

1^e examenkans 2^e examenperiode
2019 - 2020

Bachelor na bachelor in het onderwijs: schoolontwikkeling

OLOD:

Schoolontwikkeling realiseren

Van visie naar gedrag:

Welk professioneel gedrag is noodzakelijk om als team de visie waar te maken?

Portfolio:

<https://drive.google.com/drive/folders/1zWhQLpPNvQ7hhPeyVzvZTo6TltVSN2cu?usp=sharing>

Naam student: Boone Nienke

Naam eerste beoordelaar: Mieke Meirsschaut

Naam tweede beoordelaar: Bart De Lathouwer

I. INHOUDSTABEL

I.	Inhoudstabel.....	3
II.	Wendbaarheid.....	5
III.	Inleiding: de veranderomgeving.....	6
	A. De Passer als veranderomgeving	6
	1. De praktijkcontext	6
	2. Mijn rol in De Passer.....	10
	B. Scholengroep Impact als veranderomgeving	11
	1. De praktijkcontext	11
	2. Mijn rol in scholengroep Impact	12
IV.	Procesbeschrijving en procesevaluatie	14
	A. Het veranderingsthema en veranderingsdoel.....	14
	B. De veranderingsactoren	17
	1. Mijn kritische vrienden.....	17
	2. De veranderactoren in De Passer	17
	3. De veranderactoren in scholengroep Impact.....	18
	C. Fasen en interventies doorheen het traject in De Passer	19
	1. Analyse van de noden in De Passer en mobiliseren van het team	19
	2. Implementeren: visie van De Passer levend maken	19
	3. Aan de slag met professioneel gedrag: pedagogische studiedag	20
	4. Verwerking input professioneel gedrag	22
	5. Onderzoek reflectief vermogen in de school	23
	6. Ontwerpen reflectietool.....	23
	7. De corona-implementatie-dip	25
	8. Literatuurstudie: competenties in kaart en GO! waardenboek	25
	9. Uitschrijven professioneel gedrag.....	25
	10. Finale versie professioneel gedrag en reflectietool	26
	D. Fasen en interventies doorheen het traject in scholengroep Impact	27
	1. Kennismaking met de nieuwe visie	27
	2. De rode draad.....	27
	3. Het verhaal	27
	4. Uitwerking van de sessies	28
	5. Werkvormen per sessie.....	29
	6. Oogstfeest	30
	7. Verdieping thema's	30

8.	Evaluatie –en slotmoment	30
9.	De corona-implementatiedip	32
E.	Evaluatie van het proces	33
1.	Evaluatie van het proces in De Passer	33
2.	Evaluatie van het proces in scholengroep Impact.....	35
V.	Zelfevaluatie en slotreflectie	38
1.	Ondersteuner van collega's.....	38
2.	Onderzoeker en verbinder van knowhow.....	38
3.	Innovator van het brede onderwijsgebeuren	39
4.	Coördinator van de lerende school	40
5.	Reflectieve professional	40
VI.	Tot slot.....	41

II. WENDBAARHEID

Als schoolontwikkelaar droom ik ervan scholen te begeleiden om, net als een zwerm spreeuwen, wendbaar met veranderingen om te gaan.

Wanneer ik een zwerm spreeuwen zie dansen aan de hemel, sta ik telkens vol bewondering te kijken naar hun ongelooflijk organisatietalent. Krijgt de zwerm sterke tegenwind, is er windstilte of krijgt ze net dat duwtje in de rug: de spreeuwen passen zich aan.



Figuur 1

De dans van de zwerm spreeuwen doet me beseffen, hoe mooi verandering wel kan zijn.



Figuur 2



Figuur 3

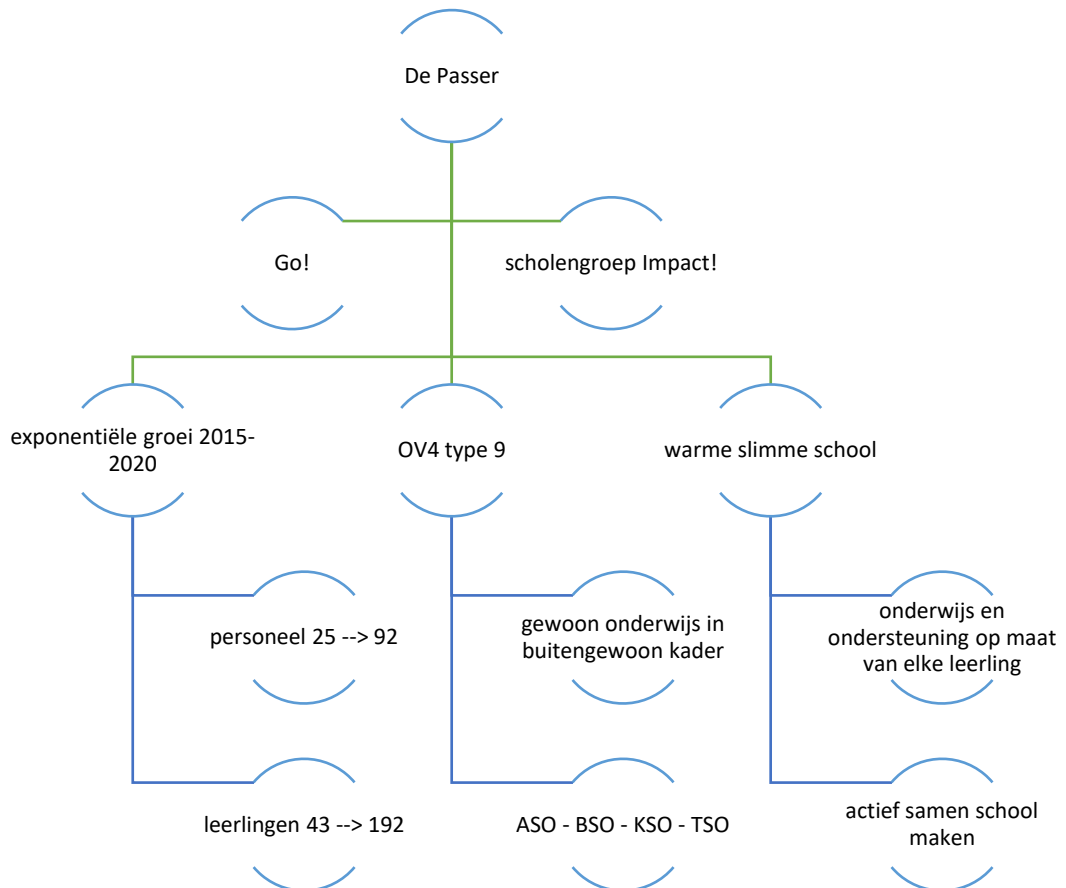
Figuur 1-3: Spreeuwen (Beenhakker & Aardema, 2018)

III. INLEIDING: DE VERANDEROMGEVING

A. De Passer als veranderomgeving

1. De praktijkcontext

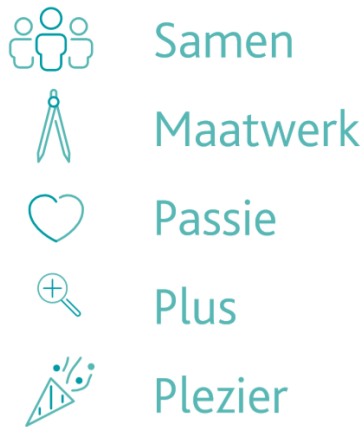
De Passer, een GO! OV4 type 9 school¹, biedt regulier onderwijs aan leerlingen met autisme in een buitengewoon kader (figuur 4). De school werd opgericht in schooljaar 2015-2016 en groeide in vijf jaar uit van een school met 43 leerlingen tot een school met 192 leerlingen. Het personeelsaantal steeg van 25 tot 92. De Passer biedt studierichtingen aan in ASO, TSO, KSO en BSO ([aanbod zie portfolio](#)).



Figuur 4: De Passer als praktijkcontext

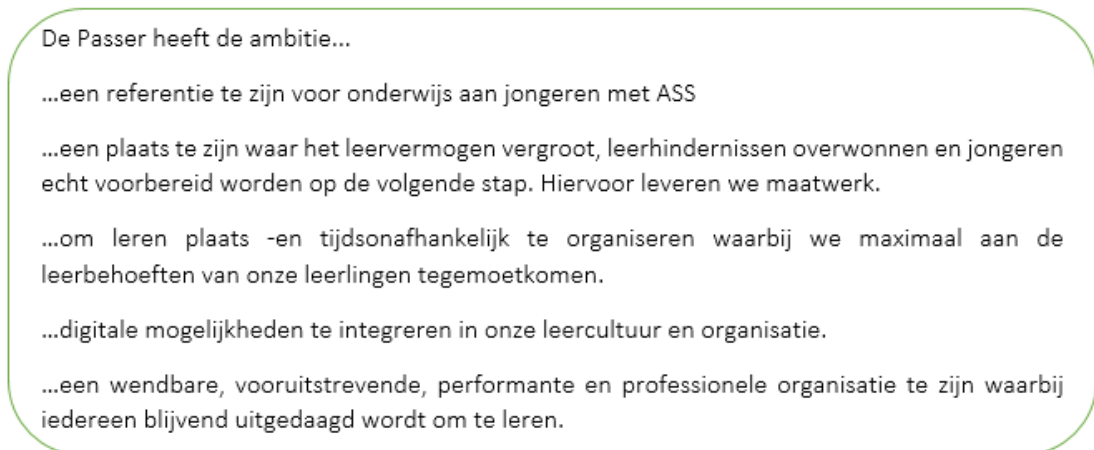
Het project “warme slimme scholen”, dat in 2016 in Brugge van start ging, was een opportuniteit voor De Passer. In samenwerking met Flanders Synergy en het Fonds GaVoorGeluk (Toye et al., 2005) zochten we naar een optimale organisatiestructuur waarin het leren en emotioneel welzijn van de leerling centraal staat.

