

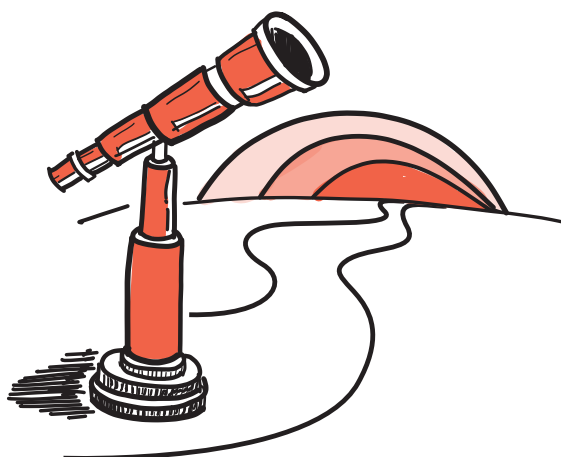


DE ULTIEME
GIDS

EduNext

VOOR TRANSFORMATIE
van je school

DIRK DE BOE PETER VAN DE MOORTEEL



Lannoo
Campus

D/2022/45/67 – ISBN 978 94 014 8272 1 – NUR 747, 825

Vormgeving omslag & binnenwerk: Peer de Maeyer
Illustraties: Axelle Vanquaille

© Dirk De Boe, Peter Van de Moortel & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

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
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

INHOUD

INLEIDING	9
FASE 1: VOORBEREIDENDE FASE	
VOORDAT DE BOOT TE WATER GAAT	15
Waarom moet onze school transformeren?	
Waarom gaan we op ontdekkingsreis?	16
Conditie voor duurzame onderwijsinnovatie	
Wat leren we van eerdere expedities?	21
Leidende principes voor onderweg	
Bakens om te navigeren	24
Geef leerlingen eigenaarschap	24
Hanteer een systemische benadering	25
Kies voor een participatieve aanpak	26
Onderbouw wat je doet	27
Doorloop een cyclisch proces	28
Hanteer een mix van veranderbenaderingen	29
Denk in interventies	31
Strategie door het beleidsteam	
Marsplan vanuit de stuurcabine	32
Interne voorwaarden	32
Leidende coalitie op de been brengen	33
Tijd maken voor het verandertraject	36
Het zelf doen of je laten begeleiden?	38
Het schoolbestuur achter het traject	40
Communicatie over het transformatietraject	40
Reflectievragen fase 1	
Hebben we alles mee?	42

FASE 2: IMPLEMENTATIEFASE OP ONTDEKKINGSTOCHT	45
Interventie 1: kick-off met het kernteam	
De touwen los	47
Interventie 2: huidige situatie in kaart brengen	
Startpositie van de schoolboot	50
Interventie 3: visualiseer je droomschool	
Bepaal de stip op de horizon	55
Interventie 4: waarden voor onderweg	
Houvast tijdens de reis	60
Interventie 5: remmende en stimulerende krachten	
Ankers en zeilen	63
Interventie 6: nieuw pedagogisch concept	
De motor van onze boot	67
Het transformatierad als systemisch denkmodel	67
Breng je huidige pedagogisch-didactische patronen in kaart	78
Bedenk mogelijke pedagogisch-didactische alternatieven	78
Convergeer tot een nieuw pedagogisch concept	86
Hoe draagvlak creëren?	90
Interventie 7: start een pilootproject	
Bouw aan het prototype van je nieuwe schoolboot	97
Kies een pilootproject	98
Noodzakelijke vaardigheden in het pilootteam	100
Rollen en engagementen	108
Monitoren en opschalen	111
Reflectievragen fase 2	
Zijn we goed op weg?	113

FASE 3: VERDUURZAMINGSFASE	
WENDBAAR VERDER KUNNEN VAREN	115
Sleutelvaardigheden in het schoolteam	
Zeemanskunsten	117
Expertise in procescoaching	
De kunst van het loodsen	121
Procescoach aan boord	121
Teamcoaching als hefboom	122
Een bril met zes complementaire lenzen	123
Vaardig worden in het bewegen van mentale modellen	125
Kunnen balanceren tussen spanningsvelden en paradoxen	127
Een ondersteunende schoolcultuur als hefboom	
Het klimaat aan boord	130
Inclusieve besluitvorming	131
Visieontwikkeling	132
Leiderschap	132
Innovatieklimaat	134
Professionalisering	135
Kwaliteitsontwikkeling	136
Eén verbonden team	137
Talentontwikkeling	138
Rolverdeling op schoolniveau	
Alle hens aan dek	139
Creëer je eigen gereedschapskoffer	
De scheepskist van de bemanning	141
Meerjarenplan als kompas	
Navigatiekaart voor een nooit eindigende reis	144
Inhoudelijke componenten	145
Middelen en ondersteuning	146
Meten en modificeren	147

