



D/2024/45/251 – ISBN 978 94 014 2854 5 – NUR 840

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© De auteurs, CEGO & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

CEGO
Schapenstraat 34 bus 3776
3000 Leuven
www.cego.be

www.lannoocampus.com

CEGO

Ludo Heylen, Marc Mathyssen en Pascale Van Haute

Professionele leergemeenschappen in het basisonderwijs

School je samen

Met voorwoord van Mieke Clement en
nawoord van Wouter Schelfhout



Lannoo
Campus

INHOUD

VOORWOORD	9
OVER DE TERMEN	13
INLEIDING	15
1. HET LEREN VAN LERAREN SYSTEMATISCH ORGANISEREN	19
Wat zijn professionele leergemeenschappen?	19
Het belang van het team in onderwijs	21
Het 'waarom' van professionele gemeenschappen	24
2. RANDVOORWAARDEN VOOR EEN GOEDE PROFESSIONELE SAMENWERKING	35
Visie, ambities en waarden	37
Leiderschap	40
Cultuur	41
Structuur	43
Systeem	44
Mensen	46
3. HET OPSTARTEN VAN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP	51
Voorwaarden om te starten	52
Voorwaarden om rijke leerprocessen te bewerkstelligen binnen de PLG's	58
Hoe VBS Heilig Hart 's-Gravenwezel startte met PLG's	60

4. DE PLG-BEGELEIDER	67
Welke rollen neemt de PLG-begeleider op?	68
Welke kwaliteiten heeft de PLG-begeleider?	69
Hoe bepaal je de focus van de leergemeenschap?	73
Welke methodieken kan de PLG-begeleider gebruiken om gestructureerd aan de slag te gaan?	80
Scenario om de PLG-begeleiders startklaar te maken	97
5. ROLLEN BINNEN DE PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP	103
Vijf rollen	103
Introductie van de rollen	109
Voordelen van werken met rollen	110
6. DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE	115
Hoe ga je om met je bezorgdheden als schoolleider?	115
Je rol als kwaliteitsbewaker	117
Werkdocumenten die de schoolleider versterken in zijn rol	119
Scenario voor de schoolleider bij de opstart van PLG's in de school	127
7. HOE STEL JE LEERGEMEENSCHAPPEN SAMEN?	131
Parallelteams	131
Graadswerking	132
Thematische PLG's	135
Bovenschoolse leergemeenschappen voor leraren	137
Bovenschoolse leergemeenschappen voor schoolleiders	138
Bovenschoolse leergemeenschap voor PLG-begeleiders	141
Bovenschoolse leergemeenschap voor specifieke doelgroepen	142

8. VAN OPSTART NAAR SUCCESSEN, EEN MOGELIJKE DIP EN DIEPGANG	145
De succesfactoren bij veranderprocessen	145
De dip	146
De focus voldoende lang vasthouden	149
Successen vieren	150
TOT SLOT	155
NAWOORD	157
EINDNOTEN	161

VOORWOORD

Elke lente is het weer zover. Studiekeizers komen, al dan niet vergezeld door hun ouders, informatie inwinnen over onze lerarenopleiding. Sommigen komen met duizend-en-één vragen, anderen laten zich graag vertellen hoe we de zaken aanpakken. Eén droom koesteren ze allemaal. Ze willen gaan voor het mooiste, en misschien ook wel het belangrijkste beroep van de wereld. En al kunnen ze zich nog niet altijd heel precies voor ogen halen wat hun job concreet zal inhouden, één element delen ze allemaal in hun toekomstbeeld: hun enthousiasme om voor de klas te staan en daar ‘het verschil te maken voor *hun* leerlingen’. De ambitie om *die* leerkracht te worden die de leerlingen ‘nooit zullen vergeten’. Kinderen helpen ontwikkelen, en hun leren optimaliseren. Daarvoor kiezen ze.

