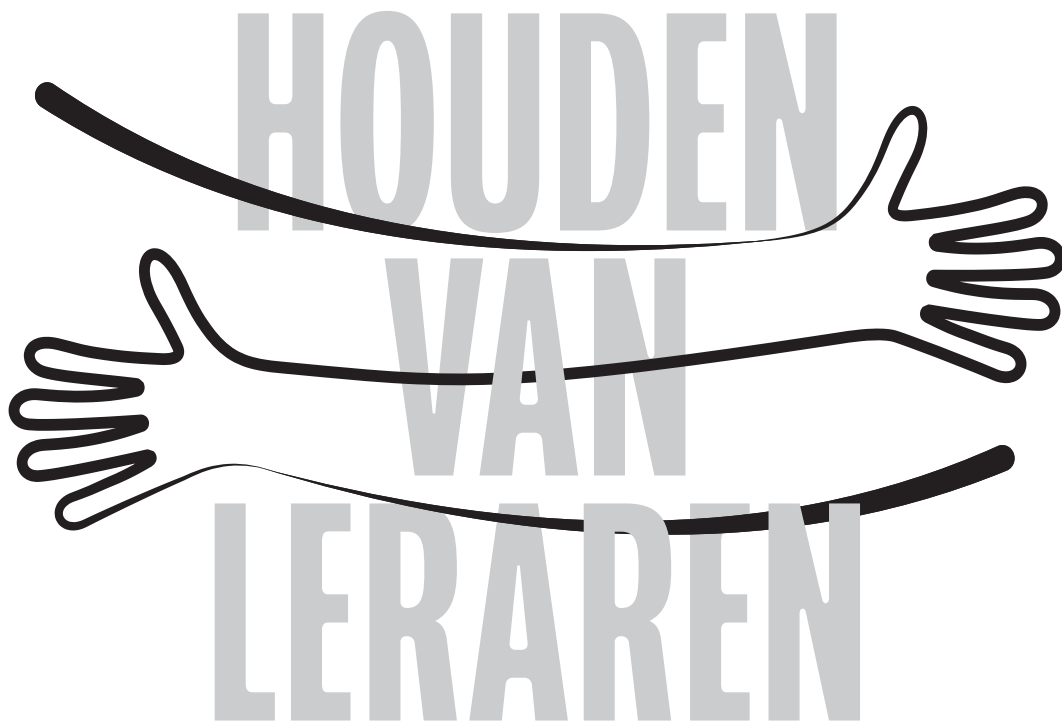






GREET DECIN, BERT MAES  
EN SANNE BAECK



*Directeurs, ondersteuners en  
lokale besturen in actie*

**Lannoo  
Campus**



*Dit boek is opgedragen  
aan alle leraren, ondersteuners,  
directies en lokale besturen  
die zich elke dag met toewijding  
en passie inzetten voor  
het onderwijs.*

***Houden van leraren  
gaat niet alleen over  
het koesteren en waarderen  
van leraren, maar  
nog meer over hoe we  
ze gemotiveerd en betrokken  
in het onderwijs aan de slag  
kunnen houden.***





## INHOUDSTAFEL

	<i>Meer armslag dan je denkt</i>	9
<b>HEFBOOM 1</b>	<i>Houden van collega's</i>	13
<b>HEFBOOM 2</b>	<i>Houden van leiders met lef</i>	25
<b>HEFBOOM 3</b>	<i>Houden van startende leraren</i>	45
<b>HEFBOOM 4</b>	<i>Houden van een afwisselende loopbaan</i>	63
<b>HEFBOOM 5</b>	<i>Houden van efficiënte administratie</i>	77
<b>HEFBOOM 6</b>	<i>Houden van ouderparticipatie</i>	91
<b>HEFBOOM 7</b>	<i>Houden van samen leraren opleiden</i>	113
	<i>Literatuurlijst</i>	129





# *Meer armslag dan je denkt*



Liefde is een werkwoord en dat is houden van leerkrachten zeker. Dit boek wil je dat duwtje in de rug geven om leerkrachten met open armen te ontvangen en een loopbaan lang te koesteren. Want de liefde voor de klasvloer is soms niet voldoende om in het onderwijs te blijven.

