



DIRK DE BOE

EDUNEXT

TRANSFORMEER JE SCHOOL VAN BINNENUIT



**LANNOO
CAMPUS**

D/2017/45/512 – ISBN 978 94 014 4717 1 – NUR 840

Vormgeving omslag en binnenwerk: Peer De Maeyer
Illustraties: Axelle Vanquaille

© Dirk De Boe & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2017.

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

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag veeleelvoudigd 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
Erasmie Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

DEEL 1 - TRANSFORMATIE

INLEIDING 11

1 PATRONEN DURVEN DOORBREKEN 13

Alles in vakjes 13

Van rechthoekig naar circulair 15

Provoceren en terugdenken 17

2 HET TRANSFORMATIERAD 20

Een pop in de lerarenkamer 20

Het rad van fortuin 21

De leerinhoud: wat leren leerlingen? 25

De leervorm: hoe leren leerlingen? 35

Het leerproces: hoe kunnen we het leren bijsturen? 44

De leertijd: wanneer leren leerlingen? 52

De leeromgeving: waar leren leerlingen? 59

Het leernetwerk: met wie leren leerlingen? 67

Het leermateriaal: waarmee leren leerlingen? 73

De leerorganisatie: hoe organiseren we het leren? 81

Het lege wiel 87

Naar zelfmotivatie 88

3 HET RAD IN BEWEGING 90

Holistisch denken 91

Blik van buiten 93

De tocht 97

DEEL 2 - TIJD VOOR CHANGEMAKERS

INLEIDING	109
4 DE LEERLING	110
Van passief naar actief	111
De leerling als ondernemer	117
5 DE LERAAR	124
Van slachtoffer naar changemaker	125
De leraar als professional	130
6 DE DIRECTEUR	141
Ruimte voor de hoofdopdracht	142
Van directeur naar schoolleider	146
Van ambtenaar naar ondernemer	152
<i>Een school is toch geen onderneming die winst moet maken?</i>	153
7 DE OUDERS	158
Ouders als opvoeders	159
Van reactief naar proactief	166
8 BELANGRIJKE MOGELIJK-MAKERS	172
Lerarenopleiders	173
Pedagogische begeleiders	174
Opleidingsverstrekkers	175

DEEL 3 - NAAR EEN MAATSCHAPPIJ VAN CHANGEMAKERS

INLEIDING	179
9 BEDRIJVEN AAN BOORD	181
Van korte- naar langetermijndenken	182
Structurele samenwerkingen	185
10 DE OVERHEID ALS KATALYSATOR	186
Excellent onderwijs loont	187
Conditie en context creëren	189
UITLEIDING	195
DANKWOORD	197
TREFWOORDEN	199
OVER DIT BOEK	202

Op bepaalde plaatsen in het boek kom je in de marge dit rode teken-
tje tegen (◀◀). Het teken maakt duidelijk dat je een woord op de regel
ernaast als trefwoord achteraan in het boek kunt vinden. Om welk
woord op de regel het precies gaat, zie je aan de rode asterisk*.



1

TRANSFORMATIE

INLEIDING

Stel je een school voor waar leerlingen graag zijn, waar ze hun talenten vinden en ontwikkelen, waar ze leren wat ze in hun leven willen doen. Waar ze kennis en vaardigheden verwerven die ze in hun latere leven en werk kunnen toepassen. Waar ze ontdekken wie ze zijn en hoe ze het beste kunnen leren. Waar jong leert van oud en oud leert van jong. Een school die verbonden is met de maatschappij, het verenigingsleven, de omringende bedrijven en de natuur. Waar leerlingen hun eigen leerproces sturen en waar leraren hen helpen om te worden wie ze willen zijn. Waar ze andere leergierigen ontmoeten en naar believeen kunnen experimenteren met eigentijds leermateriaal. Een school waar iedereen 24 uur per dag en 7 dagen in de week terecht kan en waar leerlingen de tijd krijgen om te groeien. Zou dat geen fantastische omgeving zijn? We zouden de leerplicht meteen kunnen afschaffen, want leerlingen zouden zich enorm aangetrokken voelen door een dergelijke school en elke dag met veel goesting komen leren.

ZOUDEN LEERLINGEN
UIT VRIJE WIL NAAR JE
SCHOOL KOMEN ALS ZE
MOCHTEN KIEZEN?