Tijdens de opleiding reiken we onze studenten de kennis en de vaardigheden aan die hen helpen om hun droom waar te maken. We gaan daarbij doelbewust weg van het traditionele beeld van een leerkracht die als een solist verantwoordelijkheid opneemt voor zijn of haar klas. We leren onze studenten autonoom én teamgericht werken. Ze leren zich openstellen voor feedback en voor samenwerking met medestudenten. We dagen hen uit om tijdens stages samen met mentoren en externe partners de onderwijsvisie en het schoolwerkplan mee te realiseren. Tegelijkertijd zetten we in op grondige reflectie over hun eigen talenten en werkpunten, zodat ze stappen vooruitzetten in het uitzoeken van en vormgeven aan hun eigen stijl. Zo sturen we erop aan dat onze studenten hun unieke professionele identiteit ontwikkelen tegen het canvas van datgene dat ze met alle leerkrachten delen. Gaandeweg komen ze tot het besef dat er achter die ene onvergetelijke leerkracht die het verschil maakt, een team staat dat de krachten bundelt en motiveert tot levenslange professionele ontwikkeling.

Als we dan onze afstudeerders ‘afleveren’ op de arbeidsmarkt, hopen we dat ze terechtkomen in scholen met werkplaatscondities die deze levenslange professionele ontwikkeling bevorderen. De literatuur beschrijft die condities helder. Professionele ontwikkeling van leerkrachten is gebaat met zowel structurele als culturele werkplaatscondities. Idealiter krijgen leerkrachten veel formele kansen op professionele ontwikkeling. Niet ver weg van de klasvloer, maar op maat van het team, ingebed in hun dagelijkse werk. Niet

door standaard programma's op hen los te laten, maar juist door te erkennen dat leerkrachten zelf een belangrijke bron van kennis zijn en dat leren gebeurt door de eigen praktijk voortdurend te bevragen, door interacties met collega's en vanuit de confrontatie met nieuwe ideeën. Door een cultuur te installeren waarin hulp vragen en steun bieden, vertrouwen en openheid vanzelfsprekend zijn. Door samen einddoelen te bepalen en tegelijkertijd de diversiteit aan stijlen en deskundigheden die binnen het team bestaat, te erkennen en te omarmen.

Dit boek heeft de grote verdienste dat het de loutere beschrijving van ideale werkplaatscondities overstijgt. Het reikt concrete handvatten aan om van een school, van elk team, een professionele leergemeenschap te maken. De auteurs hebben daartoe hun jarenlange ervaring in onderwijs als leerkrachten, nascholers, pedagogische begeleiders, leidinggevendenden samengelegd. Ze werken vanuit een gedegen kennis van de literatuur en laten zich leiden door een ton aan praktijkervaring. Dat resulteert in een boek dat goesting geeft: 'Er gewoon aan beginnen en samen zoeken naar voorwaarden en elementen die het doen werken', zoals de auteurs het zeggen.

Na een heldere definitie van wat professionele leergemeenschappen zijn (en niet zijn) en welk doel ze beogen, worden in hoofdstuk 1 op een systematische manier de argumenten op een rij gezet waarom een school ervoor zou opteren om professionele leergemeenschappen te installeren. Welke lezer kan weerstaan aan de op wetenschappelijk onderzoek gestoelde evidentie dat we met professionele leergemeenschappen recht kunnen doen aan de deskundigheid van leerkrachten, de diversiteit binnen die deskundigheid ten volle kunnen benutten, de krachten kunnen bundelen en leerkrachten alsmear beter kunnen maken in datgene wat hen drijft: de ontwikkeling van kinderen stimuleren?

Na die opening ontleden de auteurs in hoofdstuk 2 de randvoorwaarden waaraan moet voldaan zijn om professionele leergemeenschappen te laten floreren. In welke context werkt de school? Wat is haar gemeenschappelijke visie? Hoe staat het met culturele en structurele werkplaatscondities?

Eens die analyse is gemaakt, gaan de volgende hoofdstukken in op de manier waarop door mensen en systemen slim in te zetten, stap voor stap kan worden toegewerkt naar een goed draaiende professionele leergemeenschap. De auteurs bespreken hoe je er een vliegende start mee kunt nemen (hoofdstuk 3), wat de rol van de PLG-begeleider, de deelnemende leerkrachten en de lei-

dinggevende inhoudt en hoe ze die kunnen uitspelen (hoofdstukken 4 tot en met 6). Overzichtelijke schema's, praktijkverhalen en kijkwijzers maken dat verhaal hands-on en prikkelen tot actie. Met de twee laatste hoofdstukken zoomen de auteurs opnieuw wat uit. Vanuit het goede begrip dat de lezer inmiddels heeft over professionele leergemeenschappen, wordt hij aan het denken gezet over verschillende varianten inzake samenstelling (hoofdstuk 7). Een laatste hoofdstuk reikt de hand aan de lezer die het avontuur aangaat en brengt in kaart wat nodig is voor succes. Tegelijk staan de auteurs stil bij een 'mogelijke dip'.