¹ In opleidingsvorm 4 wordt het programma van het ‘gewone’ secundair onderwijs gegeven, met doelstellingen en ondersteuning aangepast aan de problematiek van de jongere. Type 9 leerlingen zijn leerlingen met autisme spectrum stoornissen.



Figuur 5: visie De Passer

De nieuwe visie (figuur 5) van De Passer is het resultaat van de samenwerking van het vliegwiel en drie fora (Van Acker & Demaertelaere, 2014) tijdens schooljaar 2018-2019. Het vliegwiel bestaat uit zeven personen: een secretariaatsmedewerker, een zorgcoach, twee teamcoaches (waaronder mezelf), twee leerkrachten en de directeur. Het forum bestaat uit ongeveer 40 personen: leerlingen, leerkrachten, ouders en externen (collega's van andere scholen, CLB-medewerkers, therapeuten, pedagogische begeleiders...). Door de verschillende perspectieven van de deelnemers, kon extern georiënteerd worden. Het vliegwiel kreeg hierdoor een goed zicht op de verschillende verwachtingen en kon zo een schoolbrede visie (Baert et al., 2011) en concrete ambities (figuur 6) ontwikkelen.



Figuur 6: ambities

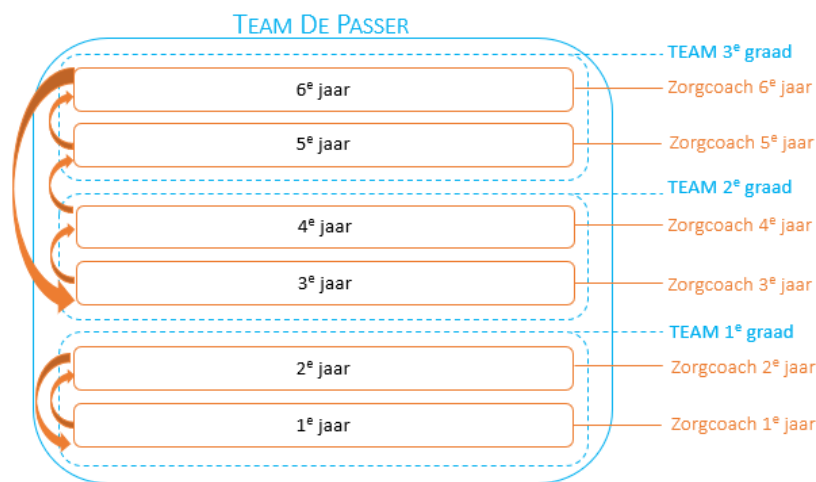
In De Passer vormt het personeel één team rond de leerling. Dit sluit aan bij de baseline van de school: 'Het draait om jou!'. Bij elke beslissing, op elk niveau, wordt stilgestaan bij het effect op het leerproces van de leerling.

Er zijn in De Passer drie subteams te onderscheiden, één per graad (figuur 7). Elk team is gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de leerlingen op vlak van leren en welzijn. Ieder teamlid heeft zijn specifieke kennis en vaardigheden om de leerling te ondersteunen:

1. De individuele begeleiders (leerkrachten) kennen hun leerlingen als de beste en volgen het proces van de leerling op de voet.
2. De leerkrachten vormen experts op vlak van leren en vakinhouden.
3. De opvoeders zijn experts op vlak van het begeleiden van leerlingen en het opvangen van crisissen.
4. De zorgcoaches zijn experts in het individueel begeleiden van de leerling en vormen de verbindende factor tussen de school en het extern netwerk van de leerling. De zorgcoaches volgen de leerlingen meerdere jaren op en zorgen zo voor continuïteit.

5. De teamcoaches zijn experts op vlak van handelingsgericht werken (Pameijer & van Beukering, 2010), ondersteunen de leerkrachten op vlak van didactiek en onderwijsvernieuwing en volgen de output van de leerlingen op. Samen met de directie vormen ze het beleidsvoerend team van de school.
6. Het directieteam zet hun expertise in op vlak van onderwijswetgeving, schoolbeleid, team- en schoolorganisatie, handelingsgericht werken... en hakt knopen door waar nodig. Sinds dit schooljaar (2019-2020) werkt De Passer met een directieteam: dhr. De Winne en mevr. Vanmoortel. Dhr. De Winne is halftijds tewerkgesteld in De Passer en halftijds in scholengroep Impact.

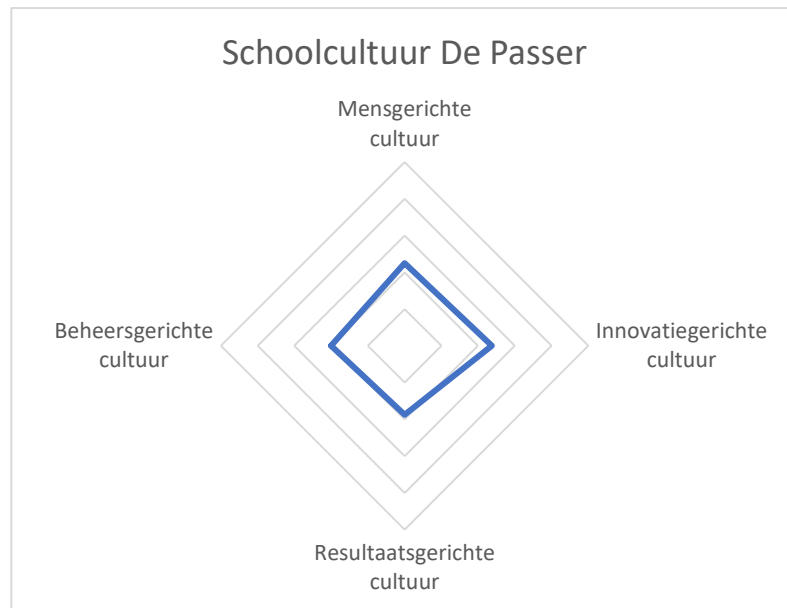
Elk team komt wekelijks samen om de vorderingen en ondersteuningsnoden van elke leerling te bespreken. Tijdens deze teamvergaderingen worden ook ouders, CLB-medewerkers, therapeuten... uitgenodigd om samen het verschil voor de leerling te maken. De specifieke teamorganisatie is terug te vinden in [het portfolio](#).



Figuur 7: algemene structuur De Passer

De Passer vormt een jong team ([alle data in portfolio](#)) met een gemiddelde leeftijd van 34 jaar. Opvallend aan de samenstelling van het team is de beperkte anciënniteit in onderwijs: 34% heeft geen vroegere ervaring in onderwijs. Daarnaast heeft slechts 23% ervaring met de doelgroep. Om de expertise van het team te vergroten wordt actief ingezet op interne professionaliseringsinitiatieven op vlak van didactiek en autismedeskundigheid. Algemeen is 72% van het team leerkracht, 28% bekleedt een andere functie zoals onthaalmedewerker, opvoeder...

Na onderzoek van de schoolcultuur (Cameron & Quinn, 2011) voor het opleidingsonderdeel 'de school als organisatie' ([eigen werk](#), 2019), blijkt dat De Passer een eerder innovatiegerichte en mensgerichte cultuur heeft (figuur 8). Doordat de resultaten dicht bij elkaar liggen, kan besloten worden dat de school inzet op alle domeinen. Een gekristalliseerde schoolcultuur kan volgens mij, door het jonge bestaan van de school, nog niet bepaald worden. Beleidsmatig is dit een kans om op de sterkte facetten, binnen elk van de culturen, in te zetten.



Figuur 8: schoolcultuur De Passer

Mensgerichte cultuur

De Passer is een familieschool (Korthagen & Valasos, 2007): er wordt goed voor elkaar gezorgd, collega's zijn vrienden van elkaar, er wordt spontaan en informeel om hulp gevraagd en van elkaar geleerd. De kernwaarde 'samenwerking' ([zie portfolio](#)) komt sterk tot uiting bij een mensgerichte cultuur. In De Passer zijn er tal van mogelijkheden om actief te participeren. De wekelijkse klassenraad, de fora en werkgroepen zijn hiervan voorbeelden.

Innovatiegerichte cultuur

In De Passer krijgt iedereen een taakomschrijving. Naast de onderwijswetgevingen en verplichtingen waar elke school mee te maken heeft, krijgt elk personeelslid de vrijheid de job op zijn/haar manier uit te voeren. De directie verwacht kwaliteit, professionaliteit en geeft ook de ruimte om te experimenteren (en te mislukken). De leerkrachten bepalen zelf hoe en welke thema's aan bod komen (conform de eindtermen), het coachteam bepaalt zelf hun planning en uurrooster...