Maak een foto van je school	
De scheepsaudit	149
Reflectievragen fase 3	
Blijven we goed op weg?	156
Uitleiding	157
Dankwoord	159
Literatuurlijst	160

INLEIDING

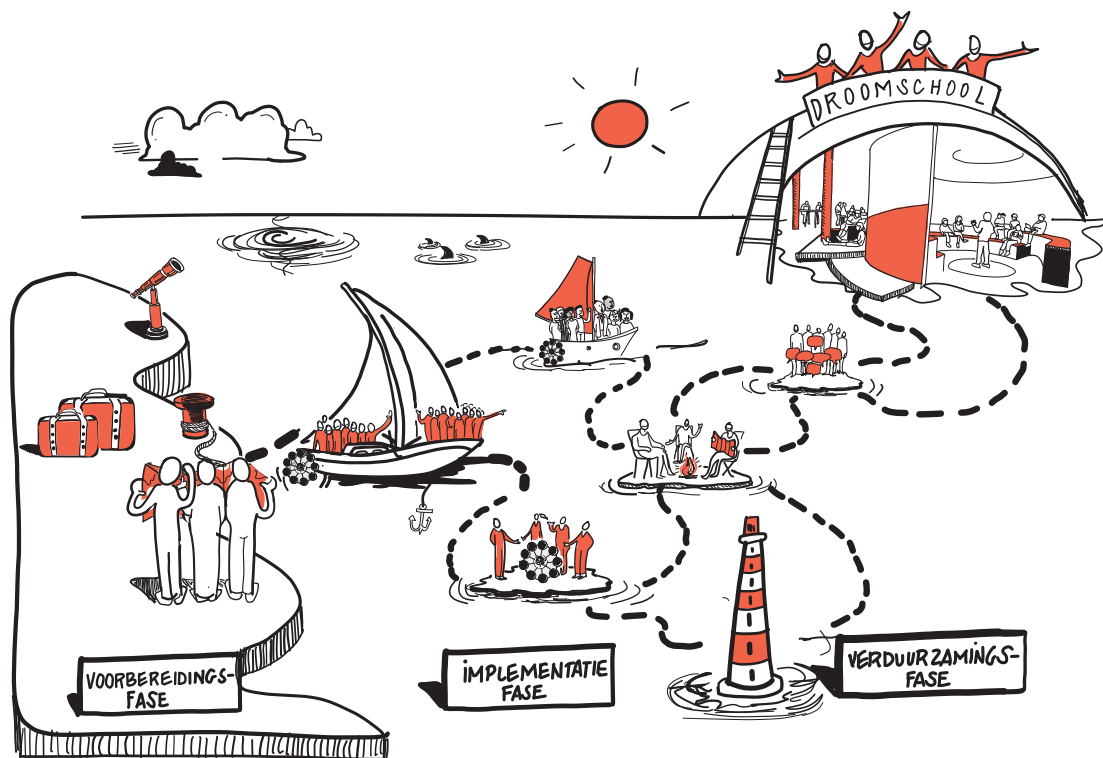
Vaak hoor je leraren en schoolleiders tijdens een schoolbezoek aan een pas opgerichte innovatieve school zeggen: 'Tja, als je vanop een wit blad mag beginnen, dan is het gemakkelijk.' Dergelijke scholen hebben vaak zelf hun lerarenteam mogen kiezen, mochten hun leeromgeving definiëren en hoefden geen rekening te houden met aanwezige heilige huisjes of andere beperkingen. Daarom focust dit boek op de meer dan 95% bestaande scholen uit het gesubsidieerde onderwijs die de komende jaren voor een veranderingstraject staan. Het is bruikbaar voor basis- en secundair onderwijs. In de loop van het boek zul je bij de verschillende interventies via kaderstukjes voorbeelden zien van hoe andere scholen, die met dezelfde regels en decreten worden geconfronteerd, de voorbije jaren hun veranderingstraject hebben aangepakt.