Wellicht dromen veel leraren en directies van zo'n school. Ze lijkt onbereikbaar. Toch hoeft dat niet zo te zijn. Diverse voorbeelden verder in dit boek laten zien dat het mogelijk is. Weliswaar zijn er nog maar heel weinig scholen die dit ideaalbeeld reeds bereikt hebben, maar toch zijn een aantal ervan flink op weg. Ze wachten niet op Brussel of Den Haag. Ze beseffen dat onderwijsinnovatie niet van bovenaf zal komen. Het zijn deze changemakers* die zelf voor verandering zorgen: mensen die het onderwijs van binnenuit willen veranderen om leerlingen te laten schitteren. Ze beginnen er zelf aan, ondanks bestaande systemen en structuren. Het zijn directeuren die hun school volledig anders hebben georganiseerd, leraren die met co-teaching zijn gestart, leerlingen die actief betrokken zijn bij het beleid of ouders die een school hebben opgericht. Zij zijn allemaal op weg naar hun droomschool. Om dergelijke scholen overal ter wereld te laten ontstaan, hebben we heel veel changemakers nodig. ‹‹‹

Aangezien de wereld snel verandert en met de dag complexer wordt, mogen we geen tijd verliezen. In een tijd waarin computers en robots de mens veel taken uit handen nemen, hebben onze jongeren leer- en adaptatievermogen nodig zodat ze zich met succes kunnen aanpassen. Een toekomstgerichte school bereidt haar leerlingen hierop voor en zorgt dat ze de nodige kennis, vaardigheden en attitudes verwerven. Zo kunnen jongeren zich, los van hun achtergrond, cultuur en lichamelijke of mentale mogelijkheden, ten volle ontplooien. Zo verhogen ze aanzienlijk hun kansen om later in leven en werk gelukkig te zijn en kunnen ze hun steentje bijdragen aan een betere maatschappij.

Onze planeet staat immers voor fenomenale uitdagingen. Denk maar aan de opwarming van de aarde, de immense vervuiling, het schaars worden van bepaalde diersoorten, de uitputting van zeldzame aardmaterialen, de groeiende kloof tussen rijk en arm, het politiek geweld, het opkomend terrorisme, het toenemend aantal burn-outs en de opmars van obesitas. Om deze reusachtige problemen de baas te kunnen, is er veel ondernemerschap, creativiteit en leiderschap nodig. Excellent onderwijs is hiervoor misschien wel de beste investering.

Duizenden leraren, directies en andere opvoeders geven dagelijks het beste van zichzelf om hun leerlingen zo goed mogelijk onderwijs te verschaffen. Toch beseffen velen dat het klassieke systeem onze kinderen onvoldoende voorbereidt op de toekomst. Vaak weten ze niet hoe ze het anders kunnen aanpakken, hoe ze eraan moeten beginnen of hoe ze het nodige draagvlak kunnen creëren.

In dit boek leer je hoe je zelf aan de slag kunt en ook hoe je andere changemakers meekrijgt. In elk hoofdstuk bekijken we dit vanuit het oogpunt van elke mogelijke changemaker. Het is daarbij belangrijk om vanuit je eigen discipline te kijken; tegelijkertijd is het interessant om te weten hoe anderen te werk kunnen gaan. Naast talrijke ideeën en inspirerende praktijkvoorbeelden is er voldoende ruimte om zelf na te denken over wat jij in je specifieke schoolcontext kunt ondernemen.