De school innoveert door in te zetten op digitale leerpaden, team- en co-teaching. De Passer wordt door zijn unieke teamorganisatie en veelvuldige initiatieven door de concollega's als voortrekker gezien.

Resultaatsgerichte cultuur

Efficiëntie of doelgerichtheid is een kernwaarde van De Passer en van een resultaatsgerichte cultuur. Het team wil de leerling maximaal laten ontplooiën en neemt hiervoor talrijke initiatieven. Zorgvuldige, jaarlijkse data-analyse zorgt voor gefundeerde beleidsbeslissingen.

Beheersgerichte cultuur

Voor de leerlingen met autisme zijn voorspelbaarheid en routines cruciaal. Het personeel geeft aan dat ze nood heeft aan vrijheid. Om aan beide wensen te voldoen, is de ideale structuur er één die houvast en tegelijkertijd voldoende bewegingsruimte geeft. De huidige organisatiestructuur lijkt dit te bieden (figuur 7). Door het jonge bestaan van De Passer kunnen nog geen veelvuldige tradities aanwezig zijn. Enkele activiteiten komen jaarlijks terug en kaders zoals handelingsgericht werken (Pameijer & van Beukering, 2010), de

‘Wat?Hoe?-methode’ (Van Oost, 2014) en het vierladenmodel (D’Aes, 2019), bieden de nodige handvaten.

2. Mijn rol in De Passer

Vijf jaar geleden maakte ik de overstap van Ter Sterre, ook een OV4 type 9 school die ik hielp oprichten, naar De Passer. Gedurende het eerste schooljaar was ik fulltime aangesteld als leerkracht wiskunde. Samen met de groei van de school, vroeg en kreeg ik steeds meer verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Mijn kennis over handelingsgericht werken, ervaring met het leiden van klassenraden en de doelgroep, zorgden voor een breed draagvlak binnen het team. Mijn interesse in het slim organiseren van onderwijs, en het aansluitend project “scholen slim organiseren” (Van Acker & Demaertelaere, 2014), leidden me, samen met heel wat aanmoedigen van mijn directeur, tot het volgen van de opleiding schoolontwikkeling aan de Artevelde Hogeschool. Mijn verantwoordelijkheid binnen De Passer groeide van leerkracht tot teamcoach. Elke teamcoach heeft, naast zijn verantwoordelijkheid voor de klassenraad en de zes uur les die hij geeft, extra verantwoordelijkheden op beleidsniveau. Deze verantwoordelijkheden werden bepaald op vlak van interesse, talent en analyse van de Belbin-rollen (Belbin, 2010) ([zie portfolio](#)).

Sinds dit schooljaar ben ik verantwoordelijk voor het professionaliseringsbeleid, de kwaliteits- en schoolontwikkeling. Mijn Belbin rollen van vormer, voorzitter en onderzoeker kan ik binnen deze rollen actief inzetten. Ook mijn talenten (Dewulf & Beschuyt, 2012) van groeimotor, meetrekker, sterkte architect, aansteker en planmaker komen hierbij sterk aan bod. Actief met schoolontwikkeling bezig zijn, geeft mij tonnen energie.

De Passer is een unieke verandercontext: de school reflecteert, mede door de exponentiële groei en het dynamische, jonge team, actief. Hierdoor is schoolontwikkeling in De Passer “makkelijk”. Door mijn eerder genoemde talenten, kan ik goed om met weerstand en complexe situaties. Moeilijkere verandercontexten lijken me in de toekomst een welkome uitdaging.

Mijn wens om in complexere veranderomgevingen terecht te komen, bleek snel in vervulling te gaan. Er werd mij, door de algemeen directeur van de scholengroep, gevraagd mee het seminarie van de directies te organiseren en om vanaf volgend schooljaar (2020-2021) als schoolontwikkelaar aan de slag te gaan voor de scholengroep. Na het gesprek was ik overdonderd door het geloof in mijn capaciteiten en het vertrouwen dat ik kreeg. Na de nodige bedenktijd en gesprekken, besliste ik de sprong te wagen. Ik ben heel erg dankbaar voor de kans die ik kreeg en zag het als een enorme verrijking van mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.

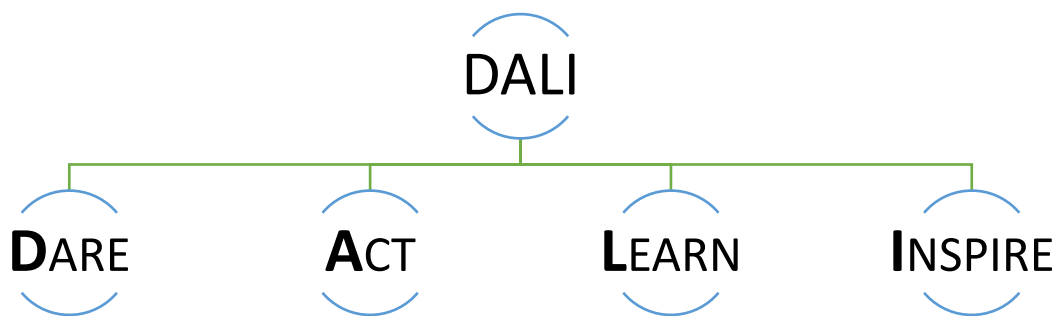
Gezien mijn traject sinds januari 2020 op twee sporen loopt, omschrijf ik ook scholengroep Impact als veranderomgeving.

B. Scholengroep Impact als veranderomgeving

1. De praktijkcontext

Impact is een scholengroep binnen de onderwijskoepel van het gemeenschapsonderwijs GO!. De scholengroep vormt de overkoepelende organisatie voor 22 basisscholen, 10 secundaire scholen, 8 scholen voor buitengewoon onderwijs, 4 internaten, een leercentrum voor deeltijds beroepsonderwijs, een centrum voor volwassenonderwijs en voor leerlingbegeleiding. De centrale diensten van Impact zijn te Sint-Michiels Brugge. De verbonden scholen liggen in het noorden van West-Vlaanderen: van Torhout tot Knokke.

In het najaar van 2019 werd, door de staf, een nieuwe visie ontwikkeld binnen de scholengroep (figuur 9):



Figuur 9: visie scholengroep Impact

Tijdens het verandertraject binnen Impact werkte ik voornamelijk samen met de staf en mevr. Timmerman, HR-medewerker. De staf, het beleidsteam van de scholengroep, bestaat uit volgende leden:

- Algemeen directeur: dhr. Van Kerckvoorde
- Coördinerend directeurs: mevr. De Roeck, dhr. De Winne en dhr. Billiet

Om een duidelijker beeld te krijgen op de teamwerking van de staf, vulde elk lid de Belbintest (Belbin, 2010) (figuur 10) in. Het team functioneert goed wanneer er chaos heerst en er knopen moeten worden doorgehakt ([analyse in portfolio](#)). Het team werkt complementair wanneer wilde ideeën tot plannen en uitvoering moeten komen, hierbij nemen ze voornamelijk de dominante, extroverte rollen op.

Door de dominante profielen van vier van de vijf teamleden, is het noodzakelijk aandachtig te zijn dat ook het vijfde, meer introverte lid, zijn stem kan laten klinken. Daarbij komt dat hetzelfde, introverte lid, weinig flexibel om kan gaan met veranderingen. Beslissingen moeten dus goed doorgesproken worden met aandacht voor ieders mening. Daarnaast zal een veilig klimaat nodig zijn om constructieve conflicten uit te lokken. Met deze uitgesproken Belbin profielen zal dit enkel mogelijk zijn wanneer er genoeg vertrouwen is in elkaar, en de stafleden elkaars meerwaarde correct kunnen inschatten.



Figuur 10: Belbin staf (Belbin, 2010)

De samenwerking binnen de staf werd aanvullend, aan de hand van de Basic Profile Test (Ab&CConsultans, 2020), onder de loep genomen ([zie portfolio](#)). Ook hier kwam dezelfde conclusie uit: veel teamleden hebben een sterk expressief vermogen en kunnen met een sterke overtuiging de eigen visie verdedigen. Hierdoor zijn inhoudelijke conflicten onvermijdelijk. Doordat de staf een grote verantwoordelijkheid draagt, vormt dit net een sterk punt. Er moet diepgaand gediscussieerd worden, teneinde geen foutieve beslissingen te nemen. De impact van de genomen beslissingen is immers groot.

Besluitend uit beide tests kan gezegd worden dat het team sterk scoort op vlak van vernieuwende initiatieven, overtuigingskracht, optimisme, lef, zelfzekerheid en veerkracht. Aandachtspunten bij de teamwerking zijn dat stafleden worden onderbroken in hun betoog, zich laten meeslepen door een onderling twistpunt en dat er zich twee groepen kunnen vormen: progressief ten opzichte van iets meer behoudend.

Om zicht te krijgen op de heersende cultuur in de scholengroep, wou ik in de loop van de maand maart een cultuuronderzoek (Cameron & Quinn, 2011) voeren. Door de coronapandemie kon dit onderzoek niet doorgaan. Het cultuuronderzoek staat volgend schooljaar gepland. Dit wordt verduidelijkt bij E. Evaluatie van het proces.