Schooldirecties zijn vaak bezorgd over de slaagkans en de duurzaamheid van een veranderingstraject. Hun ervaring is dat transformatietrajecten durven stil te vallen en dat de impact ervan verdwijnt nadat het is afgelopen of als de externe begeleiding eindigt. Eigenlijk zou het normaal moeten zijn dat een veranderingstraject duurzaam is maar dat is niet altijd zo. Uit onderzoek blijkt dat heel wat transformaties niet slagen of niet duurzaam zijn omdat aan een aantal condities niet is voldaan.

Er zijn momenteel enorm veel onderwijsuitdagingen en in de toekomst komen er wellicht nog bij. Deze urgenties vragen om een ander onderwijsconcept. Het wordt hoe langer hoe meer duidelijk dat de traditionele manier van lesgeven niet meer werkt. Er is een overgang nodig naar een onderwijsconcept waarin leerlingen centraal in hun leren staan en er eigenaarschap over nemen. Het leerlingenpubliek is in die mate veranderd dat het op de huidige manier niet meer lukt om tegemoet te komen aan de noden en behoeften van alle leerlingen. Steeds meer leerlingen voelen zich bovendien uitgesloten uit de maatschappij en vertonen een groeiend aantal gedragsproblemen. Veel scholen zijn er tijdens de pandemie

dan ook niet in geslaagd om deze leerlingen te bereiken. Daarbovenop zijn er veel leerlingen met taalachterstanden. Als die basis ontbreekt, heeft dat een grote impact op de totale prestatie want taal is een belangrijk middel om ook andere leerinhouden te kunnen verwerven. De modernisering met nieuwe eindtermen en leerplannen in het Vlaamse onderwijs vormt een extra uitdaging. Tegelijkertijd hebben scholen jaarlijks grotere moeilijkheden om geschikte leraren te vinden. Tot slot zijn er ook nog de snel veranderende en wisselende behoeften van de samenleving en de wereld. Ten gevolge van socio-economische, technologische en industriële ontwikkelingen is er een toenemende vraag naar universele vaardigheden. Scholen staan dus voor de uitdaging om een nieuw pedagogisch concept te bedenken dat een oplossing biedt voor al deze uitdagingen. Dat zal wellicht enkel lukken via een veranderingstraject dat meerdere jaren in beslag neemt.

Tijdens onze begeleidingen blijkt hoe belangrijk het voor een schoolteam is om een duidelijk overzicht te hebben van wat zo'n transformatie inhoudt. Ook al bestaat er geen eenduidig stappenplan en kan er onderweg veel veranderen, het is voor leraren belangrijk om te zien waar ze naartoe gaan en wat de logische volgende stappen zijn. Een metafoor kan daarbij helpen. Wij zien een transformatie als een bootreis die het hele schoolteam maakt van de huidige situatie naar de toekomstige bestemming. Het is een expeditie want je vaart in ongekende wateren. De reis is moeilijk want de zee is woelig en wordt in de toekomst nog turbulenter. Er zullen stormen en klippen zijn. De schoolboot zal daarom wendbaar moeten zijn, de bemanning creatief en ondernemend. Het wordt geen strakke koers naar het doel want de bestemming is onzeker en het vroegere kompas werkt niet meer. De vaarroute ligt vooraf ook niet vast, gelukkig zijn er hier en daar vuurtorens. Om zeewaardig te blijven, zullen scholen onderweg en terwijl ze aan het varen zijn, hun schip grondig moeten verbouwen. Er zullen daarbij meerdere architecten en kapiteins nodig zijn die de hele bemanning erbij betrekken. Zo niet, dan varen sommige teamleden misschien niet meer mee, springen ze onderweg over op een ander schip of laten ze zich gewoon als ballast meeslepen. Aan de boot kunnen ook ankers hangen die de boot afremmen op weg naar zijn bestemming. Gelukkig heeft het schip ook zeilen die het vooruit stuwten. De leerlingen varen gedurende een aantal jaren mee. Zij leren er kennis, vaardigheden en attitudes om later hun eigen levensboot te kunnen bouwen of een geschikte werkboot te vinden. Leraren, schoolleiders, coördinatoren en



ouders helpen hen daarbij. De bemanning zelf moet ook vaardig zijn om met de vernieuwde boot te kunnen varen, om koers te kunnen houden en om het doel te bereiken. Daarbij moeten ze afscheid kunnen nemen van oude vaargewoontes. Om blijvend nieuwe doelen te bereiken, zal op de boot een klimaat nodig zijn dat dat mogelijk maakt. Daarbij neemt de bemanning het best duidelijke rollen en engagementen op. Op het schip kan er ook een loods zijn die de school tijdelijk helpt navigeren in deze nieuwe vaargebieden. Die loods geeft een extra perspectief aan de reis want hij of zij is al meerdere keren op expeditie geweest.