PATRONEN DURVEN DOORBREKEN

Van silo's naar netwerken

ALLES IN VAKJES

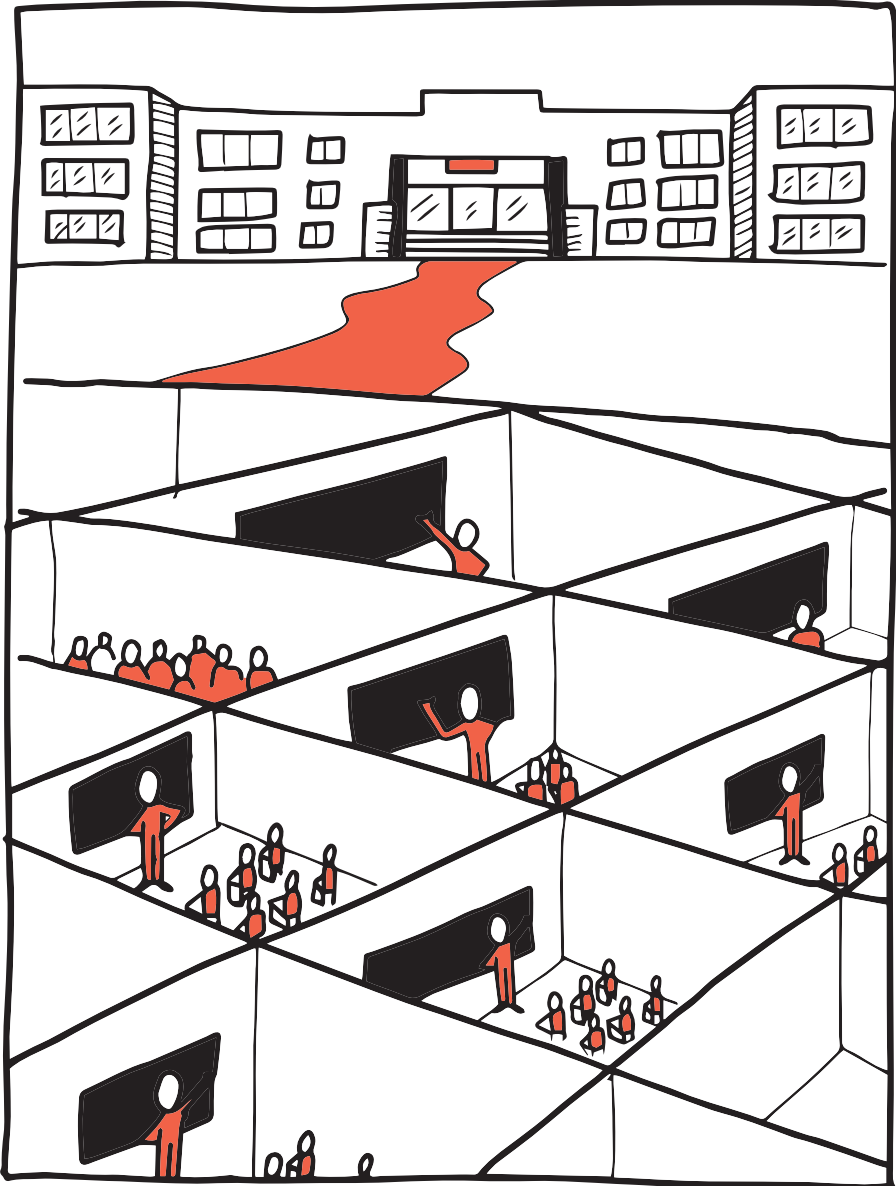
In een klassieke school zijn er veel routines en patronen: gewoonten, procedures en systemen die vaak al heel lang bestaan. Enkele voorbeelden:

- rechthoekige klaslokalen;
- een bel die het begin en het einde van een les aangeeft;
- lesgeven via handboeken en methoden;
- jaarklassensystemen waarbij leerlingen van dezelfde leeftijd bij elkaar zitten;
- één leraar per klas;
- drie keer per jaar oudercontact.

Een aantal patronen zijn handig. Bijvoorbeeld het feit dat leerlingen elke weekdag naar school komen. Als leerlingen allemaal op verschillende tijdstippen aankomen, vertrekken als ze zin hebben en af en toe helemaal niet komen opdagen, dan zou dit voor organisatorische chaos zorgen. Een ander efficiënte regel is dat een leerling zijn hand opsteekt als hij iets wil zeggen of een vraag heeft. Daardoor kan de leraar hem het woord geven. Het zou een stuk lastiger zijn als alle leerlingen zomaar door elkaar zouden praten.

Er zijn ook patronen die ons kunnen belemmeren om te innoveren, zoals frontaal lesgeven of lessen van 50 minuten.

ALLES *in* VAKJES



Een patroon in deze patronen is dat ze vaak voortkomen uit vakjesdenken:

- leerlingen worden opgesplitst in leeftijdsgroepen;
- leerstof wordt verspreid over vakken;
- de leertijd wordt opgedeeld in aparte lesuren;
- veel leraren zijn vakleraren en worden in weekschema's ingeroosterd;
- de leeromgeving wordt opgesplitst in vaste lokalen;
- er is een hiërarchie van directie, leraren en leerlingen waarbij elk niveau aan elkaar toestemming vraagt;
- de school vormt een apart blokje in de samenleving.

Dergelijk vakjesdenken zit de school in de weg als ze zich wil transformeren.