2. Mijn rol in scholengroep Impact

Binnen de scholengroep was mijn rol meteen duidelijk: ik had de opdracht de visie van de scholengroep zo tastbaar mogelijk te maken tijdens het seminarie voor directies. Het seminarie is een tweedaagse voor alle directies van de scholengroep, waar samen geleerd en gewerkt wordt. De tijdsdruk om het project te organiseren was groot. Gelukkig kon ik rekenen op de helpende hand van mevrouw Timmerman om alles in goede banen te leiden. De leden van de staf verwelkomden me hartelijk. Eén staflid stelde zich wat argwanend op, hij kon de meerwaarde van mijn inbreng nog niet zien. De weerstand was te verklaren aan de hand van de afgenomen Belbintest (Belbin, 2010). Veranderingen zorgen bij deze collega voor bezorgdheid over de functionaliteit van de verandering en twijfel aan de professionele deskundigheid die de verandering vereist (Schollaert, 2007). Door open te communiceren over de voordelen van het gebruik van activerende werkvormen en de collega te erkennen

in zijn professionaliteit, kon ik de weerstand omvormen tot een constructieve samenwerking.

De stafleden waardeerden mijn inspanningen zeer en ondersteunden me waar nodig. Hierdoor voelde ik me snel thuis. Tijdens de overlegmomenten was het moeilijk om in te schatten welk mandaat ik had. In De Passer verloopt het beslissingsproces ondertussen automatisch, ik voel me er als een vis in het water en weet duidelijk mijn speelveld. Gelukkig kon ik met al mijn vragen terecht bij dhr. De Winne, die naast staflid en directeur van De Passer, ook mijn kritische vriend is.

In De Passer is de impact van wat je als schoolontwikkelaar doet voelbaar: je maakt het proces van dichtbij mee, hebt voeling met het team, kan inschatten wie wat zal zeggen, doen... je kan het veranderproces als het ware "proeven" nog voor het gestart is. In de scholengroep tastte ik wat in het duister. Ik had nog geen voeling met de veranderomgeving, kon niet inschatten welke gewoontes er heersten, hoe ze gingen reageren op andere werkvormen... de analyse van de veranderomgeving had niet kunnen gebeuren. Doordat ik pas zo laat betrokken werd in het proces en nog niet voorgesteld was aan het directieteam, fungeerde ik, volgens mijn aanvoelen, eerder als externe veranderactor in plaats van interne (Schollaert, 2007). Tijdens het seminarie werd ik hartelijk onthaald, hierdoor voelde ik me al snel deel van het team en veranderde mijn gevoel hierover.

Het seminarie was voor mij een vliegende start. Doordat iedereen zo dankbaar en blij was met de vernieuwde aanpak, kreeg ik meteen zin om aan mijn nieuwe job te beginnen. De veranderomgeving waarin ik aan de slag zal kunnen gaan, wordt veel groter en complexer. De uitdagingen die ik aan zal gaan, en de leermogelijkheden die ik hierdoor zal verkrijgen, vormen voor mij het ideale toekomstbeeld.

IV. PROCESBESCHRIJVING EN PROCES-EVALUATIE

A. Het veranderingsthema en veranderingsdoel

Aan het begin van het schooljaar stelde ik aan 62 personeelsleden de vraag welk onderzoek zij op school de moeite waard zouden vinden ([zie portfolio](#)). De variatie in de antwoorden was groot, de meeste onderzoeken gingen rond de teamwerking: wat kan je van elkaar verwachten, hoe vind ik (terug) aansluiting in mijn team, wie doet wat... De antwoorden die gegeven werden, kon ik in verband brengen met het cultuuronderzoek in De Passer. Zoals eerder omschreven, zijn de personeelsleden naast collega's ook vrienden van elkaar. Een valkuil hierbij is dat, als té vriendschappelijk met elkaar omgegaan wordt, dit de professionaliteit in gevaar brengt. De innovatieve cultuur van de school heeft als meerwaarde vrijheid te creëren voor het handelen van de teamleden, toch brengt dit veel vragen met zich mee: wat kan, mag...?

Na literatuuronderzoek bleek een duidelijke omschrijving van professioneel gedrag, de sleutel tot een succesvolle teamwerking. Om tot een professionele cultuur (Galenkamp & Schut, 2018a) te komen is het noodzakelijk expliciet te maken welk gedrag niet acceptabel is in (de cultuur) van de organisatie. Volgens de auteurs is cultuur gedrag. Onder het gedrag liggen onbewust overtuigingen die mensen hebben opgebouwd over zichzelf, over anderen en over de wereld. Deze overtuigingen worden binnen een team op een onbewust niveau gedeeld en gecommuniceerd. Het gedrag dat mensen vertonen komt voort uit deze overtuigingen én leidt op den duur tot een bevestiging ervan: de selffulfilling prophecy. Om de gevraagde duidelijkheid en cultuur binnen de teams te verkrijgen, moest met andere woorden, duidelijk gemaakt worden welk professioneel gedrag in De Passer gewenst wordt.

Galenkamp en Schut (Galenkamp & Schut, 2018b) geven volgende definitie voor professioneel gedrag:

Professioneel gedrag voldoet aan drie criteria:

1. Het gedrag draagt bij aan de doelen van de organisatie.
2. Het gedrag leidt tot toename van het welbevinden van jezelf.
3. Het gedrag leidt ook tot toename van het welbevinden van anderen.

Soms vindt gedrag plaats dat niet aan deze criteria voldoet. Dan komt een vierde criterium van een professionele cultuur in beeld:

4. In een professionele cultuur wordt alle gedrag dat strijdig is met (een van) deze drie criteria (op vriendelijke en duidelijke wijze) effectief begrensd: 'Zo doen we dat hier niet!'

De groei van De Passer gebeurde heel snel, waardoor geen tijd beschikbaar was om hieraan te werken. Lencioni (Lencioni, 2008) beschrijft dat het noodzakelijk is om visie of doelstellingen te vertalen naar specifiek gedrag om teams optimaal te laten functioneren. Binnen de vijf frustraties die Lencioni omschrijft, is gebrek aan vertrouwen de grootste. Vertrouwen wordt als volgt omschreven: *'the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another's intentions and behaviours'* (Opstaele et al., 2015). In deze definitie komt opnieuw gedrag aan bod. Het gedrag dat iemand stelt maakt of kraakt het vertrouwen in die persoon.

Vertrouwen is zichtbaar wanneer mensen zich binnen de groep kwetsbaar durven op te stellen: fouten en zwakheden toegeven in groep. Vertrouwen kan versterkt worden door gewenst gedrag, gekoppeld aan de visie van de school, te omschrijven. Een omschrijving van professioneel gedrag is de gemeenschappelijke factor bij zowel Lencioni als Galenkamp en Schut.

Werken aan gedrag, is een verandering van hogere orde (Schollaert, 2007): de gangbare praktijk en de bestaande competenties en vaardigheden van de teamleden worden in vraag gesteld. Met andere woorden: het professioneel zelfbeeld wordt tegen het licht gehouden. Het is van groot belang bij dit verder onderzoek rekening te houden met de complexiteit en tijdsduur van een verandering van de hogere orde. Het team zal uitgedaagd moeten worden te leren en het veranderproces eigen te maken.

Om correct in te kunnen schatten of onderzoek naar professioneel gedrag écht hetgeen was waaraan het team nood had, deed ik onderzoek in de eerste graad ([zie portfolio](#)). De teamwerking in de eerste graad verloopt niet altijd vlot. Na de klassenraad waren verschillende teamleden gefrustreerd rond het verloop en de kwaliteit van het overleg. Door een teambevraging uit te voeren, ontdekte ik dat een gebrek aan veiligheid en vertrouwen aan de basis van de frustraties lag. Om zicht te krijgen op de vertrouwensbanden die er wel heersten, en deze mogelijk te versterken, maakten de teamleden een fanclub op. De collega's kregen de opdracht in kaart te brengen welke collega's fan waren van hen en wat ze deden om dit te tonen aan hen. Zo reflecteerde elk personeelslid over zijn persoonlijk schoolnetwerk en groeide het besef dat er voldoende vertrouwensbanden waren om op te bouwen. Het verschil in netwerk grootte duidde ik tijdens een klassenraad. De visuele voorstelling zorgde ervoor dat mensen het besef kregen zich meer open te stellen voor alle teamleden. Hierdoor werd het onderlinge netwerk versterkt.

Het ontbrekende veiligheidsgevoel was volgens de collega's ontstaan door onduidelijkheid rond de wederzijdse verwachtingen tijdens het vergadermoment. De meeste teamleden gaven aan niet goed te weten welke houding aan te nemen en wisten onvoldoende wat concreet van hen verwacht werd. Ook hier was duidelijk dat er werk gemaakt moest worden van professioneel gedrag: welk gedrag is noodzakelijk om de wekelijkse klassenraad efficiënt en met voldoening te laten plaatsvinden?

Om schoolbreed de dringendheid van onderzoek naar professioneel gedrag af te toetsen, sprak ik met collega's uit het onthaal, coachteam en verschillende leerkrachten. Telkens verduidelijkte ik de wens naar duidelijkheid rond de wederzijdse verwachtingen en maakte ik de koppeling naar de definitie van professioneel gedrag. Elk teamlid kon de meerwaarde van het onderzoek inzien en zag het als een grote, positieve uitdaging. De zelftwijfel die met een verandering van hogere orde samenhangt, kwam tijdens deze verkennende gesprekken al sterk naar voor.