Om een duurzame transformatie te realiseren naar een onderwijsconcept dat deze uitdagingen aangaat, onderscheiden we drie grote fases:

- **Voorbereidende fase:** een transformatie is een ingrijpende verandering. Je moet die vooraf heel goed voorbereiden. We staan stil bij waarom we met onze school op transformatietocht gaan, we brengen onze lokale urgenties en behoeften in kaart, checken de condities voor succes en bepalen een aantal leidende principes voor onderweg. We leren

ook hoe je een leidende coalitie op de been brengt, hoe je belangrijke betrokkenen achter het traject krijgt en hoe je er deskundig over communiceert.

- **Implementatiefase:** daarbij doorlopen we een aantal interventies om te komen tot een school die leerlingen eigenaarschap geeft over hun leren. We staan stil bij de huidige situatie en brengen de gewenste toekomstige situatie in kaart, we bepalen de waarden die we belangrijk vinden voor onderweg, we inventariseren de zeilen die onze boot snelheid geven en we gaan op zoek naar de ankers die hem afremmen. We bepalen in deze fase ook ons nieuwe pedagogische concept, definiëren de leidende pedagogische principes en werken een prototype uit. Daarna kiezen we een pilootproject om het nieuwe onderwijsconcept in de praktijk te brengen, te monitoren en aan te passen. Op die manier kunnen we het prototype verder opschalen. We staan ook stil bij de nodige vaardigheden in het pilootteam.
- **Verduurzamingsfase:** daarbij focussen we op de nodige teamvaardigheden en schoolcultuur die ervoor zorgt dat het nieuwe pedagogische concept duurzaam wordt. We leren ook hoe we voldoende expertise in procescoaching kunnen verwerven om de gedane veranderingen te bestendigen en om toekomstige veranderingen zelfstandig te kunnen leiden. We zorgen voor duurzame methodes, procedures en systemen waardoor we de nieuwe cultuur versterken en bevestigen. Tot slot integreren we alles in een meerjarenplan van aanpak.

Een valkuil bij het beschrijven van een dergelijk transformatietraject in fases, is dat we ook zo gaan denken. Alsof je een veranderingstraject stap voor stap kunt uitvoeren en in een checklist kunt afvinken. Deze fases zijn in de praktijk niet strikt gescheiden en zeer contextafhankelijk. Voor je aan de voorbereidende fase begint, kun je al aan elementen uit de derde fase werken, zoals aan de vaardigheden van leraren. Anderzijds zit er wel een organische en logische flow in. Dat geldt ook voor de verschillende stappen in de fases. Wij beschouwen deze stappen eerder als interventies, tussenkomsten waarin je als schoolteam denkt in termen van impact. Het zijn deze gefocuste acties die veel dynamiek en energie opwekken en die zorgen dat je telkens vooruitgang boekt. Bepaalde interventies, zoals het bepalen van de droomschool, keren tijdens een traject regelmatig terug. Het is deze cyclische benadering die ertoe leidt dat je het voortschrijdende inzicht integreert en dat je ondertussen ook herhaalt wat je al hebt gedaan. De leden van het schoolteam zijn immers niet

constant met de transformatie bezig, dus hebben ze regelmatig behoefte om het gehele plaatje te zien en te weten waar ze zich momenteel in het proces bevinden. Op die manier kunnen hun mentale modellen ook gemakkelijker verschuiven.

Met dit boek willen we jou als leraar, schoolleider, coördinator of innovator inspireren, ondersteunen en inzicht geven hoe jij samen met collega's een onderwijstransformatie kunt realiseren aangepast aan jouw lokale schoolcontext.