Die nuchtere en goed geïnformeerde kijk op de complexe realiteit die onderwijs heet, is geweven door het hele boek heen. Tegelijk wordt het boek gekenmerkt door een groot optimisme. Op geen enkel moment in het betoog wordt afgeweken van een expliciet en groot vertrouwen in de deskundigheid van onderwijsprofessionals. Professionele leergemeenschappen mogen dan wel komen in heel verschillende maten en gewichten, één zaak hebben ze gemeen: door de autonomie, de verbondenheid en de competentie van de betrokken leerkrachten te bevorderen, motiveren ze hen voor datgene waar het in de kern voor hen om draait: de ontwikkeling van hun leerlingen stimuleren.

Dit boek maakt duidelijk dat het toekomstbeeld dat we binnen onze opleiding voor elk van onze studenten voor ogen houden, geen droom hoeft te blijven. Het doet ons uitkijken naar de dag waarop élk van hen terechtkomt in een professionele leergemeenschap waarin leerkrachten samen het verschil maken.

Dr. Mieke Clement
Opleidingshoofd educatieve bachelor kleuteronderwijs
Karel de Grote Hogeschool

OVER DE TERMEN

We kiezen in het boek voor de term ‘Professionele leergemeenschappen’ (PLG’s), wetende dat er op scholen ook andere termen worden gebruikt: leergemeenschappen, miniteams, teamoverleg ... Met de term P(rofessioneel), L(eer), G(emeenschap) kiezen we voor de meest gebruikte en ook meest dekkende term: ‘professioneel’ omdat leraren de onderwijsdeskundigen zijn die het elke dag waarmaken, ‘leer’ omdat de uitwisseling van kennis en ervaringen een heel krachtige en waardevolle vorm van leren is, ‘gemeenschap’ omdat het om een team van mensen gaat die regelmatig bijeenkomen en een gezamenlijk doel nastreven. Een groep mensen is niet meteen een gemeenschap, maar kan het wel worden als de goede voorwaarden er zijn. Samenwerken aan concrete resultaten leidt tot zich goed verbonden weten met elkaar.

Voor de persoon die de PLG’s begeleidt, kiezen we de term ‘PLG-begeleider’. Ook daarvoor worden andere termen gebruikt: ankerfiguur, procescoach, leergroepverantwoordelijke, leergroepbegeleider ... Begeleider drukt goed de juiste positie uit die zo iemand zou moeten innemen. Hij is niet per se de meest inhoudelijke deskundige en ook niet noodzakelijk diegene die al de beleidstaken in de school opneemt. Het moet vooral iemand zijn die aanvaard wordt door de groep. Iemand die oog heeft voor het proces en de mens blijft zien. Maar ook iemand die doelgericht en efficiënt met de groep de koers blijft houden waardoor er op het einde van de rit ook resultaten zichtbaar worden.

INLEIDING

1. HET LEREN VAN LERAREN SYSTEMATISCH ORGANISEREN

2. RANDVOORWAARDEN VOOR EEN GOEDE PROFESSIONELE SAMENWERKING

3. HET OPSTARTEN VAN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

4. DE PLG-BEGELEIDER

5. ROLLEN BINNEN DE PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

6. DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

7. HOE STEL JE LEERGEMEENSCHAPPEN SAMEN?

8. VAN OPSTART NAAR SUCCESSEN, EEN MOGELIJKE DIP EN DIEPGANG

TOT SLOT

INLEIDING

Onderwijs verkeert in zwaar weer. Er zijn berichten over de dalende onderwijsresultaten voor begrijpend lezen en rekenen en er is het nijpende lerarentekort. Voor één op de tien leraren is de emotionele belasting problematisch; voor drie op de tien leraren is het zwaar. De werk-privébalans in evenwicht houden lukt voor 24% van de leraren niet meer.¹ De werkcontext is complexer geworden met de groeiende instroom van anderstaligen of kinderen die thuis geen Nederlands praten², met de toenemende diversiteit en het kluwen van extra individuele aanpassingen. De normleerling die het leerstofjaarklassensysteem hanteert bestaat al lang niet meer.

