Naar professionele leergemeenschappen in alle scholen

Impact op leren verhogen[1]

KaBOT heeft de voorbije vier jaar ten volle ingezet op de professionalisering van hun leraren. De vzw gelooft heel sterk in de groeikracht van de leraren. Het is voor hen vooral een kwestie van de juiste contexten te creëren waarin deze leraren samen aan de slag kunnen gaan. Daarom organiseren ze professionele leergemeenschappen in alle scholen van hun scholengemeenschap. Ze noemen het leergroepen. Deze werking legt hen geen windeieren. De schoolse resultaten op rekenvaardigheden van hun leerlingen zijn op korte termijn al gestegen met 12%. Of zoals Marcel van Herpen[2] het zegt: 'Hoe meer de leraren leren, hoe meer de kinderen leren.'

Waarom leergroepen?
Onderzoek geeft duidelijk aan dat vooral de (excellentie van de) leraar het verschil maakt in de leereffecten van kinderen. Excellente leraren weten hoe ze onderwijsstrategieën gepast moeten inzetten. Ze verbinden hun kennis met nieuwe inzichten, ze maken hun lessen uniek met eigen vertalingen en ze weten hun lessen zodanig op te bouwen dat het aansluit bij wat leerlingen op dat moment nodig hebben om te kunnen groeien. Het gaat niet enkel om individuele leraren. Het gaat ook om het team. Teams die geloven dat ze de leerprocessen van alle leerlingen kunnen vooruithelpen door goed onderwijs te geven, investeren veel positieve energie in hun onderwijs en leggen de lat hoog voor de leerlingen. Ze houden vol als het moeilijk gaat en inspireren elkaar om die hoge verwachtingen te halen. Ze gaan samen op zoek naar methodes en werkvormen die werken. Ze vragen zich samen af hoe ze het best ondersteuning en zorg organiseren aan de leerlingen die dat nodig hebben. Hattie noemt dit 'Collective Teacher Efficacy'. Het staat voor het collectieve geloof van de leraren dat ze samen de expertise hebben om een positieve impact te hebben op de leerresultaten van alle leerlingen. Het is dus van belang leraren samen te brengen om ambities naar mekaar uit te spreken en te leren van wat werkt bij anderen.

Maar wat KaBOT vooral uniek maakt, is dat ze hun hele organisatiestructuur hebben gekanteld om beter te kunnen inspelen op de noden die er leefden. De bestaande structuur bood onvoldoende houvast om aan kwaliteitsborging of kwaliteitsbewaking te kunnen doen. Dat maakt dat rollen van directeurs, zorgcoördinatoren, zorgleraren en leraren grondig veranderen. Er zijn ook geen traditionele functioneringsgesprekken of traditionele personeelsvergaderingen meer. Dat waren instrumenten van de oude structuur en zijn vervangen door één-op-één-gesprekken en leergroepoverleg.

Een vernieuwingstraject dat vier jaar geleden startte

Waarom was de verandering dan nodig?

Heel wat zaken die hier worden weergegeven zijn wellicht voor vele scholen erg herkenbaar, maar voor KaBOT was het duidelijk dat kleine, oppervlakkige aanpassingen geen duurzame oplossingen zouden brengen.

In november 2023 kwamen vijftien scholen luisteren naar het verhaal van KaBOT.[3] Het is de eerste dag van een tweedaagse vorming die nu al voor de vijfde keer georganiseerd wordt, telkens met veel enthousiasme bij de deelnemers. Maar wat maakt het verhaal van KaBOT zo uniek?

Gerd Beckers, Ludo Heylen en Joost Maes

— **De taakbelasting werd als erg zwaar ervaren.**
Net als in andere scholen klonk een aantal jaren geleden de noodkreet van leraren steeds luider. Ze voelden een steeds grotere werkdruk waardoor de taakbelasting overstag dreigde te gaan. Het werd allemaal te veel. Heel wat leraren gaven bijvoorbeeld aan dat ze het niet meer zagen zitten om nog verder te differentiëren dan wat ze toen al deden.

— **Directeurs kwamen niet aan hun pedagogische taken toe.**
De directeurs werden dagelijks met talrijke kleine en grote probleempjes geconfronteerd waar ze zich verantwoordelijk voor voelden. Maar door het bezig zijn met deze randzaken kwam het pedagogisch aansturen van de school meer en meer op de achtergrond. Dat zorgde voor heel wat frustratie.