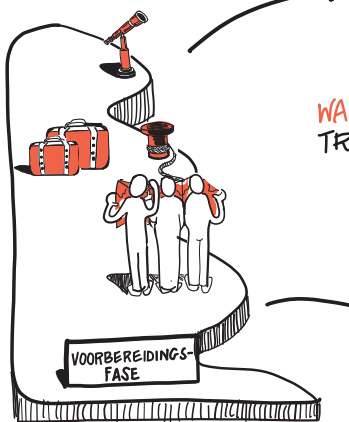
We wensen je veel lees- en leerplezier.
Dirk De Boe en Peter Van de Moortel



STRATEGIE DOOR
HET BELEIDSTEAM-



LEIDENDE PRINCIPES
VOOR ONDERWEG



WAAROM MOET ONZE SCHOOL
TRANSFORMEREN?

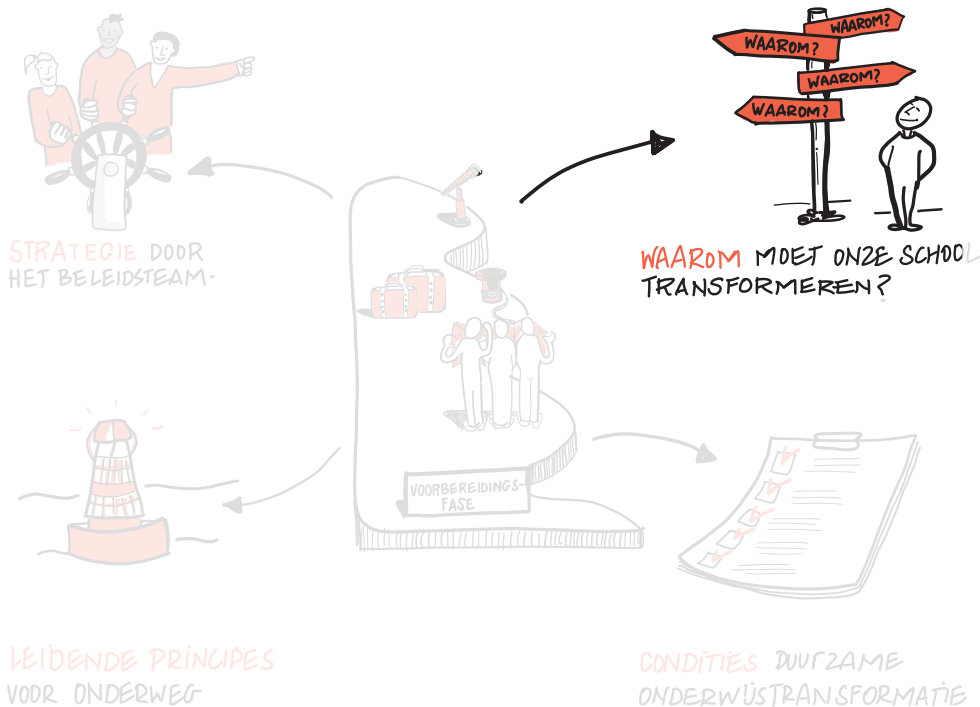


CONDITIES DOUZAME
ONDERWIJSTRANSFORMATIE

VOORDAT DE BOOT TE WATER GAAT

Als je wil dat de expeditie met de hele school slaagt, dan vertrek je het best goed voorbereid. Je neemt in je reiskoffer dan ook kennis en leidende principes van vroegere succesvolle trajecten mee. Je bent immers niet de eerste school die een dergelijk traject aanvat. Je kunt heel veel leren van succeservaringen van andere scholen en je hoeft gemaakte fouten niet te herhalen. Het is slim om je toekomstige reis vooraf te overdenken en te visualiseren. Dat laat je ook toe om onderweg te anticiperen op onverwachte gebeurtenissen of obstakels.

WAAROM MOET ONZE SCHOOL TRANSFORMEREN? WAAROM GAAN WE OP ONTDEKKINGSREIS?