Door mijn onderzoeken op school werd de noodzaak van het onderzoek, naar welk professioneel gedrag gewenst was, bevestigd. De nieuwe visie in de school, was dé kans om te vertaling naar de werkvloer te maken. Hieruit vloeide volgende onderzoeksvraag voort:

Welk professioneel gedrag is noodzakelijk om als team de visie waar te maken?

Met het antwoord op deze onderzoeksvraag hoop ik de teamwerking in De Passer te versterken. Het personeel dient verantwoordelijkheid voor hun eigen gedrag op te nemen. Enkel hierdoor

kan een krachtige leeromgeving gecreëerd worden (Schollaert, 2007). Door het reflectief vermogen van de personeelsleden te vergroten, wordt tevens het beleidsvoerend vermogen versterkt (Vanhoof & Van Petegem, 2017a). Verantwoordelijkheid mijden voor het eigen functioneren is daarenboven één van de vijf frustraties binnen teamwerking (Lencioni, 2008). Wil een team de visie en bijhorende ambities waarmaken, dan is het noodzakelijk dat teamleden elkaar over hun gedrag aanspreken. Komt het waarmaken van de visie in het gedrang door het getoonde gedrag, dan moet ingegrepen worden. Onderlinge relaties worden versterkt door elkaar ter verantwoording te roepen: je toont dat je elkaar respecteert en hoge verwachtingen koestert omtrent elkaars prestaties. Hiervoor is het uiteraard van groot belang dat de teamleden een duidelijk beeld hebben van wat er verwacht wordt. Aan het einde van mijn onderzoek hoop ik dit beeld te kunnen scheppen en hoop ik een manier te vinden hoe het personeel kan reflecteren over de manier waarop zijn gedrag de visie van de school waar maakt.

B. De veranderingsactoren

1. Mijn kritische vrienden

Door de discussie over het onderwerp van mijn bachelorproef, voelde het meteen goed aan om mijn directeur als kritische vriend te kiezen. Tijdens het proces nam hij verschillende rollen op: hij bezorgde me de nodige literatuur, deed me van perspectief wisselen en diende als klankbord wanneer ik bepaalde zaken wou aftoetsen. Naast mijn directeur, had ik ook het genoegen een andere kritische vriend aan mij zij te hebben. De technisch adviseur van de school, was reeds sinds dag één in de opleiding, mijn kritische vriend. Door een carrièrewijziging aan de kerstvakantie, kon hij mij niet verder ondersteunen in mijn traject. Gelukkig kon ik wel blijven rekenen op de steun van mijn andere kritische vriend.

Naast de twee officiële kritische vrienden, toetste ik heel veel af bij de teamcoaches en tweede directeur. Zij hielden me ook een spiegel voor wanneer ik dit nodig had.

2. De veranderactoren in De Passer

Tijdens de initiatiefase van het onderzoek waren voornamelijk mijn kritische vriend en mezelf de veranderactoren. De urgentie van het onderzoek creëren, zoals Kotter omschrijft in zijn acht veranderstappen (Kotter & Rathgeber, 2016), gebeurde initieel door mijn kritische vriend. Door zijn enthousiasme over de noodzaak van een omschrijving van professioneel gedrag en mijn literatuuronderzoek, raakte ik ook door het onderwerp geboeid.

Doordat De Passer in het project warme slimme scholen (Toye et al., 2005) stapte in 2017, werken we reeds met een leidinggevend leerteam om veranderprocessen te begeleiden, het zogenaamde vliegwiel (Van Acker & Demaertelaere, 2014). Hiervoor kregen we bij aanvang begeleiding van een externe actor: een afgevaardigde van de pedagogische begeleidingsdienst van het GO! die verbonden was met Flanders Synergy. De begeleiding door de externe actor verliep tijdens het proces met wisselend succes: de betrokkenheid was onvoldoende groot om correct in te schatten welke ondersteuning wij als vliegwiel nodig hadden. Daarnaast was de input van de begeleider ook wel de blikopener (Schollaert, 2007) die onze perspectieven terug deed wisselen. De nieuwe visie van De Passer, die de start van het veranderproces voor deze paper is, werd tijdens het project warme slimme scholen ontwikkeld. Het vliegwiel speelde hierbij een cruciale rol.

De creatie van de nieuwe visie, was voor het eerste leidinggevend leerteam, een schakelmoment. We maakten als team de reflectie over ons gelopen traject en iedereen dacht na of hij/zij opnieuw het engagement van drie jaar vliegwiel wou aangaan. Van de zeven voormalige leden beslisten drie leden dat ze andere uitdagingen wilden aangaan. Binnen het vliegwiel volgde de discussie hoe we nieuwe leden gingen 'werven' voor het nieuwe team. Al snel kwamen we erop uit dat we alle personeelsleden van De Passer de kans wilden geven om deel uit te maken van het nieuwe vliegwiel. Omdat we een grote respons verwachtten, dachten we na over het profiel van de nieuwe actoren. De discussie liep lang uit, we raakten er niet aan uit. Een quick win, uit de lessen schoolontwikkeling realiseren, bleek de managementtrechter (Vandendriessche, 2014). De trechter bracht duidelijkheid: we waren al te lang aan het zoeken naar oplossingen doordat we geen duidelijk criteria hadden bepaald. De basiscompetenties van een veranderactor (Schollaert, 2007), gebruikten we als criteria in de vacature ([zie portfolio](#)). Het nieuwe lid moest volgende competenties bezitten: empathie, leiderschap, reflectie en zelfsturing. Daarnaast voegden we volgende criteria toe: we willen dat het vliegwiel een representatie vormt van alle

personeelsleden en perspectieven, elk teamlid moet fungeren als voorbeeldrol op school én we willen een maximum van zeven leden. Aanvullend deelden we de blijvers van het vliegwiel in volgens drie categorieën: de voelsprietjes (emotionele denkers, de dromers), de botjes (praktische denkers, praktijkmensen) en de visionairs (de lange termijndenkers, de dromers). Uit deze analyse bleek dat we bij de kandidaten moesten zoeken naar voelsprietjes en botjes.

Op de vacature kregen we zeven reacties. Aan de hand van de criteria konden we drie nieuwe leden strategisch kiezen: een opvoeder (botje), een leerkracht (botje) en een beleidsmedewerker (voelsprietje) die ook mama is van een leerling op onze school. Door de dubbele pet van de beleidsmedewerker, brengen we ook een extra perspectief binnen het leerteam. Daarnaast staat de beleidsmedewerker in voor het werven van subsidies. Door de directe betrokkenheid bij veranderprocessen, kan zij misschien sneller de dromen mee waar maken. De aanvulling van de nieuwe leden zorgt voor vier nieuwe perspectieven in het leidinggevend leerteam.

Hoewel de vorming van het leidinggevend leerteam heel erg boeiend en uitdagend verlopen is, ging hier veel tijd over. De drukke agenda's van de veranderactoren zorgden er ook voor dat de eerste oefening rond het professioneel gedrag enkel door mij ontworpen werd. Mijn kritische vriend gaf me de nodige feedback rond de werkvormen, toch voelde dit voor mij als een gemiste kans. De verwerking van de input van de oefening rond professioneel gedrag gebeurde wel met het leidinggevend leerteam.

3. De veranderactoren in scholengroep Impact

De veranderactoren in de scholengroep waren de leden van de staf en de HR-medewerker. Dit team was een bestaand team dat samen de nieuwe visie van de scholengroep ontworpen had. Elk van de veranderactoren binnen dit team heeft als verantwoordelijkheid de visie uit te dragen en mensen te mobiliseren dit ook te doen. De samenstelling van dit team kon en mocht dus niet wijzigen. Mijn kritische vriend is ook lid van de staf, waardoor er op beide wegen overkoepelend gewerkt kon worden. De teamwerking van dit leidinggevend leerteam, werd eerder omschreven bij de veranderomgeving.

C. Fasen en interventies doorheen het traject in De Passer

1. Analyse van de noden in De Passer en mobiliseren van het team

Nadat de onderzoeksvraag door analyses in het team duidelijk was geworden, wou ik verder duidelijkheid krijgen over de onderliggende redenen bij de vraag naar duidelijkheid. Ik voerde coachende gesprekken met vier collega's. Hieruit bleek dat ze hun eigen gedrag spiegelde aan het gedrag van collega's. Vaak vonden ze dat zij meer inzet toonden om bijvoorbeeld aan teamteaching te doen of dat zij als individueel begeleider meer werk verzetten dan de andere collega. Wanneer ik hen vroeg of ze die feedback gegeven hadden aan de collega's, was het antwoord bij alle vier de collega's "neen". Ze durfden niet betrokken te confronteren omdat ze geen basis hadden om over te confronteren. Deze opmerkingen waren voor mij de kans om af te toetsen of een omschrijving van professioneel gedrag de nodige ondersteuning zou bieden om hier wel over in gesprek te gaan. Gelukkig was hier het antwoord vier maal volmondig "ja". Het team kon op deze manier verder gemobiliseerd worden voor het onderzoek.

2. Implementeren: visie van De Passer levend maken

Gezien professioneel gedrag de visie moet waarmaken, besprak ik met het leidinggevend leerteam wat onze eerste stap moest zijn. De nieuwe visie was ontwikkeld, deze was echter naar ons aanvoelen, nog onvoldoende gekend bij het personeel.