— **Leerresultaten van leerlingen daalden.**
Ondanks alle inspanningen van de leerkrachten scoorden de leerresultaten onder de Vlaamse norm. Met andere woorden: de scholen van KaBOT deden het systematisch minder goed dan andere scholen in Vlaanderen. De meeste leraren waren zich hier niet van bewust. Ze waren er ook niet echt mee bezig. Voor de schoolleiding was het uiteraard een absolute topprioriteit.

— **Kwaliteitszorgsysteem werkte niet.**
Er werden heel wat plannen geschreven maar niet echt uitgevoerd. Het schoolwerkplan lag vooral te schitteren in de kast maar was helemaal niet de basis van acties. Acties kwamen voort uit ad-hoc-problemen in de scholen. Sommige zaken liepen daarbij erg goed maar werden dan weer niet of ten minste onvoldoende vastgehouden. Andere zaken draaiden vierkant maar ook daar was er nauwelijks opvolging. Er zat in elk geval veel te weinig systematiek in de kwaliteitsbewaking. Daardoor had iedereen altijd het gevoel met honderd-en-een zaken tegelijkertijd te moeten bezig zijn.

— **Professionalisering stond niet op punt.**
Uiteraard volgden leraren bijscholingen die op personeelsvergaderingen aan mekaar werden doorgegeven, maar de effectiviteit van deze bijscholingen op schoolniveau was erg beperkt. Ook de pedagogische studiedagen gaven wel even een boost aan het team maar de aangeleverde inzichten verzandden al snel in de ritmiek van de dagelijkse beslommeringen. Van grote ideeën werd maar weinig op de klasvloer gerealiseerd.

— **Niemand had tijd.**
Het meest opvallende in heel de schoolwerking was dat niemand echt tijd had om de aangekaarte problemen aan te pakken. Er was geen tijd en ruimte voor de leraren; er was geen tijd en ruimte voor de directeurs. Aan de ene kant stond er dus een berg aan spoedeisende opdrachten en aan de andere kant was er niemand die deze opdrachten kon oppakken.

Heldere visie vanuit het ABC-model

Om na te denken over een nieuwe organisatiestructuur heb je een duidelijke visie nodig. De visie bepaalt immers de richting en geeft houvast als er keuzes gemaakt moeten worden. Het ABC-model[4] is het richtinggevend kader voor het leren en ontwikkelen van kinderen én leraren. Om dit kader helder te maken werden zowel voor de kinderen als voor de leraren vier uitgangspunten uitgewerkt parallel aan elkaar. Elke actie naar kinderen of leraren wordt hieraan afgetoetst. Hieronder zijn deze voor de leraren weergegeven.

1. **Kort bij het leren op de klasvloer**
Het gaat om de primaire processen en alle acties moeten een vertaling krijgen tot op de klasvloer. Leraren moeten zich ook op de klasvloer sterker voelen en worden daarin tot op die klasvloer ondersteund. Elke actie moet een zichtbaar kwalitatief of kwantitatief effect hebben op het leren van kinderen en leraren.
2. **Autonomie bij de leraren**
Om engagement van de leraren te krijgen is het belangrijk te vertrekken vanuit de noden van leraren. Zij moeten bezig kunnen zijn met wat zij nu als prioritair ervaren. Het gaat om hun leren. Zij moeten een gevoel van controle krijgen over hun eigen leren. Elke actie houdt rekening met de behoefte aan autonomie van de leraren en dus moeten leraren maximaal betrokken worden ofwel om hen feedback te vragen ofwel om hen de kans te geven mee initiatieven op te zetten.

3. **Werken aan veerkracht en oog voor het sociaal-emotionele**
   Sterke leraren zijn veerkrachtig en geloven in zichzelf. Ze zijn niet angstig om iets uit te proberen of om van vertrouwde paden af te wijken. Ze staan positief in het leven en kunnen op een positieve manier met suggesties en feedback omgaan. Elke actie houdt ook rekening met hoe leraren de context sociaal-emotioneel beleven. Elke actie heeft de intentie leraren sterker en veerkrachtiger te maken.
4. **Werken aan verbinding**
   Het gaat erom samen sterker te worden. Het gaat erom een sterk team te vormen waar je een steunbron bent voor de anderen en de anderen een steunbron voor jou. Niet iedereen hoeft dezelfde kwaliteiten in te zetten. Integendeel. Het is een kwestie om veel meer te kunnen focussen op het verbinden van sterktes in het team. Elke actie is erop gericht verbindend te werken en het teamgevoel te verhogen.