VAN RECHTHOEKIG NAAR CIRCULAIR

De meeste problemen en uitdagingen in de wereld vergen samenwerking tussen meerdere vakgebieden. Door onze leerlingen in vakken te onderwijzen, bereiden we hen daar niet op voor. Neem nu informatietechnologie. Stel dat een student daarin afstudeert, dan zal hij de eerste vijf jaar wellicht in de IT-sector werken en is zijn diploma bepalend. De volgende vijf jaar worden eerder beïnvloed door wat hij de eerste vijf jaar gedaan heeft. Na tien jaar is zijn diploma irrelevant. Zijn loopbaan zal wellicht vakoverschrijdend verlopen. Door verbindingen te leggen tussen vakken en door leerlingen projecten of vakoverschrijdende uitdagingen te geven, leren we hen samenwerken, verbanden zien en geïntegreerde oplossingen bedenken.

Een systeem waarbij alles in vakjes georganiseerd is, leent zich ook minder goed voor uitwisseling van kennis. Steeds stuit je op muren die het delen van informatie en van elkaar leren bemoeilijken. Een netwerkstructuur leent zich daar beter toe. Leraren kunnen gemakkelijker professionaliseren als ze in en buiten de school een actief netwerk vormen, bijvoorbeeld via contacten met leraren uit andere scholen, leernetwerken of sociale media. De geïsoleerde leraar redt het niet meer. Daarvoor zijn de uitdagingen te groot. Ook directeuren hebben behoefte aan een krachtig netwerk. Hun collega's hebben wellicht soortgelijke problemen en sommigen hebben misschien

DE WERELD IS
NIET INGEDEELD
IN VAKKEN

al een oplossing bedacht. Voor leerlingen is het belangrijk om leeftijdsdoorbekend van en aan elkaar te mogen leren. Een school die samen met ouders, verenigingen, bedrijven, overheidsdiensten, nutsvoorzieningen en sociale instellingen een netwerk vormt, schept veel mogelijkheden. Er ontstaat veel dynamiek en passie als scholen erin slagen om dergelijke netwerken te activeren en zo het verborgen innovatiepotentieel te bevrijden.

Veel directies, leraren, leerlingen en ouders denken graag in cirkels terwijl ze elke dag in rechthoeken terechtkomen. Dat is heel frustrerend. Als ze van deze vakjes af willen, zullen ze een aantal patronen moeten doorbreken. Sommige patronen kan een leraar in zijn klas zelf aanpakken. Bijvoorbeeld door af te wijken van het handboek en voor zijn vak een eigen vertaling van het leerplan te maken. Wil hij daarentegen lessen van 50 minuten samenvoegen, lesgeven aan leerlingen van verschillende leeftijden of vakoverschrijdend werken, dan moet hij dat met zijn collega's afstemmen. Het doorbreken van dergelijke patronen kan alleen in teamverband plaatsvinden. Sommige patronen kan zelfs een team niet doorbreken. Stel dat een directeur vaste benoemingen in zijn school zou willen afschaffen, dan zal dat alleen maar kunnen als hogere instanties daarover tot een akkoord komen. Toch situeren de meeste patronen zich op schoolniveau. Als het hele schoolteam besluit om deze patronen te wijzigen, dan kan dat. Het team zal wel rekening moeten houden met een aantal wettelijke regels, maar daarbinnen heeft het heel wat ruimte.

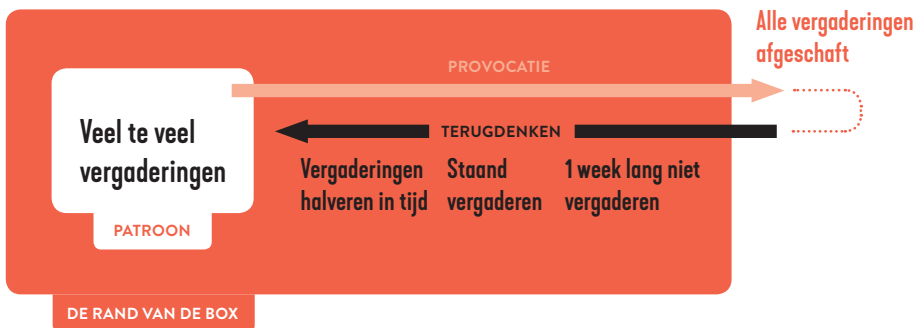
Alvorens een schoolteam patronen met impact doorbreekt, dient het een visie te ontwikkelen (zie hoofdstuk 2 voor een uitgebreide bespreking). Met de visie in de hand kan het team een overzicht maken van alle in de school voorkomende patronen. Het team kan bepalen welke patronen bijdragen tot deze visie en welke deze in de weg staan. De patronen met een positieve bijdrage kunnen behouden blijven, voor de negatieve kunnen alternatieven ontwikkeld worden. Het team zal dus goed moeten nadenken wat de beste manier is om elk van deze schadelijke patronen te doorbreken en wat ervoor in de plaats komt. Dergelijke denkoefeningen zijn lastig. Gelukkig bestaat er hiervoor een heel goede manier.