We bepaalden dat de eerste stap de visualisatie van de visie moest zijn: ontwerpen van icoontjes bij elk kernwoord (figuur 5). Een leerkracht graphic design ondersteunde ons met zijn expertise. De icoontjes werden verwerkt in de (digitale) briefwisseling van De Passer. Daarnaast maakten we ook een filmpje over de betekenis van de visie ([zie portfolio](#)). Tijdens de interne communicatie werden de woorden ook herhaaldelijk gebruikt door de directie en teamcoaches. Om onze visie extern ook bekend te maken, dachten we over een manier om de pers naar school te lokken. Een bekend persoon aan onze school linken, leek volgens het leidinggevend leerteam, dé manier. In het opzoekwerk rond bekende Vlamingen die associaties hebben met jongeren met autisme, botste ik op de website van Ann Ceurvets. Wanneer ik dit besprak in het leidinggevend leerteam, bleek dat Ann de anti-coach is van één van onze leerlingen. We nodigden Ann uit voor een gesprek op school en stelden haar onze visie en ontworpen filmpje voor. Na ons gesprek vol passie en plezier over De Passer, zei ze volmondig ja op het meterschap. We spraken een wisselwerking af: wij kunnen op de naambekendheid en expertise van Ann rekenen voor onze schoolwerking, zij zal onze school als testpubliek gebruiken voor nieuwe methodieken en ons betrekken bij onderzoek over autisme. Win-win voor beide partijen. In januari organiseerden we een persvoorstelling om onze nieuwe visie én meter voor te stellen. De verschenen artikels zijn terug te vinden in [de portfolio](#). Om onze visie nog breder bekend te maken zag ik een kans wanneer minister van onderwijs, Ben Weyts, over het belang van een schakeljaar praatte. Ik stuurde mails naar verschillende bronnen over het feit dat wij sinds september 2019 een schakeljaar inrichtten. Na lang wachten, kreeg ik reactie van Klasse. Een reporter van Klasse kwam de collega's van het schakeljaar interviewen. Het artikel (Vanbuel, 2020) verscheen in samenwerking met Veranderwijs. Door de vele pers aandacht rond de visie, leek het personeel ondertussen doordrongen van de visie en kon de volgende stap richting professioneel gedrag gezet worden.

De nieuwe visie ontwikkelden we door de methodiek van scholen slim organiseren (Van Acker & Demaertelaere, 2014) toe te passen. Het driejarig traject loopt dit schooljaar ten einde. Als finale was een toonmoment van alle realisaties van de betrokken scholen, in het

Vlaams Parlement voorzien. Met enkele leden van het leidinggevend leerteam, waren we dolenthousiast om ons geslaagd parcours voor te stellen. Helaas gooide corona roet in het eten en werd het toonmoment verplaatst naar oktober 2020.

3. Aan de slag met professioneel gedrag: pedagogische studiedag

Op 18 november 2019 vond de eerste pedagogische studiedag in De Passer plaats. Dit was de uitgelezen kans om met het volledige team een gedeelde betekenis te creëren voor het professioneel gedrag. Samen met mijn kritische vriend, planden we de manier van aanpak ([zie portfolio](#)). Gezien de ontwikkeling en toepassing van het professioneel gedrag een verandering van de hogere orde is (Schollaert, 2007), was het belangrijk een ontwikkelingsbenadering te gebruiken. Het personeel die zelf het gedrag zal moeten tonen, en dus implementeren, moet zelf het gedrag bepalen. Het leek ons belangrijk eerst mijn rol als schoolontwikkelaar en de werking van het leidinggevend leerteam nogmaals te verduidelijken. Ook duidelijke communicatie rond het doel van de oefening en het verdere gebruik ervan, leken ons cruciaal. Om het belang van reflecteren en de koppeling te maken naar een omschrijving van professioneel gedrag, gebruikte ik de reflectiemodellen van Korthagen (Korthagen & Vasalos, 2002) en Bateson (Vrijland, 2014). In elk reflectiemodel komt het er op neer om stil te staan bij je gedrag waardoor ik de koppeling naar professioneel gedrag eenvoudig kon maken en het team kon mobiliseren. Met het leidinggevend leerteam maakten we de oefening over het gebruik, de valkuilen en kansen van de gedragscode ([zie portfolio](#)), na de pedagogische studiedag. Het was een gemiste kans, ik had graag de resultaten tijdens de pedagogische studiedag besproken. Ondanks de onvolledigheid rond de toepassing, had ik het gevoel de kritische massa aan boord te krijgen. Dit gevoel werd versterkt wanneer ik de verschillende werkvormen om te brainstormen rond het professioneel gedrag verduidelijkt had en ik het enthousiasme bij het team zag.

Het team had kunnen kiezen uit tal van werkvormen: woordwolken maken, een cover van een magazine ontwerpen, quotes of cartoons opzoeken, foto's nemen, reflectieve vragen beantwoorden... Aan het einde van de sessie organiseerde ik een oogstmoment: de resultaten van de deelgroepen werden gedeeld met het team. Iedereen kreeg een mannetje waar hij/zij de kernwoorden die voor hem/haar het belangrijkste waren in kon noteren. Zo creëerde elk personeelslid het "Passende Passer profiel". De mannetjes knipte ik daarna uit en hing ik op in de leraarskamer. Zo bleef de oefening levendig en werd er over het resultaat gesproken in de leraarskamer.



De resultaten die ik verkreeg door de oefening rond het professioneel gedrag, deden me versteld staan. Het mooiste moment, tijdens het oogsten, was het gedicht van een collega. De collega is een stille medewerker die heel goed werkt levert met de leerlingen. In het team blijft hij op de achtergrond, toch wou de collega het gedicht zelf voordragen. Wanneer hij het gedicht voorlas ([zie portfolio](#)), was iedereen muisstil en vloeiden er zelfs enkele tranen. Omdat dit zo'n mooi moment was, dacht ik samen met mijn kritische vriend na hoe we dit momentum als kapstok voor verduurzaming konden gebruiken. We vroegen een collega grafische media het gedicht mooi vorm te geven en te laten printen op stickers. Het gedicht hangt nu uit in de leraarskamer en doet mensen onbewust reflecteren over hun gedrag. Van de vele foto's uit de PowerPointpresentaties van de collega's tijdens de brainstormsessie, maakten we een muurposter met icoontjes van de visie ([zie portfolio](#)). Deze poster hangt in de gang naar de leraarskamer om opnieuw de collega's te doen herinneren aan deze sessie.

De sfeer tijdens de pedagogische studiedag was zeer goed: er werd veel gelachen én veel werk verzet. Het voelde als 'de ideale pedagogische studiedag'. Over de middag kreeg ik jammer genoeg het nieuws dat een collega ontslag genomen had. Hij had zware professionele fouten gemaakt en werd hiermee geconfronteerd door de directie. Aan het einde van de dag werd hierover met het team gecommuniceerd. De sfeer keerde uiteraard meteen om. Ik vreesde ervoor dat de gesprekken over de oefening rond professioneel gedrag door het nieuws gingen verdwijnen. Gelukkig bleek net het omgekeerde, de oefening bleek net een quick win om het gedrag in de werking te implementeren en de kritische massa helemaal mee te krijgen. De collega's spraken over het ontslag in functie van het gestelde gedrag van de ex-collega. Ze zeiden "zo doen we dat hier niet". De implementatiedip die ik vreesde was dus onterecht. Om de wrevel rond het ontslag op te vangen en de koppeling naar gewenst gedrag te blijven maken, was ondersteuning door alle teamcoaches en directie noodzakelijk. Duidelijke communicatie en eensgezindheid was nu, nog meer dan ooit, belangrijk. Achteraf gezien zijn we er als team sterker uit gekomen, zeker door open en eerlijk te communiceren én net de koppeling naar professioneel gedrag te maken. Het belang van het uitschrijven van professioneel gedrag was nu voor het volledige team meer dan duidelijk. Het voorval zorgde ervoor dat er (nog meer) draagvlak gecreëerd was en dat de condities om aan duurzame ontwikkeling te kunnen doen, waren vervuld (Schollaert, 2007).

4. Verwerking input professioneel gedrag

Om een duidelijk beeld te krijgen rond de input van de collega's, analyseerde ik de frequentie van de kernbegrippen die op de mannetjes voorkwamen ([zie portfolio](#)). De resultaten maakte ik bekend aan het personeel in de vorm van een woordwolk (figuur 11). Zo was voor iedereen meteen duidelijk welke waarden en normen in het team het sterkste naar voor kwamen.