Nergens in het systeem sta je als persoon alleen in je taak

Oude structuren loslaten, nieuwe structuren omarmen

Ook al was er al langer consensus over de visie op beleidsniveau, de vertaalslag naar de organisatie kwam er pas op 1 september 2019, toen KaBOT startte met zijn nieuwe organisatiemodel. Geen zorgleraren meer, geen directeurs meer, geen personeelsvergaderingen meer, geen functioneringsgesprekken meer. Wel LGV's (leergroepverantwoordelijken), wel (drie i.p.v. vier) DSO's (directeurs schoolorganisatie), wel leergroepen, wel één-op-ééngesprekken.

Leergroepwerking (professionele leergemeenschappen)

Er moet meer klemtoon komen te liggen op de pedagogische werking van de school. Dat is immers de kernopdracht van elke school. Het gaat erom hoe leraren – samen als team – de kwaliteit van hun lesgeven bewaken. Daarom komt de pedagogische werking in handen van de leergroepwerking van de leraren te liggen. De leergroep bestaat uit acht tot tien leraren van verschillende klassen. Tijdens het werkoverleg komen leraren wekelijks twee uur samen. Leraren zijn op die momenten lesvrij en hebben er tijd en ruimte om zich in een thema te verdiepen. Ze bepalen samen de focus waarrond ze twee of drie kalenderjaren aan de slag willen gaan. Leraren komen vanuit een gedeeld logboek voorbereid naar het werkoverleg. Er wordt ingezet op efficiënt en doelgericht overleggen. De leergroepverantwoordelijke (LGV) leidt het overleg. Hij/zij zorgt voor resultaten en diepgang op de gekozen focus. Daarnaast is er ook veel aandacht voor de ontwikkeling van het team binnen de leergroep. Het team kan zich ontwikkelen van een beginnend team naar een ontwikkelend team, een samenwerkend team of een zelfgestuurd team. De LGV coacht, stimuleert, inspireert en motiveert de leergroep.

Om goed voeling te kunnen houden met de klasvloer ondersteunt de LGV wekelijks in de klassen. Om de veertien dagen zijn er ook één-op-ééngesprekken met individuele leraren. Het is de bedoeling om ook de individuele leraar voldoende ondersteuning te geven in zijn individuele leerpad.

Dat alles samen betekent dat KaBOT de leraren ongeveer zestig professionaliseringsmomenten kan aanbieden per schooljaar, grotendeels tijdens de schooluren. Dat betekent dat leraren meer dan wekelijks samen (en ondersteund door een coach/LGV) bezig kunnen zijn met het zoeken naar welke aanpakstrategieën werken in functie van de leernoden van hun kinderen. Dat betekent dat leraren zich individueel voelen groeien maar ook als team blijven doorontwikkelen.

Directeur schoolorganisatie

De directeur schoolorganisatie (DSO) houdt de school draaiende en heeft het overzicht van wat er allemaal gaande is op de school. Hij/zij zorgt ervoor dat kinderen en leraren zich niet met randvoorwaarden moeten bezig houden en dat zij de focus op de primaire processen kunnen houden. De opdracht van de DSO bestaat uit plannen, organiseren, groeigericht leidinggeven, netwerken,

samenwerken, stimuleren en visie bewaken. Zijn/haar taak is losgekoppeld van het pedagogische in die zin dat de DSO wel verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het geleverde werk en kan aangeven dat er bijgestuurd moet worden. Het bijsturen zelf gebeurt echter binnen de leergroep onder toezicht van de LGV. Uiteraard is er een nauwe afstemming nodig tussen DSO en LGV via een tweewekelijks één-op-éénoverleg.