De fundamentele drijfveer voor verandering is meestal ‘Doen we de goede dingen goed?’ en ‘Realiseren we momenteel excellent onderwijs voor onze leerlingen?’ Precies deze mentale modellen over de wenselijke kwaliteit van onderwijs bepalen ons dagelijks handelen tijdens de transformatie van onze school. Het streven naar de beste school creëert veel dynamiek en engagement en blaast wind in onze zeilen. Als je jouw collega’s daarvoor warm wil maken, zul je hen *goesting* moeten doen krijgen. De manier waarop je het transformatietraject introduceert aan het schoolteam is dan ook zeer belangrijk. Het is verstandig om vooraf via informele contacten je collega’s op te warmen. Zo komt het veranderingstraject niet uit de lucht vallen. Schoolleiders, beleidsmedewerkers en innoverende leraren kunnen bijvoorbeeld via bilaterale gesprekken en concrete probleemsituaties aanvoelen hoeveel behoefte en verlangen het schoolteam heeft om te veranderen. Op die manier krijg je een goed beeld van de noden van leerlingen, leraren, ouders en directie. Als de uitdagingen van die aard zijn dat het schoolteam ze niet meer de baas kan

met het actuele onderwijsconcept, dan is bij een deel van het team wellicht al de wil aanwezig om er iets aan te doen en heb je een eerste draagvlak voor verandering.

Op een gegeven ogenblik zul je moeten beslissen om er niet langer over te praten maar er ook aan te beginnen. Het is belangrijk dat zo veel mogelijk teamleden begrijpen waarover het veranderingstraject gaat. Je mag het schoolteam geen schrik aanjagen maar je mag het ook niet minimaliseren. Het is immers een uitdagend traject dat over meerdere jaren zal lopen. Ga concreet in op de actuele en toekomstige uitdagingen van het schoolteam, maak ze tastbaar en vraag hoe ze die zouden aanpakken. Formuleer daarbij de drang in de vorm van ambities en de dwang in de vorm van urgenties. Lukt het nog op de huidige manier en kunnen we deze uitdagingen nog aan met kleine aanpassingen aan het huidige systeem? Of dringt zich een andere en radicalere aanpak op? Dat bewustzijn is nodig om op weg te willen naar een nieuwe bestemming.

Een gemeenschappelijk besef dat de huidige benadering niet meer werkt, is niet voldoende. Om te komen tot daadwerkelijke verandering heb je naast urgentie ook een visie nodig die de toekomstige horizon in beeld brengt zodat de richting duidelijk wordt. Deze visie hoeft nog niet af te zijn, best niet, want dan heeft het schoolteam nog voldoende ruimte om ze zelf mee vorm te geven. Toch is het noodzakelijk om duidelijk aan te geven waar je als school naartoe wil. Een aantrekkelijk toekomstbeeld dat energie geeft en waarnaar het schoolteam kan uitkijken. Het is belangrijk om een wervend verhaal te ontwikkelen dat je op verschillende manieren communiceert en zo te anticiperen op de verwarring die anders dreigt te ontstaan.

‘NOG EEN PROJECT ERBIJ? DAT KUNNEN WE MOMENTEEL NIET AAN.’

Je zult ook moeten beloven dat het niet bij woorden zal blijven en dat je de nodige acties zult nemen om de visie op een geïntegreerde wijze in de praktijk te brengen. Leraren hebben soms de neiging om te denken dat er weer iets extra's bijkomt. Dat is in veel scholen trouwens ook zo.

Activiteiten, innovaties en projecten worden steeds maar op elkaar gestapeld. Het is cruciaal om duidelijk te maken dat dit het overkoepelende project van de school zal zijn waar de meeste aandacht en energie de komende jaren gestroomlijnd naartoe zal gaan. Het gaat immers over meer dan een implementatie van een leerplan of een didactische vaardigheid. Het zal een transformatie zijn die impact heeft op alle aspecten van de school waarbij je alle andere activiteiten en projecten integreert tot een mooi samenhangend geheel. Geef aan dat je alles zult samenbrengen in een coherent meerjarenplan dat je op basis van mijlpalen en feedback flexibel zult opvolgen en bijsturen. Zo wordt het schoolproject voor de collega's helder, krijgen ze richting en weten ze waarom lopende projecten er al dan niet een plaats in krijgen.

Je zult het ook over teamvaardigheden en middelen moeten hebben. Heel wat leraren zullen op weg naar de toekomst extra competenties nodig hebben. Ze kunnen angst hebben om een nieuw onderwijsconcept te omarmen omdat ze zich er niet bekwaam voor voelen. Zo gaf een leraar tijdens een begeleidingstraject aan dat hij wel achter een nieuwe manier van lesgeven kon staan maar dat hij het zelf niet kon. Toen we hem vroegen of hij het niet kon of nog niet kon, kwam er ruimte in zijn hoofd en voelde hij zich opgelucht. Als hij tijd zou krijgen om deze vaardigheid te ontwikkelen, was het misschien toch mogelijk. Het is belangrijk dat het beleidsteam aangeeft dat het zijn uiterste best zal doen om ook het budget te zoeken dat nodig zal zijn om die nieuwe toekomst vorm te geven. Maar dat het hiervoor eveneens op de creativiteit van het schoolteam rekent.