Figuur 11: woordwolk professioneel gedrag

Voor de volgende fase, het uitschrijven van het concrete professionele gedrag en strategiebepaling voor de verdere implementatie, wou ik aan de slag met het nieuwe leidinggevend leerteam. Zoals eerder omschreven, nam het samenstellen van het nieuwe team, heel wat tijd in beslag. Ik miste hierdoor heel wat kansen om actief met het team aan de slag te gaan. Daarnaast moesten de nieuwe leden opnieuw ingewerkt en volledig geïnformeerd worden. Pas in februari kon ik verder met het leidinggevend leerteam. Om een implementatiedip te voorkomen, ging ik met mijn collega's teamcoaches en kritische vriend brainstormen hoe het verder moest. Al snel kwamen we uit dat mensen uitgedaagd moeten worden om te reflecteren over het eigen gedrag. Spontaan reflecteren zit, volgens ons aanvoelen, nog niet ingebakken in de schoolcultuur. Wel is het ons doel om het reflectief vermogen van de personeelsleden te vergroten. De focus in het professionaliseringsplan, in functie van het OLOD professionalisering ([eigen werk](#), 2019), is het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (Bolhuis, 2016) voor elk personeelslid. We maakten ook de koppeling met het functioneringsgesprek. Voor ons moet een functioneringsgesprek meer zijn dan het overlopen van je takenpakket. Feedback krijgen over je eigen werk en functioneren leidt tot een professionele schoolcultuur (Galenkamp & Schut, 2018a) met sterker beleidsvoerend vermogen (Vanhoof & Van Petegem, 2017a).

5. Onderzoek reflectief vermogen in de school

Om een duidelijkere kijk te krijgen op het reflectief vermogen, voerde ik enkele gesprekken met collega's. Ik gebruikte de open vragenlijst zoals opgesteld in het boek 'Doeltreffend schoolbeleid' (Vanhoof & Van Petegem, 2017b). Hieruit blijkt dat de collega's voornamelijk over hun gedrag reflecteren tijdens de wekelijkse klassenraad. In die klassenraad mogen fouten en twijfels geuit worden, zonder dat er geoordeeld wordt. Dit werd als zeer waardevol omschreven. De bevrageden gaven aan, dat reflectie over het algemeen schoolgebeuren, systematisch, aan bod komt. De meerwaarde hierin bleek de ondersteuning van kaders en werkvormen. Om persoonlijke reflectie te stimuleren zou visuele ondersteuning ook een meerwaarde zijn.

Wanneer een collega reflecteert en hieruit een individueel handlingsplan ontstaat, wordt het reflectief vermogen in de organisatie opnieuw versterkt (Vanhoof & Van Petegem, 2017a). De overeenstemming met de focus binnen ons professionaliseringsplan was duidelijk. De rol die omschreven wordt van kritische vriend bij het opstellen van het handlingsplan, zien wij bij de directeur en teamcoaches. Onze droom blijft dat het personeel spontaan reflecteert over hun gedrag, zonder begeleider en dat ze zelf een kritische vriend zoeken om dit te doen. Structureel ingebouwde zelfevaluatie is noodzakelijk om beleidsvoerend vermogen als school verder te ontwikkelen (Schollaert, 2007).

In een gesprek met mijn collega teamcoach, die de individuele coaching op zich neemt, vielen alle puzzelstukken op hun plaats. We vonden een manier om een functioneringsgesprek te combineren met een gemeenschappelijk reflectiemoment en het persoonlijk ontwikkelingsplan. Hoe we dit gingen doen was nog niet meteen duidelijk. Wel was ik geprikkeld om hier verder mee aan de slag te gaan.

6. Ontwerpen reflectietool

Om vorm te geven aan de reflectietool (figuur 12) ([zie portfolio](#)), ging ik op zoek naar verschillende reflectiemethodieken. De verschillende methodieken besprak ik met mijn collega teamcoach en we probeerden hieruit samen een rode draad te ontwikkelen. De tool uitwerken was een grote uitdaging en gaf tegelijkertijd heel wat voldoening. Er zijn talloze ontwerpen de definitieve voorafgegaan. Deze creatieve fase, het aftoetsen bij collega's en het product kritisch bekijken, activeerden de rol van coach, verbinder van knowhow, innovator en reflectieve professional in mij. Dit monitoren gaf me tonnen energie.

De "why" (Sinek, 2019) vormt de eerste stap. Waarom is de collega leerkracht/opvoeder/... geworden en waarom kiest hij/zij ervoor in het buitengewoon onderwijs te werken? De tweede stap is de reflectie over het professioneel gedrag. Stap twee wordt door zowel de directeur, geïnformeerd door team- en zorgcoach van het personeelslid, als het personeelslid uitgevoerd. Bij elk woord van de visie hoort uitgeschreven gedrag ([zie portfolio](#)). Zowel de directeur als het personeelslid schaaft, aan de hand van de spelkaarten, zich in:

- ✓ Hier dien ik in te groeien.
- ✓ Dit is een werkpunt.
- ✓ Dit doe ik al goed.
- ✓ Hier blink ik in uit.

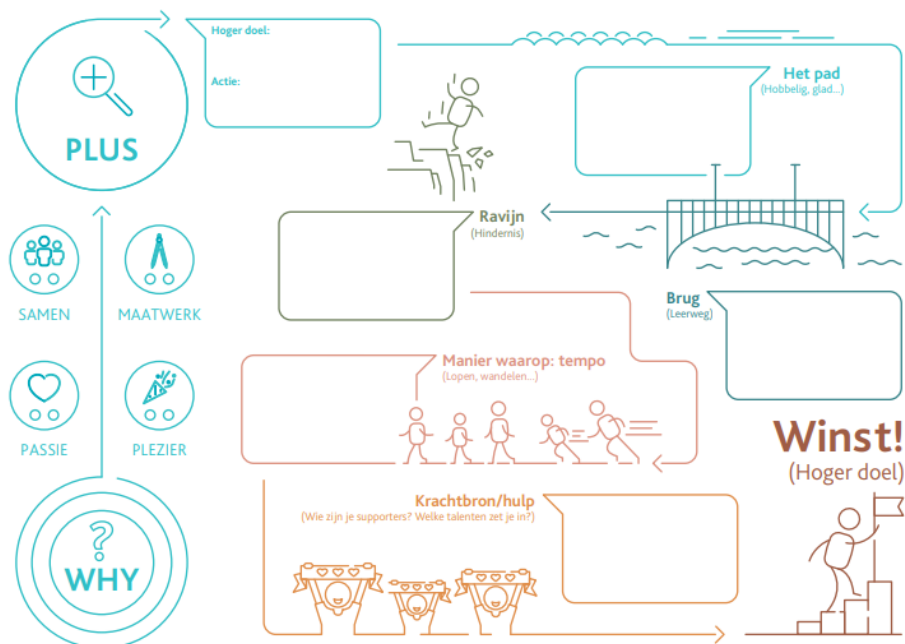
Daar waar de inschaling niet in overeenstemming is, gaan de directeur en het personeelslid in gesprek. Het gesprek rond het waarneembaar gedrag is de "reality" (Clement, 2015) voor

het personeelslid en ligt aan de basis voor verdere reflectie. Ook bij Korthagen (Korthagen & Vasalos, 2002) komt de reflectie over identiteit en gedrag aan bod. Vragen zoals hoe zie je jezelf, wat is je professionele rol, welk gedrag toon je in de werkomgeving, zijn belangrijk om tot een juist inzicht te komen samen met het personeelslid.

Vanuit het gesprek met het personeelslid wordt een ontwikkelpunt gekozen, er wordt gezocht naar de plus die het personeelslid voor zichzelf kan betekenen. Dit in overeenstemming met de plus die De Passer wil zijn voor de leerlingen: de toegevoegde waarde in het behalen van het persoonlijk doel. Het doel (Clement, 2015) en een eerste actiepoint om te professionaliseren wordt in het gesprek bepaald.

Het tweede deel van de reflectietool helpt het personeelslid bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit deel wordt begeleid door een coach. Aan de basis van de grafische voorstelling, liggen verschillende methodieken: zowel GRROW (Clement, 2015), de logische niveaus van denken, leren en veranderen (Dilts, 2008) en de reflectiecyclus (Korthagen & Vasalos, 2002) komen aan bod. De coachee start met zijn persoonlijk doel en omschrijft hierna zijn leerweg:

- ✓ Het pad: hoe zie jij jouw leerweg om je hoger doel te bereiken? Is het een glad pad, ben je bang om te vallen? Is het een weg van asfalt waar je op het einde je doel al ziet? Is het een hobbelig pad met veel uitdagingen? ('Goal', 'How')
- ✓ De brug: waar zie jij een snelle leerwinst? Welke eerste stap(pen) zal je vlot kunnen zetten? ('How')
- ✓ De ravijn: waar zie jij een hindernis in je leerweg? ('Obstacles')
- ✓ Tempo: op welke manier zie jij jouw leerweg afleggen: lopen, huppelen, wandelen...? In welke tijdsspanne zie jij jouw doel bereiken? Welke tussendoelen wil je wanneer bereiken? ('How')
- ✓ Krachtbronnen: Wat zijn jouw krachtbronnen tijdens jouw leerweg? Wie zijn jouw supporters? ('Resources')
- ✓ Hoger doel: hoe zal je merken dat je jouw doel bereikt hebt? ('Will')



Figuur 12: reflectietool

De tool is ontworpen als placemat: het document ondersteunt het proces en dient als verslag. Het personeelslid kan met de placemat naar de coach gaan om zijn/haar volgende stap, zijn/haar persoonlijk ontwikkelingsplan, te ontwerpen. Doordat het een tastbaar verslag is, hopen we dat het personeelslid actiever met de doelstelling aan de slag zal gaan. Het ingevulde blad vormt ook later, bij een terugkomgesprek bij de directeur, de basis om te reflecteren over het doel: welke leerweg heb je gelopen, heb je jouw doel bereikt, welke ondersteuning heb je nog nodig enzovoort. Hieruit kan opnieuw een groeipunt naar voor komen, waardoor cyclisch gewerkt wordt en het personeelslid steeds in ontwikkeling blijft.