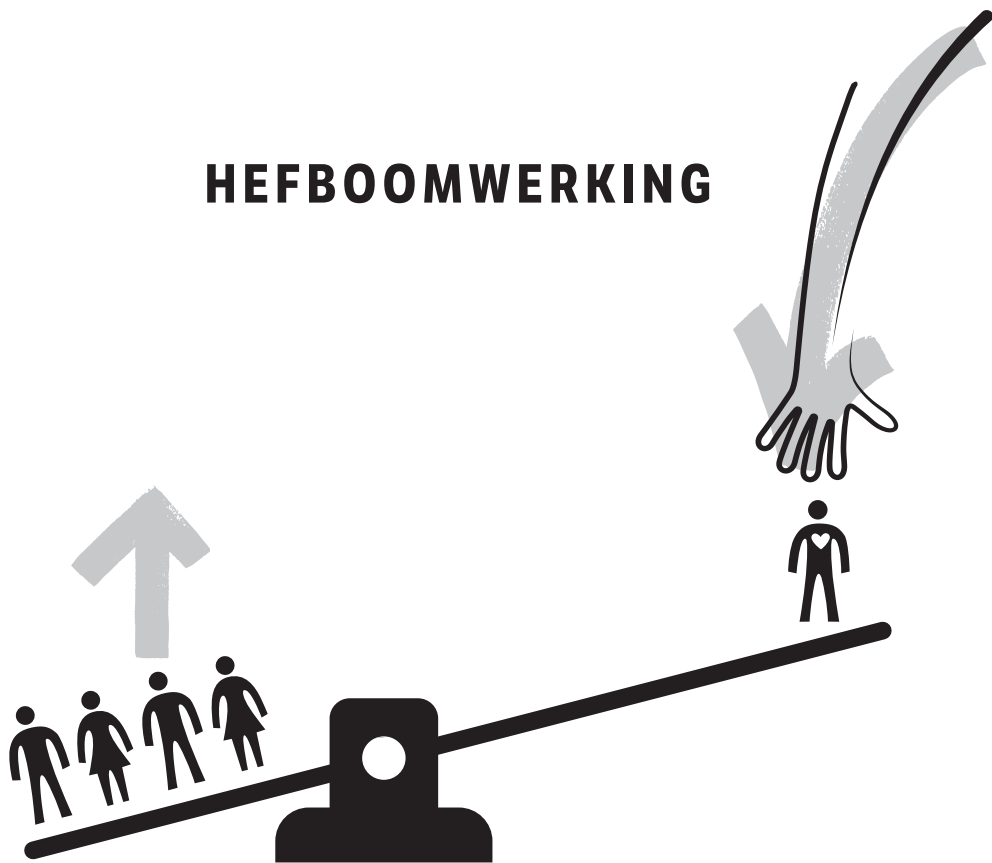
Greet Decin en Brigitte Vermeersch vonden in 2021 dankzij veel verhalen van leerkrachten vlot honderd redenen om leraar te worden. Maar vraag je leerkrachten naar waar ze behoefte aan hebben om dan ook in het onderwijs te blijven, krijg je even vlot honderd adviezen voorgeschoteld. Het zijn adviezen voor jou, directeur, beleidsmaker, lerarenopleider, ondersteuner of politicus.



In die adviezen gingen we op zoek naar verbanden en patronen. Welke onderdelen van die patronen beïnvloeden elkaar negatief en kun je die omkeren om net tot een positief resultaat te komen? Ja, zo blijkt. We kwamen tot zeven handvaten die het beroep aantrekkelijker maken en helpen om dag in dag uit de motivatie hoog te houden.

Maar zijn ze ook haalbaar in de praktijk? Je hebt als directeur, ondersteuner of lokaal bestuur meer armslag dan je denkt. Dat bewijzen de verschillende praktijkvoorbeelden bij elk handvat. Want er kan véél in ons onderwijs. Zelfs een kleine kracht, kan een grote last verplaatsen. We hopen je met dit boek dan ook goesting te geven om de handen uit de mouwen te steken en om de mooiste job ter wereld te omarmen.