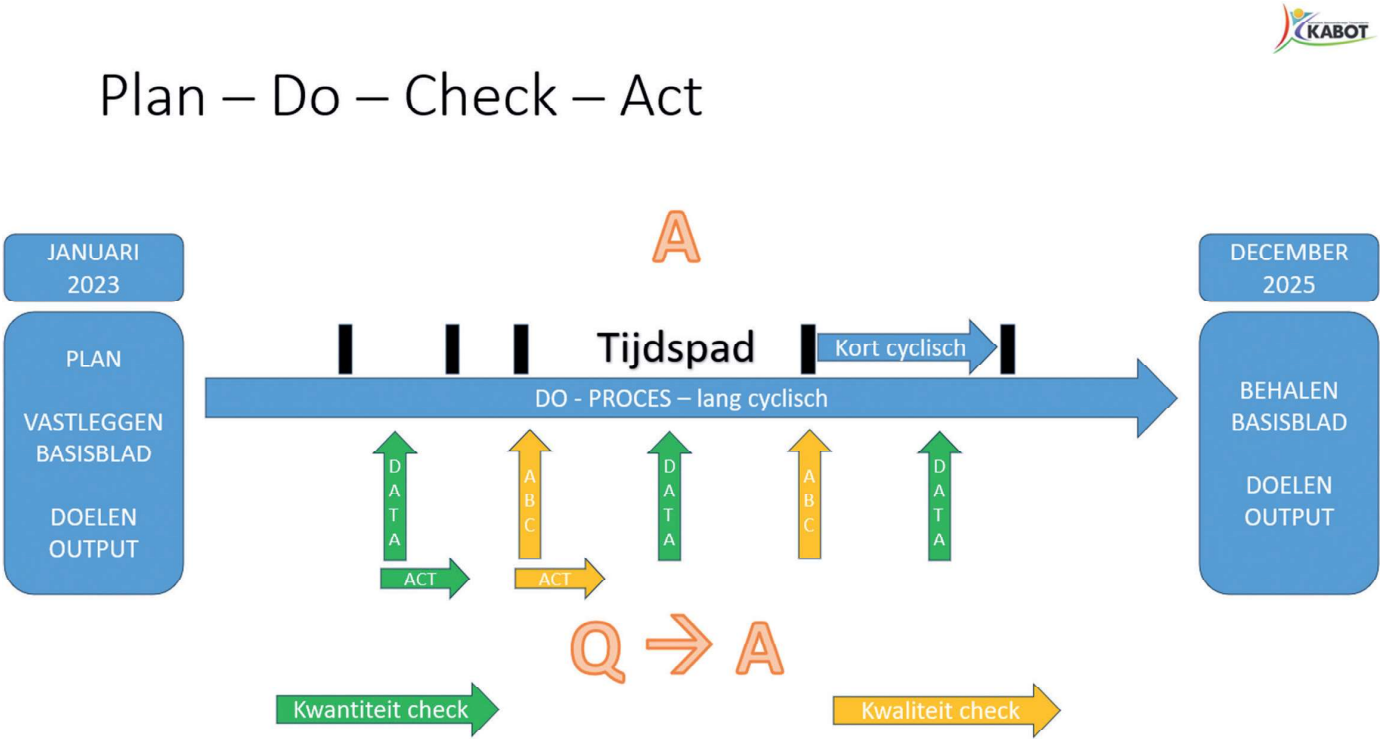
Ondersteuningsteam

Naast de LGV's en de DSO's heb je ook nog een ondersteuningsteam. Dit zijn experten die ingezet kunnen worden op hun specifieke deskundigheid. Ze kunnen leraren in de leergroep coachen, LGV's coachen of de DSO ondersteunen in de kwaliteitsbewaking. In het ondersteuningsteam zitten deskundigen:

— *op pedagogisch-didactisch vlak*, die ervoor zorgen dat de leergroepwerking in de diepte gaat en ze blijven bijleren;
— *op psychologische domeinen*, die instaan voor het versterken van veerkracht bij leraren (en kinderen);
— *op technologische en administratieve domeinen*, die leraren ondersteunen om competenter met ondersteunende hulpmiddelen aan de slag te kunnen gaan.