PROVOCEREN EN TERUGDENKEN

Als je een patroon wilt doorbreken, moet je out of the box denken. Het is soms moeilijk om vanuit de box originele ideeën te bedenken. De kans bestaat dat je dicht tegen de box aanleunt en uitkomt bij een kleine verbetering. Je kunt het ook via een omweg. Door eerst flink op het patroon te provoceren, kom je bij een idee uit ver buiten de box. Meestal heb je voor een dergelijk idee geen draagvlak, is het te gedurfd of is de tijd er nog niet rijp voor. Dus als je bij dit provocatief idee blijft, gebeurt er niets. Wil je er toch iets mee doen, dan moet je het provocatief idee terugdenken tot een idee waar wel meer draagvlak voor is of waar de tijd wel rijp voor is. De meeste innovaties gebeuren niet in de box zelf en ook niet heel ver buiten de box. Ze vinden plaats in de rand van de box.



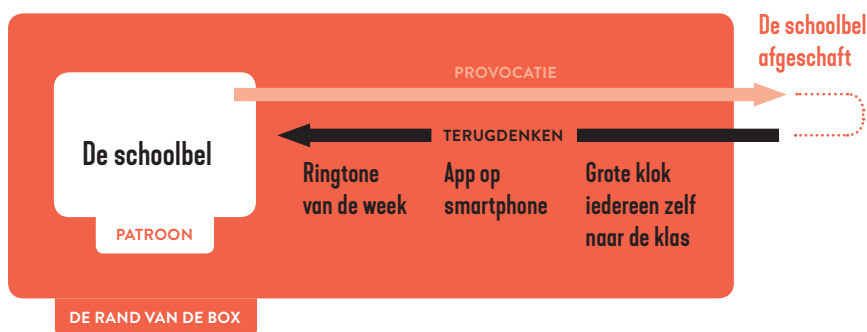
Stel dat er in je school te veel vergaderingen (= patroon) zijn. Je zou in dat geval alle vergaderingen kunnen afschaffen (= provocatie). Daar zul je onvoldoende draagvlak voor kunnen creëren en wellicht is dat ook niet zo efficiënt. Om te komen tot acceptabele oplossingen die voldoende innovatief zijn, kun je het afschaffen terugdenken tot ideeën zoals een week lang niet vergaderen, de vergaderingen halveren in tijd of rechtstaand vergaderen. Zo krijg je, via de omweg van de provocatie, oplossingen die je vanuit de box mogelijk niet had bedacht.



Een ander voorbeeld is een saaie leeromgeving. Je zou in dat geval Disney kunnen vragen om eens langs te komen. Wellicht zou het idee om van je school een pretpark te maken op weinig draagvlak kunnen rekenen bij het schoolbestuur. Dus moet je dit provocatief idee weer terugdenken om de kans te vergroten dat je het kunt realiseren. Zo kom je bijvoorbeeld uit op muziek bij het binnenkomen van de school, schilderen van sprookjesfiguren op de speelplaats of een zintuiglijke route.



Een ander veelvoorkomend patroon is het belsignaal. Daarop provoceren kan betekenen dat de bel verdwijnt. Een dergelijke ingreep zou binnen het lerarenteam op weinig instemming kunnen rekenen omdat de lessen dan wellicht niet meer op tijd kunnen beginnen. Je zou deze oplossing opnieuw moeten terugdenken. Zo kom je bijvoorbeeld uit op een grote klok op de speelplaats waarbij je afspraken maakt dat iedereen in de school zorgt dat hij overal op tijd is. Of je bedenkt een app waardoor de leerlingen via hun smartphone een bericht krijgen als de lessen beginnen. Of je vervangt de saaie beltoon door een ringtone van de week.



Hoe kom je aan goede provocaties? Door aan onmogelijke of extreme dingen te denken, te overdrijven, iets te doen dat heel ongepast is, aan iets heel onwaarschijnlijk te denken of je de omgekeerde situatie proberen voor te stellen. Een andere mogelijkheid is om iets te verbieden of te verplichten. Terugdenken kun je dan weer door de tijd te beperken, de ruimte te verkleinen, het idee gedeeltelijk door te voeren of het provocatief idee om te vormen. Je kunt het gewaagd idee ook alleen in speciale condities laten gelden.