# HEFBOOMWERKING





**HEFBOOM**



*Houden van  
collega's*





*De kwaliteit van elke  
organisatie verbetert  
als mensen meer  
gaan samenwerken.*

In de onderwijswereld zien we heel wat polarisatie: wij tegen zij, nieuwe leraren tegen ervaren leraren, bachelors tegen masters, zijinstromers tegen leraren zonder beroepservaring buiten het onderwijs, klasleraren tegen bijzondere leermeesters, het nieuwe leren tegen het oude leren, ... In plaats van bestaande of vermeende tegenstellingen aan te wakkeren, in plaats van te kiezen voor polarisatie, kunnen we ook kiezen voor nuance, voor wederzijds begrip, open dialoog en aandacht voor ieders kwaliteiten, belangen en bezorgdheden. De tegenstellingen leiden af van het wezenlijke: dat we het onderwijs naar een hoger niveau kunnen tillen als we onze krachten bundelen.

## **COLLEGIALITEIT MAAKT HET ONDERWIJS STERKER**

Alle leerkrachten en zeker jonge leerkrachten hechten veel belang aan verbondenheid in de organisatiecultuur. Ze zoeken naar een *community* van mensen die dezelfde interesses, passies en engagementen delen. Ze hunkeren naar een *team* en een ondersteunende cultuur rondom zich, naar een open dialoog. Belangrijker dan verloning of promotie zijn voor hen interessant, uitdagend werk en zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen in hun werk.

Een essentiële factor die bijdraagt aan welzijn op school is dus sociale ondersteuning. Elke leraar heeft warme, ondersteunende relaties nodig op het werk. Belangrijk daarvoor zijn begrip, acceptatie, echtheid, vriendelijkheid, vertrou-





wen, waardering, positieve feedback, coaching, praktische hulp bij het oplossen van problemen, ... Collegialiteit met aandacht voor steun, respect en tolerantie is nodig als een positief tegenwicht tegen tendensen van competitie, jaloezie en polarisatie in de samenleving.

## **TEAMWERK IS TREKKEN AAN ÉÉN ZEEL**

Een zeel is een touw, koord of lijn. Het is een woord dat teruggaat op één Indo-Europees woord dat 'binden' zou hebben betekend. Een van de fundamentele hefbomen in het onderwijs is de band met elkaar versterken en elkaar steunen om de krachtarm te verlengen en de last te verminderen.

Collegiale schoolteams bestuiven elkaar met professionaliteit en enthousiasme. Ze werken aan een positieve sfeer. Ze zijn er voor elkaar. Ze werken als één team. Ze zoeken naar kansen om van elkaar te leren en materialen te delen. Ze organiseren activiteiten die zorgen voor teambuilding, ontspanning en minder burn-outs. Ze ontwikkelen *samen* een visie over hoe ze samen onderwijs maken en hun leerlingen onderwijs bieden.

De kwaliteit van elke organisatie verbetert als mensen meer gaan samenwerken. Collegialiteit en constructief gedrag maken het onderwijs sterker.



# VERHALEN

## 1.

### **Samen uitdagingen aangaan**

*Birgit Van Eyck, directrice, GO! basisschool Terra Antwerpen*

Er zijn op dit moment ongeveer honderd ‘Warme Scholen’. Dat zijn scholen die hun onderwijs anders aanpakken. Een Warme School is een plaats waar er maximaal aandacht is voor betrokkenheid, welbevinden, veerkracht en hoge prestaties bij zowel leerlingen, leerkrachten als schoolmedewerkers. Een van de leidende principes is dat teams van leerkrachten samen verantwoordelijk zijn voor een leergemeenschap van leerlingen. GO! basisschool Terra in Antwerpen is zo’n Warme School die het niet alleen anders wil, maar ook anders doet.

‘We waren al langere tijd op zoek naar “iets”, want onderwijs moest anders’, zegt directrice Birgit Van Eyck. ‘We wilden een antwoord kunnen bieden op de vele, zeer uiteenliggende, behoeften bij onze leerlingen. De spreidstand voor leerkrachten om tegemoet te komen aan de enorme verschillen tussen leerlingen werd echter zo groot dat dat in een klassieke organisatiestructuur niet haalbaar was.’