‘Voor een worm die in een mierikswortel zit, is de wereld een mierikswortel.’³ Voor een leraar die jarenlang in zijn klasje blijft, kan de wereld erg klein worden. Over het muurtje bij je collega’s kijken, andere scholen bezoeken, niet-schoolse contexten met gelijkaardige problematieken verkennen of onderwijs in andere landen ontdekken, maakt je rijker. En dat is nodig om de uitdagingen van vandaag aan te gaan. Onderwijs is complex en complexe zaken vragen een aanpak op maat in samenspraak met alle betrokkenen. Complexe zaken hebben geen standaardoplossingen.⁴ Technieken die je geleerd hebt uit vorige situaties, geven je geen garanties op succes bij het nieuwe complexe gegeven. Complexe zaken pak je het best niet alleen aan maar vragen samenwerking en maatwerk om het unieke van elke situatie beter in rekening te kunnen brengen. Het is afstemmen op wat de unieke context vraagt. Daar heb je collega’s bij nodig. Het is samen zoeken hoe je met nieuwe problemen omgaat. Het is samen leren en samen studeren om meer grip te krijgen op de complexiteit van wat zich aandient. We geloven daarbij dat leraren die samenwerken het onderwijs van binnenuit beter kunnen maken. Leerkrachten worden wel eens onderschat en er wordt gedacht dat de kennis van buitenaf of van bovenaf moet worden aangedragen. Alleen via systematisch teamwork en overleg kan worden tegemoetgekomen aan de hoge kwaliteitseisen. Solisten krijgen het moeilijk om alles nog te behappen. Alleen is het niet meer te doen. Daarmee willen we het waardevolle van goed begrepen professionele autonomie niet betwisten. Ze is zelfs een voorwaarde voor een adequate taakinvulling omdat ze de nodige vrijheid en ruimte garandeert, maar autonomie kan maar bestaan bij de gratie van verbondenheid. Samen leren van leraren mag namelijk niet alleen gericht zijn

op de uit te voeren taken maar het best tegelijkertijd op het welbevinden en het welzijn van de mensen die die taken opnemen.

Maar hoe geef je dat samen leren van leraren vorm in het basisonderwijs? Hoe kun je dat opstarten? Hoe kun je dat zodanig organiseren dat leraren terug meer energie ervaren en het gevoel krijgen samen competentier te worden en hoopvol naar de toekomst kijken? Hoe maak je van professionele leergemeenschappen van leraren een succes? Hoe ontstaat er goesting om samen vooruit te gaan? Wat zijn de succesfactoren?

Als je daarover spreekt op basisscholen, dan komen al gauw de praktische problemen op tafel: geen uren, geen geld, slechte ervaringen uit het verleden en zeker ook niet precies weten hoe te starten.

Met dit boek willen we houvast bieden aan leraren zodat ze toch de stap durven zetten om volop gebruik te maken van elkaars kennis en kunde. De leraren zijn het meest bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs en hebben samen de expertise in huis. Onderwijs verkeert in zwaar weer, maar we hebben goede schippers en matrozen. Vertrouw op hen en geef hen ruimte om hun vaardigheden te tonen. De leraar mee aan het stuur van de school!

Het boek richt zich vooral op basisscholen. Het bevat ook waardevolle informatie voor de implementatie van professionele leergemeenschappen in kinderopvang of secundair onderwijs, maar de vertaalslag is alleen gemaakt naar basisscholen. Door die focus was het mogelijk om veel praktischer te kunnen zijn met kijkwijzers, methodieken of tips.

We hebben ook veel aandacht voor de mentale druk en de werkbelasting die leraren, maar ook schoolleiders ervaren binnen basisscholen. Professionele leergemeenschappen helpen om een nieuwe dynamiek te geven aan leraren en schoolleiders. Die dynamiek zorgt voor positieve teambeleving waar de mentale druk en werkbelasting minder weegt.