Aangezien de provocatiemethode een uitstekende manier is om bestaande patronen ter discussie te stellen en om verfrissende ideeën te bedenken, komt ze in het boek vaak aan bod. De alternatieven die ermee bedacht zijn, dienen om het denkproces naar de toekomstige schoolopgang te brengen en om bij alle betrokkenen beweging te creëren. Ze zijn bedoeld als aanzet en om te triggeren. Een aantal zullen te hoog gegrepen zijn of kunnen onrealistisch overkomen. Andere zullen dan weer niet in de context van jouw school passen of hebben een vertaalslag nodig. Ze brengen je mogelijk wel op ideeën hoe jij bepaalde patronen in je school kunt doorbreken en tot interessante alternatieven komt.

Het is hierbij belangrijk om de bedachte alternatieven ook kritisch in vraag te stellen en te kijken of er een wetenschappelijke onderbouw is voor het alternatief dat je in je school wil doorvoeren. Meer informatie hierover vind je in hoofdstuk 5.

HET TRANSFORMATIERAD

Bouwstenen voor een eigentijds leerproces

EEN POP IN DE LERARENKAMER

Als je aan directeuren of leraren vraagt of ze hun leerlingen centraal stellen, is het antwoord altijd ja. Natuurlijk staan de leerlingen centraal. Als je vraagt of het leerproces van de leerling dan ook centraal staat, klinkt het antwoord minder overtuigend. In de praktijk zijn de leerlingen vaak geen eigenaar van hun leerproces. In veel scholen is het onderwijs volgens de volgende patronen georganiseerd: het leren vindt plaats in rechthoekige klassen, de vooraf vastgelegde leerstof wordt in vakken opgedeeld en via een vast lesrooster onderwezen aan leerlingen die voor een groot deel van de dag stilzitten en luisteren. Niet dat er in deze scholen geen vernieuwing plaatsvindt. In bijna elke school vind je schitterende voorbeelden. Maar vaak kunnen ze alleen maar plaatsvinden zolang ze passen binnen het bestaande systeem.

ZIJN DE LEERLINGEN
IN JOUW SCHOOL
ONDERWERP OF
LIJDEND VOORWERP?

Als je de leerling eigenaar wil maken van zijn leerproces, zul je anders moeten denken. Niet meer vanuit de bestaande organisatie en structuren, niet meer vanuit het standpunt van directies of leraren en niet meer volgens wat anderen ervan vinden of graag hebben. Je zult je moeten inleven in de jongeren en door hun bril naar onderwijs kijken. En als je echt met hun ogen kijkt, kom je tot het besef dat het huidige onderwijssysteem niet meer toereikend is en dat het de jongeren onvoldoende voorbereidt op leven en werk.

Leraren, leerlingen, ouders en directies hebben dit systeem natuurlijk niet zelf gecreëerd. Het is historisch gegroeid en van generatie op generatie doorgegeven. Dat is geen stevig argument om het in stand te houden. Het systeem heeft zijn verdienste gehad in een industriële maat-

schappij waar iedereen een radertje vormde in de grote machinerie. In ons huidige kennis- en informatietijdperk voldoet het niet meer. Het is onze plicht om vastgeroeste structuren die het leren van leerlingen in de weg zitten, te doorbreken.

In Europower, een bedrijf uit Limburg, zit aan de vergadertafel ook een pop. Ze heet Freddy en stelt de klant voor. Telkens als ze iets bespreken, een voorstel uitwerken of een beslissing nemen, vragen ze zich af wat Freddy daarvan vindt. Komt het voorstel de klant ten goede? Freddy antwoordt uiteraard nooit. Het feit dat hij daar zit, zorgt ervoor dat andere personen dat in zijn plaats doen. Dat is een visuele manier om steeds klantgericht te denken. Zo kan een school in haar vergaderruimtes of in de lerarenkamer een pop van een leerling zetten en die een naam geven. Telkens als iemand een beslissing neemt of een voorstel doet, kan hij zich afvragen wat Amber of Zizou ervan vinden en of het hun leerproces echt vooruit helpt. De pop kan leraren en directies eraan herinneren om hun leerlingen steeds centraal te zetten in hun leren en kan zo keuzes of beslissingen beïnvloeden.