In de klassieke scholen wordt onderwijs georganiseerd in klassen waar leerkrachten alleen voor een leerjaar en/of een vak staan. Warme Scholen hanteren een ander paradigma om het onderwijs te organiseren. Teams zijn de bouwstenen van een Warme School. Binnen het bestaande urenpakket werken vaste teams van zeven tot tien leerkrachten intensief samen om zestig tot honderd leerlingen te begeleiden over de jaren en de vakken heen.

‘We organiseren ons in drie units met telkens een miniteam van leerkrachten. Zij zoeken samen in team naar werkzame methodes en werkvormen. Ze zoeken samen hoe ze de complexiteit van het werk geregeld krijgen. Ze zoeken samen naar oplossingen en vinden bij elkaar professionele en persoonlijke ondersteuning. De leerkrachten gaan veel meer aan de slag vanuit hun eigen talenten, wat hun werkgeluk een boost geeft en dus ook een positief effect heeft op onze leerlingen. Samen dragen ze de volledige unit, een gevoel dat de leerkrachten niet meer kwijt willen.’



*Samen dragen ze de volledige unit, een gevoel dat de leerkrachten niet meer kwijt willen.*

‘De leerlingen krijgen op hun beurt onderwijs dat veel meer is afgestemd op hun behoeften. Ze worden gestimuleerd op hun eigen niveau en begeleid om zelfstandiger te werken en tot reflectie te komen. Onze kinderen lopen echt gelukkiger rond op school en daar doen we het uiteindelijk voor.’

# 2.

## Een sterke identiteit bindt

*Christos Pistolas, directeur Hast Secundair onderwijs, Hasselt*

Uit mijn jarenlange ervaringen als leraar en directeur leerde ik dat collegialiteit en verbondenheid essentiële bouwstenen zijn in een organisch proces naar krachtig kwalitatief onderwijs.

Een opmerkelijke actuele verschuiving is dat hoe langer hoe meer het principe van 'mijn klastempel' achterhaald is. De focus verschuift naar de school als brede leer- en leefomgeving waarin samscholen noodzakelijk is om samen school te maken. Zo worden collegiale visites om van elkaar te leren meer aanvaard en gezien als leerrijk en verbindend omdat de uitdagingen in het veld (de klas) complexer zijn geworden. Die uitdagingen kunnen beter als groep gedragen worden om efficiënter en effectiever te functioneren binnen een gemeenschappelijke missie.

Collegialiteit en verbondenheid vormen een vruchtbare bodem om een heldere en duidelijke visie concreet te maken in gezamenlijke acties. We geven daarbij teams de ruimte om visionair te dromen, en het vertrouwen om te werken aan voorstellen en te experimenteren. We vinden het belangrijk om ruime marges te creëren voor meer creatief denken, innovatief handelen en professionalisering.





Een leerkracht kwam bijvoorbeeld naar me toe met de vraag wat onze visie is op dyslexie/dyscalculie. Mijn antwoord daarop was: 'Jullie zijn de experts en het best geplaatst om daarover een beleid te adviseren. Werk gerust een voorstel uit en koppel dat terug naar de directie.' Dat geeft erkenning van expertise maar ook het vertrouwen om mee beleid te voeren.

We hebben ook diverse beleidscellen opgezet met leerkrachten die zich engageren. Daardoor zijn er meer leerkrachten betrokken met het school maken op het vlak van kwaliteitszorg, curriculumontwikkeling, taal en communicatie, GOK, innovatie en technologie, inclusie en diversiteit, professionalisering en strategisch beleid. Naast de pedagogische beleidscellen zijn er ook talrijke overlegraden en teams, en operationele diensten. Dat systemisch organogram (zie afbeelding) is nieuw voor onze school en vervangt de strikt piramidale hiërarchie van vroeger.

In een veranderingsproces is het van levensbelang om voldoende aandacht te hebben voor identiteitsvorming en eenheidsgevoel op organisatieniveau. In scholen/organisaties waar het geheel in verschillende subgroepen uit elkaar valt, krijg je fricties, frustraties en zelfs bewuste of onbewuste sabotage. Om daaraan te ontsnappen zouden we veel kunnen leren van clangemeenschappen waar verbindende 'cirkelstructuren' of kringgesprekken in besluitvorming onderdeel zijn van een sterke identiteit die de gemeenschap bindt.