarenlange ervaring kan het iedereen in het onderwijs inspireren en concreet op weg helpen om leergemeenschappen op te starten.