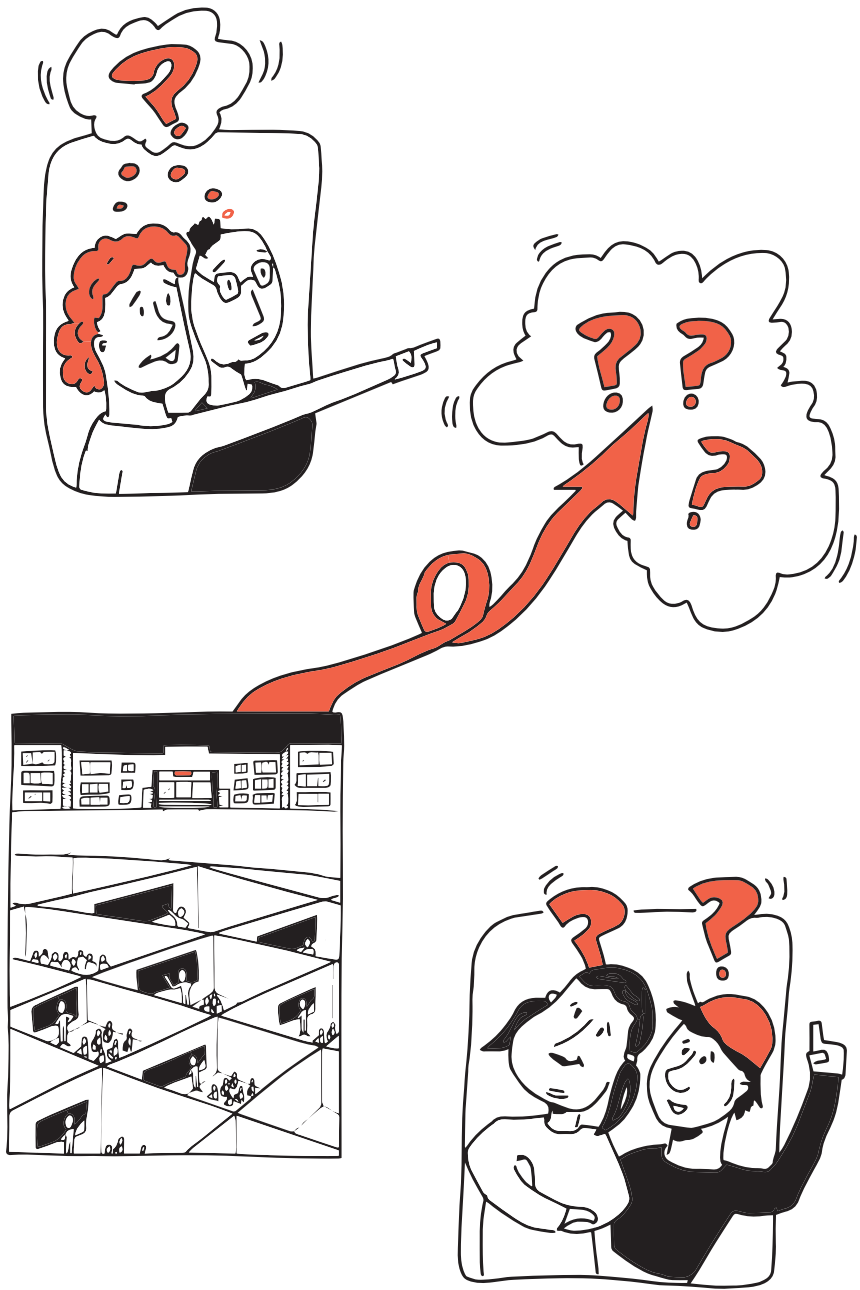
UIT DE PRAKTIJK

Een pop is natuurlijk niet voldoende. Het is belangrijk om leerlingen en hun ouders ook intensief te betrekken bij de toekomst van de school. Zo kunnen ze hun mening formuleren, ideeën bedenken of vernieuwingsvoorstellen met medeleerlingen en andere ouders bespreken. Er ontstaan dan niet alleen betere oplossingen, de school creëert ook een draagvlak voor het veranderingsproces.