Een dergelijke communicatie mag niet te lang duren. Het moet energie geven bij collega's die tevreden zijn dat de school (eindelijk) deze stappen zet. Voor collega's die twijfelen of het nog niet weten is het een uitnodiging om mee aan boord te komen. Het zorgt ook voor duidelijkheid bij collega's die ertegen zijn: dit is de koers die we zullen varen. Informeer ook tijdig leerlingen en ouders. Een grote verandering kan bij hen immers paniek teweegbrengen. Wat als ze in het secundair of hoger onderwijs niet meer mee zullen kunnen? Wat als ze met al die vaardigheden te weinig kennis zullen opdoen? Geef aan dat leerlingen daardoor net meer kennis en vaardigheden zullen opdoen en zich later in hogere studies, leven en werk beter zullen kunnen redden. Focus dus op het 'waarom' en de te realiseren meerwaarde van het nieuwe pedagogische concept.

Toen Simon, een schoolmoe kind, in De Klimtoren te Jabbeke aankwam, leek hij voorbestemd voor buitengewoon onderwijs. De ouders hadden hem na het advies van de vorige school laten testen en daar kwam een hoogbegaafd IQ uit. De Klimtoren bood hem een traject aan waarbij hij zijn motivatie kon terugvinden en waar zijn potentieel tot uiting kon komen. Ze bouwden ondertussen expertise op over hoogbegaafdheid. Door mond-tot-mondreclame waren er enkele jaren later in de school heel wat leerlingen met een sterk ontwikkelingspotentieel. Dat had natuurlijk zijn impact op andere minder sterke én begaafde leerlingen. Leraren moesten op een gegeven moment extreem beginnen te differentiëren. Toen een collega in de leraarskamer zei dat zij zich als een octopus voelde, besloot de school om af te stappen van het jaarklassensysteem en te werken met leergroepen. Met enkele leraren startten ze een geheime denktank en dachten ze een concept uit. Tijdens een personeelsvergadering stelden ze de verschillende leergroepen aan de collega's voor en vroegen om eerst het hele verhaal te aanhoren alvorens ze vragen mochten stellen. De leraren mochten aansluitend kiezen in welke leergroepen ze wilden lesgeven. Er was heel wat positiviteit over het project, er waren ook heel wat kritische vragen. Met heel wat leraren voerde de directie individuele gesprekken. Enkele maanden later besliste het schoolteam om ervoor te gaan. Maar het was al mei en niemand van de ouders was ervan op de hoogte dat het pedagogische project waarvoor ze destijds hadden ingeschreven, plots ging wijzigen. Dus organiseerden ze een infoavond en maakten ze een brief met een aantrekkelijke titel. Maar nog voor de avond kon doorgaan was er al heel veel weerstand van ouders. De directie besloot om vooraf de leerlingen in te lichten. Dat werd niet door alle ouders in dank afgenomen. Uiteindelijk ging de avond van start, er waren maar liefst driehonderd inschrijvingen. Alle leraren stonden mee op het podium. Opnieuw vroeg de directie aan de aanwezigen om eerst het hele verhaal te aanhoren. Ze begon met uit te leggen wat ze de komende jaren ging doen en dat dit het hele team heel veel energie, werk en tijd ging kosten. En dat ze dit enkel deed omdat ze geloofde dat het voor alle kinderen op school beter ging zijn. Na de uiteenzetting kwam er een salvo van kritische vragen die de directie rustig beantwoordde. Tot er uit onverwachte hoek steun kwam. Enkele ouders vroegen de microfoon en deden heel emotioneel een getuigenis over de zorgen voor hun kind, de verandering die tot stand was gekomen toen ze op deze school kwamen

en dat ze 100% geloofden in wat de school van plan was. Zo legden ze de critici het zwijgen op. Ook de grote meerderheid van de leraren steunde de directie en fluisterde haar antwoorden in ter verdediging van het project. Heel wat ouders kwamen daarna langs om het schoolteam te feliciteren. Het project ging in september van start. Simon studeert intussen voor burgerlijk ingenieur.