Het ondersteuningsteam is noodzakelijk om te kunnen verdiepen. Het risico is niet denkbeeldig dat leergroepen snel tegen hun grenzen aanbotsen. Het ondersteuningsteam kan dan bevestigen, inspireren of richting geven waar dat nodig is. Soms is bijvoorbeeld het stellen van de juiste vragen al een belangrijke input voor een leergroep of LGV.

Gedeeld leiderschap en ruimte voor agency bij alle leraren



Figuur 1. Integrale kwaliteitszorgsysteem van KaBOT

Een systeem van interne kwaliteitsbewaking

Het unieke van KaBOT zit niet alleen in hun leergroepwerking. Er zijn immers steeds meer scholen die aan de slag gaan met professionele leergemeenschappen. Het unieke van KaBOT is hun systeem dat ze hebben ontwikkeld om de kwaliteit die in de leergroepen en de klassen groeit te borgen en te bewaken. Dat systeem is overigens niet zo makkelijk in een paar woorden te vatten. Het is alomvattend en raakt alle aspecten van de schoolwerking. Het gaat over de bewaking van de kwaliteit van de leergroepen maar ook van de leeromgeving van de kinderen; het gaat over de bewaking van de leerresultaten maar ook over de bewaking van de professionaliseringskansen van de leraren. Er worden immers ook op lerarenniveau doelen opgesteld die via de PDCA-cyclus worden opgevolgd. Je hebt als leraar kansen om je eigen loopbaan vorm te geven via een zelfontwikkelingsfase. Er zijn ook kansen om andere functies en rollen te verkennen. Je hebt ondersteuning in individuele gesprekken of viergesprekken.

Het integrale kwaliteitszorgsysteem vertrekt dus van het formuleren van duidelijke doelen op middellange termijn: waar willen we staan in december 2025? Vanuit de doelen worden acties bepaald en opgezet. Deze acties worden regelmatig geëvalueerd: zijn we goed bezig? Gaan we op deze manier de doelen halen? Waar moeten we bijsturen?

Nergens in het systeem sta je als persoon alleen in zijn taak. Overal is er overleg en ondersteuning ingebouwd. Op alle niveaus. Je hebt verantwoordelijken (met name LGV en leraren) die kijken naar de kwaliteit van de praktijk, anderen (met name het ondersteuningsteam) naar de kwaliteit van het proces en nog anderen (DSO, algemene directeur en bestuursorgaan) naar de kwaliteit van het product. Deze verantwoordelijken zitten in talrijke overlegorganen samen om af te stemmen zodanig dat de kwaliteit gegarandeerd wordt.

In het kader van de recente heisa rond de dalende Pisa-resultaten inzake begrijpend lezen en rekenen in Vlaanderen is de manier van opvolging van de leerresultaten van de leerlingen binnen KaBOT misschien wel erg inspirerend. Zoals al eerder aangegeven waren de leerresultaten van KaBOT onder de norm maar waren de leraren daar zelf nauwelijks mee bezig. Met de leergroepwerking is dat grondig veranderd. KaBOT heeft voor rekenen eigen toetsen ontwikkeld om te zien in welke mate er vooruitgang is op de basisrekenvaardigheden bij de leerlingen. Deze toetsen worden in verschillende leerjaren na mekaar afgetoetst zodanig dat ook zichtbaar wordt of de basisvaardigheden behouden blijven of groeien. De resultaten van deze toetsen worden met de leraren besproken binnen de leergroep en leraren worden uitgenodigd om op zoek te gaan hoe dat ze de vaardigheden van hun leerlingen nog kunnen versterken, welke strategieën werken, wat efficiënt is en wat niet. Als leraren zien dat de leerresultaten jaar na jaar verbeteren, geeft dat hen bevestiging van hun aanpak; als leerresultaten eerder tegenvallen, dan is dat een echte trigger om samen op zoek te gaan naar hoe het beter te doen. Je merkt dat KaBOT trouw blijft aan de uitgangspunten van hun visie (autonomie, binding, competentie). Ze geven de cijfers aan de leraren en zoeken samen met hen naar aanpakstrategieën. En het werkt. Leraren hebben het gevoel dat ze steeds beter greep krijgen op de zaken die leerlingen doen groeien inzake de basisvaardigheden van rekenen. Ondanks het feit dat leergroepen nog geen focus op taal hebben uitgewerkt, zie je ook al duidelijke verbeteringen in de basisvaardigheden (spelling, lezen) taal. Leraren die kritisch naar hun handelen kijken binnen rekenen, doen dat natuurlijk ook binnen het vak taal of wereldoriëntatie.