HET RAD VAN FORTUIN

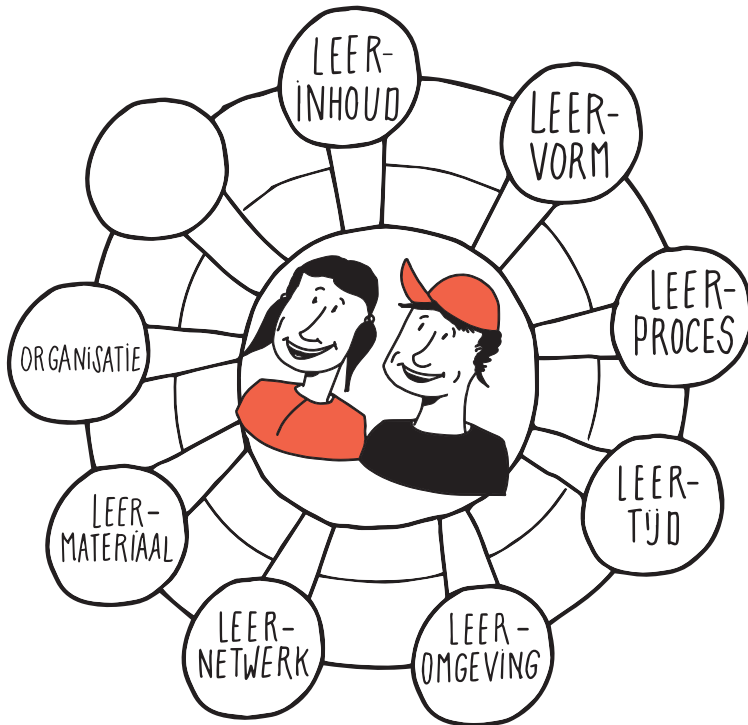
In 2003 ontwikkelde Jan van den Akker in het boek *Curriculum Landscapes and Trends* voor het opstellen van leerplannen het curriculaire spinnenweb*, waarin hij visualiseert welke aspecten een belangrijke rol spelen bij het leren. Dit spinnenweb vormt het uitgangspunt voor de ontwikkeling van het transformatierad, een model dat een school in staat stelt om zich holistisch te veranderen en de leerling in het centrum van zijn leerproces te plaatsen. In het midden van het rad staat dan ook de leerling. Het rad wordt aangedreven door minstens acht wielen. Deze





HOE KAN *het* ANDERS ?

wielen zijn motoren om het toekomstig onderwijs volledig anders aan te pakken. Toch zijn deze wielen op zichzelf niet nieuw. Elke school werkt al met een of meer van deze elementen:



- 1 **De leerinhoud:** wat gaan leerlingen leren?
- 2 **De leervorm:** hoe zullen leerlingen leren?
- 3 **Het leerproces:** hoe sturen leerlingen en leraren het leren bij?
- 4 **Het leermateriaal:** met wat zullen leerlingen leren?
- 5 **De leertijd:** wanneer gaan leerlingen leren?
- 6 **De leeromgeving:** waar zullen leerlingen leren?
- 7 **Het leernetwerk:** met wie zullen leerlingen samen leren?
- 8 **De leerorganisatie:** hoe gaan we het leren organiseren?

Bij het curriculaire spinnenweb van Van den Akker ligt de focus op het ontwikkelen van leerplannen. Het transformatierad vormt daarentegen de leidraad om de school in al zijn aspecten te transformeren. Naast de toevoeging van het organisatiewiel en de integratie van leerdoelen in de

leerinhoud, vormt de docentenrol geen apart wiel omdat de leraren samen met leerlingen, directies en ouders het transformatiewiel in beweging brengen en houden. Hoe ze dat kunnen doen, komt uitgebreid aan bod in deel II. Daarnaast is er ook nog een leeg wiel. Mogelijk heeft de school nog andere manieren om de leerling eigenaar te maken van zijn leerproces of om haar transformatierad in beweging te brengen.

Bij elk wiel kunnen we enkele vastgeroeste patronen bedenken die ons in de weg zitten om het wiel in beweging te krijgen. We zullen daarom bij elk wiel eerst de belangrijkste patronen analyseren, waarna we via de provocatiemethode een aantal alternatieven bedenken die deze patronen doorbreken en die het betreffende wiel doen draaien. Om deze alternatieven te laten slagen, heeft het gehele team voldoende ruimte nodig en zal de school ook werkbare condities moeten creëren (zie verder hoofdstuk 5). Je hoeft het niet eens te zijn met de gemaakte analyse, de provocaties of de teruggedachte ideeën. Elke school kan, afhankelijk van haar eigen context, een selectie van tegenwerkende patronen maken, er andere provocaties op loslaten en er eigen alternatieven voor terugdenken. Laten we starten met het eerste wiel van het transformatierad.