INLEIDING

1. HET LEREN VAN LERAREN SYSTEMATISCH ORGANISEREN

Wat zijn professionele leergemeenschappen? 19

2. RANDVOORWAARDEN VOOR EEN GOEDE PROFESSIONELE SAMENWERKING

Het belang van het team in onderwijs 21

3. HET OPSTARTEN VAN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

Het 'waarom' van professionele gemeenschappen 24

4. DE PLG-BEGELEIDER

5. ROLLEN BINNEN DE PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

6. DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

7. HOE STEL JE LEERGEMEENSCHAPPEN SAMEN?

8. VAN OPSTART NAAR SUCCESEN, EEN MOGELIJKE DIP EN DIEPGANG

TOT SLOT

1. HET LEREN VAN LERAREN SYSTEMATISCH ORGANISEREN

Onderwijs is de plaats waar leerlingen én leraren leren. Hoe meer de leraar leert, hoe meer de kinderen leren.⁵ Waar het leren van leerlingen altijd heel zichtbaar centraal stond, werd het leren van de leraren wat stiefmoederlijk behandeld. Via individuele nascholingen en één of twee studiedagen per jaar gevolgd door zeer beperkte werktijd op personeelsvergaderingen moest het allemaal gebeuren. Er was weinig tijd ingeroosterd en in vele scholen gebeurde afstemming tussen leraren tijdens de middagpauzes. Dat lijkt inderdaad geen professionele aanpak. Dat kan in elk geval beter. ‘Voltijds werkende Vlaamse leraren in het basisonderwijs besteden gemiddeld 0,9 uur per week aan professionele ontwikkeling, en in het secundair onderwijs is dat 0,8 uur per week. Dat is ongeveer 2% van de totale werktijd. Die cijfers liggen lager dan bij internationale collega’s die gemiddeld 1,3 uur in de EU top 5-landen en 1,5 uur in de PISA top 6-landen besteden aan professionele ontwikkeling.’⁶

1.1 Wat zijn professionele leergemeenschappen?

Via professionele leergemeenschappen krijgt het leren van leraren concreet vorm. Professionele leergemeenschappen zijn anders dan de bestaande werkgroepen. Binnen leergemeenschappen staat de professionele dialoog en de professionele groei van leraren centraal, naast de uiteindelijke producten. In het begin kan het aangewezen zijn om toe te werken naar ‘quick wins’. Die professionele groei moet leiden tot beter professioneel handelen wat zich vertaalt in een betere ondersteuning van leerlingen. Binnen professionele leergemeenschappen bepalen de deelnemers de aanpak en de uitwerking van het zelfgekozen thema in functie van hun leren.

Volgens Verbiest verwijst ‘een professionele leergemeenschap naar het permanent samen delen, onderzoeken en verbeteren van de praktijk van leraren en schoolleiding, om zo het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren’.⁷ In professionele leergemeenschappen gaat het erom een cultuur te installeren waarbij leraren (en alle betrokkenen) samenwerken, ervaringen uitwisselen,

kennis delen en leren van elkaar om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Dat doel heeft altijd te maken met de kerntaak van onderwijs: motivatie ondersteunen en de leerprestaties (hoe breed je die ook formuleert) van leerlingen verbeteren. Een professionele leergemeenschap wordt systematisch georganiseerd en heeft een bepaalde structuur met een rijk aanbod van leer vormen en bronnen. Er is voldoende tijd en ruimte. Binnen de professionele leergemeenschap gaat het om de professionele ontwikkeling van leraren en het team. Dat vraagt ook facilitering, ondersteuning en begeleiding van de leergemeenschap.

Als de info die normaal gezien op personeelsvergaderingen wordt gebracht, op een andere manier wordt gecommuniceerd (mail, platform, teambord ...), dan kan er op die momenten tijd worden gemaakt om met leergemeenschappen bijeen te komen. Maar nog mooier is het als leraren echt tijd en ruimte krijgen binnen het lessenrooster. De leergemeenschap staat dan gepland in het rooster op voor de leraren lesvrije uren tussen 8.30 en 16 uur. Verderop komen er praktische voorbeelden van scholen die tijdens de lesuren het leren van leraren een plek geven.

Professionele leergemeenschappen vragen ook een vorm van databeheer, een systeem dat het leren en de leeropbrengsten van leerlingen in kaart brengt⁸, zodat leraren kunnen ervaren wat hun professioneel handelen teweegbrengt bij de leerlingen. De bespreking van effecten in de leeropbrengsten is namelijk een vast onderdeel van de professionele leergemeenschap.

Je kunt wat je hierboven vindt, in een rooster zetten om nog eens duidelijk het verschil tussen een professionele leergemeenschap en een (pedagogische) werkgroep te onderscheiden. Uiteraard moet je niet te rigide met dat kader omgaan, maar het geeft je wel een goed beeld van wat professionele leergemeenschappen willen toevoegen aan wat er nu gebeurt in werkgroepen.