Work in process

Het invoeren van een grondige verandering is een proces van vallen en opstaan. Ook binnen KaBOT is in de aanvangsfase niet alles van een leien dakje verlopen. Het instappen in de nieuwe rol van LGV was voor de meeste zorgcoördinatoren geen evidente stap. Niet iedereen zag dit zitten. Zelfs na vier jaar blijft het zoeken naar de juiste persoon op de juiste plaats. Het is vaak immers meer dan een functieaangelegenheid. Het gaat ook om hoe de persoon is in de relatie met zijn collega's binnen de leergroep. Je moet als persoon aanvaard zijn. Je moet voldoende geloofwaardigheid en autoriteit hebben om collega's te kunnen aanspreken op hun talenten maar ook op hun verantwoordelijkheden. Ook voor de DSO's was het opdrachtenplaatje heel anders dat wat vroeger van hen verwacht werd en ook daar hebben een paar DSO's al binnen

de eerste maanden de handdoek in de ring gegooid. Ook al was de visie duidelijk, ook al was de nieuwe structuur helder, ook al was er een overgangsfase voorzien, toch kwamen de nieuwe verwachtingen al snel in botsing met de oude patronen die men gewoon was vanuit de oude structuur en cultuur. Op zo'n momenten is het natuurlijk belangrijk voor ogen te houden 'waarom je dit doet'. Het is daarom erg belangrijk te kunnen aantonen dat er met de nieuwe structuur vorderingen worden gerealiseerd. Als leraren ervaren dat ze stappen vooruitgaan met de leerresultaten van de kinderen, dan voelen ze de positieve effecten van de verandering. Als leraren voelen dat ze de werkbelasting steeds meer samen als groep dragen, dan wordt dat opnieuw beheersbaar.

Maar ook binnen de nieuwe structuur is het proces van kwaliteitsborging nooit af. Elk jaar groeit het voortschrijdende inzicht en elk jaar zijn er aanpassingen en nieuwe initiatieven nodig om sterker en kwaliteitsvoller te kunnen werken aan de school die ze binnen KaBOT wil zijn. Het is steeds zoeken naar hoe leraren en leerlingen in hun kracht gezet kunnen worden om het beste uit zichzelf te kunnen halen.

Leercentrum KaBOT

Wil je als schoolbestuur, als directiegroep of met een kernteam meer info over de aanpak van KaBOT? Dan kan je hiervoor contact opnemen met Gerd Beckers en Joost Maes. Zij bieden vormingen, lezingen en ondersteuning om vanuit essentiële basisprincipes de eigen schoolcontext anders te organiseren. Zij starten steeds met een vrijblijvend kennismakingsgesprek waarbij de mogelijkheden worden toegelicht en verkend. Indien je hiervoor interesse hebt, mail je naar joost.maes@kabot.be.

Noten

1. Het artikel is gebaseerd op gesprekken met en de nascholing 'impact op leren' van Gerd Beckers en Joost Maes.
2. Marcel van Herpen is onderwijsdeskundige van CPC, Nederland.
3. KaBOT organiseert samen met Schoolmakers vormingssessies in hun school om hun werking toe te lichten. Je vindt meer info op hun website onder leercentrum (https://KaBOT.be/index.php/leercentrum).
4. ABC-kader staat voor Autonomie, Binding en Competentie. ABC is gebaseerd op het boek van Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2017). *Vitamines voor groei: ontwikkeling voeden vanuit de Zelf-Determinatie Theorie*. Leuven. Het sluit aan bij de zelfdeterminatietheorie van Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry,* 11, 227-268.



Gerd Beckers is Algemeen Directeur van scholengemeenschap KaBOT vzw te Tessenderlo.



Ludo Heylen was tot 2022 directeur van Cego V&C. Nu ondersteunt hij onderwijsteams om hun ambities vorm te geven. Hij is auteur van verschillende boeken.



Joost Maes staat in voor de kwaliteitsontwikkeling en het nascholingscentrum binnen scholengemeenschap KaBOT. joost.maes@kabot.be