7. De corona-implementatie-dip

Tijdens het uitwerken van de reflectietool, kwam corona in het land. De coronamaatregelen zorgden voor een algemene implementatiedip in het veranderproces. De eerste samenkomst met het vernieuwde leidinggevend leerteam, hielden we digitaal. Door het digitale vergaderen, konden de gebruikelijke discussies niet spontaan gevoerd worden. Duidelijke communicatie is in de digitale wereld nog noodzakelijker en tegelijk uitdagender. Daarnaast moest ik ook de initiator van het gesprek zijn. De nieuwe leden moesten nog affiniteit verkrijgen met het thema en onze droom rond het professioneel gedrag. Gelukkig waren de nieuwe leden snel aan boord en konden we verder plannen en dromen. Omdat het digitaal vergaderen wat moeilijk verliep, maakten we elk een oefening thuis. Elk kernbegrip moest gecategoriseerd worden volgens de visie. Daarnaast schreven we elk uit wat de kernbegrippen voor ons in gedrag konden betekenen. Als schoolontwikkelaar nam ik de verantwoordelijkheid de analyse uit te voeren en de literatuur verder te raadplegen.

8. Literatuurstudie: competenties in kaart en GO²! waardenboek

Tijdens mijn literatuurstudie botste ik op de toolbox 'competenties in kaart' (vzwWIVO, 2011). In de toolbox worden alle competenties omschreven in een gedragscode. Daarnaast wordt omschreven of de competentie eenvoudig tot moeilijk ontwikkelbaar is. Deze competenties gaven mij en het leidinggevend leerteam, ondersteuning bij het uitschrijven van het professioneel gedrag later in het proces. Van de toolbox ontwikkelde ik een Exceldocument ([zie portfolio](#)) waaruit gefilterd kan worden welke competenties noodzakelijk zijn bij bijvoorbeeld een nieuwe aanstelling. Daarnaast biedt de toolbox ook de nodige ondersteuning bij persoonlijke ontwikkelingsplannen. In de box zit een ontwikkelagenda: voor elke competentie wordt weergegeven welke professionaliseringsinitiatieven ondernomen kunnen worden. De ontwikkelagenda kan ook gebruikt worden bij de reflectietool. De coach kan naar de ontwikkelagenda teruggrijpen om acties te bepalen om het hoger doel te bereiken.

Het GO! brengt op regelmatige basis een waardenboek (GO!Onderwijs & WHY5Research, 2012) uit. In dit waardenboek staan de waarden van het gemeenschapsonderwijs uitgeschreven in waarneembaar gedrag. Wanneer ik dit boekje in handen kreeg, voelde dit als een quick win. Heel wat waarden waren gemeenschappelijk, de omschrijving kon gedeeltelijk de basis vormen van het professioneel gedrag in De Passer.

9. Uitschrijven professioneel gedrag

Ook het tweede overleg met het vernieuwde leidinggevend leerteam, moest door de corona-maatregelen, digitaal verlopen. Een deel van het team was live aanwezig op school, anderen volgden digitaal mee. Door dit verschil verliep de vergadering minder doelgericht dan ik gehoopt had. Opnieuw moest ik de rol van initiator op mij nemen, daarnaast viel de

² GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap

verbinding geregeld weg, kon niet iedereen elkaar horen... Toch slaagden we erin de eerste versie van het professioneel gedrag na te lezen en aan te passen. Het gebrek aan diepgang in de gesprekken tijdens dit overleg ontbrak opnieuw. Toch was ik trots op de proefversie ([zie portfolio](#)). De proefversie lieten we door verschillende collega's nalezen. Hun feedback verwerkte ik tegen het volgende overleg met het leidinggevend leerteam. Dit overleg vond live, met voldoende afstand, plaats op school.

10. Finale versie professioneel gedrag en reflectietool

Tijdens het laatste overleg met het leidinggevend leerteam legden we de definitieve versie van het professioneel gedrag vast ([zie portfolio](#)). We voerden ook een diepgaande discussie over het gebruik van de reflectietool. Er werd gevreesd dat, wanneer het reflectietool meteen ging gebruikt worden bij functioneringsgesprekken, het beoogde doel om het personeel spontaan te laten reflecteren over hun gedrag, niet zou behaald worden. We pasten hierdoor onze strategie voor verdere implementatie en verduurzaming aan (zie E. Evaluatie van het proces).

D. Fasen en interventies doorheen het traject in scholengroep Impact

1. Kennismaking met de nieuwe visie

In januari raakte ik betrokken bij het organiseren van het seminarie voor directies van scholengroep Impact. Mijn opdracht binnen de organisatie was het zorgen voor een rode draad doorheen het seminarie en leuke, activerende werkvormen te bedenken om met de nieuwe visie aan de slag te gaan. Door de hoge tijdsdruk, het seminarie ging door op 4 en 5 maart, was het meteen “alle hens aan dek”. Tijdens het eerste overleg hoorde ik kort waar de nieuwe visie, DALI, voor stond (figuur 13). Daarnaast bespraken elk van de coördinerend directeurs hun focus binnen de visie:

- ✓ **Great place to learn:** welke infrastructurele aanpassingen kunnen we doorvoeren om het leerproces –en plezier van de leerlingen te vergroten?
- ✓ **Great place to work:** hoe zorgen we dat elke school een leuke, professionele en uitdagende werkomgeving wordt?
- ✓ **Meesterschap:** hoe kunnen we professionele ontwikkeling bij elk personeelslid stimuleren en ondersteunen?
- ✓ **De wolfpack:** welk professioneel gedrag is noodzakelijk om de nieuwe visie als team waar te maken?

2. De rode draad

Voordat de uitwerking van de sessies kon beginnen, moest de rode draad bepaald worden. In mijn opzoekwerk over Dali, botste ik op de Netflixserie ‘Casa de Papel’ (Pipa, 2020). In deze razend populaire serie, dragen de overvallers maskers van Dali. Het masker werd ook het symbool van de serie. Het thema ‘Casa de Papel’ leek me perfect: het spreekt vele mensen aan, het is modern en momenteel ‘hot business’. Een teaser met de stafleden in dit thema, leek me de ideale kans om de directies warm te maken voor het seminarie. Op mijn kousenvoeten stelde ik de vraag, het antwoord was volmondig “ja”! Volledig met rode pakken en maskers, maakten we de teaser ([zie portfolio](#)) en lieten die op het directieteam los. De reacties waren zoals we gehoopt hadden: ze waren geprikkeld om meer informatie te weten te komen en konden niet wachten tot het seminarie zou starten.



Figuur 13: Dali

Het centrale thema werd in kleine acties benadrukt: zo kreeg iedereen bij aankomst een DALI-masker, werden ze gemaskerd verwelkomd door de stafleden en werd het themalied van de serie ook het themalied van het seminarie. De visie (figuur 13) werd in thema gevisualiseerd en werd op buttons gedrukt. De buttons werden door iedereen trots opgespeld en worden tot op vandaag gedragen. Telkens ik dit zie, geeft me dit een voldaan gevoel.

3. Het verhaal

De start van de tweedaagse was cruciaal. Tot nu toe was voor het team enkel duidelijk dat het seminarie in het thema Casa de Papel was, en dat de woorden ‘dare, act, learn, inspire’ van belang waren. Buiten deze info wisten ze niets. Wanneer mensen verbinding moeten voelen met het aangesneden onderwerp, stelt Lencioni (Lencioni, 2008), dat een verhaal

wonderen doet. Wanneer een nieuwe visie voorgesteld wordt als een verhaal kunnen de deelnemers zich beter inleven en vereenzelvigen ze zich met de boodschap.

Om het verhaal, dat het directieteam tijdens het seminarie aan het schrijven was, te versterken en visualiseren, stelde ik voor een tekenverslag te laten maken. Een tekenverslag wordt live tijdens meetings, conferenties... gemaakt en verwerkt de gegeven input in tekeningen. Toen de staf enthousiast reageerde op het voorstel, overlegde ik meteen met een grafisch medewerker. De voorbereiding en het denkwerk die aan zo'n tekenverslag vooraf gaan, had ik onderschat. Ook de waarde van het tekenverslag had ik onderschat. Tijdens het seminarie, gingen beurtelings de directies piepen in het lokaal waar de tekenaar aan de slag was. Verhalen, mopjes... werden geïntegreerd in de tekening. Zo tekende de kunstenaar een flesje Corona-bier in de flessenhouder op een fiets op de tekening. Wanneer het seminarie startte, werd nog lacherig gedaan over het Corona-virus. Hadden we toen geweten wat de impact ging zijn, gingen we er niet zo hard mee gelachen hebben... Een week later moest elke directeur zijn school sluiten.

De algemeen directeur startte het seminarie met het ontstaan van de visie ([zie portfolio](#)). Het verhaal dat verteld werd, was inspirerend en persoonlijk. De lichaamstaal van de aanhouders was mooi om te observeren: het publiek keek en luisterde geboeid, op elk van de gezichten was een glimlach te bespeuren. Vanuit het verhaal kwamen de vier pijlers van de nieuwe visie naar voor: Dare, Act, Learn en Inspire. Afgekort 'DALI' de link naar de serie werd uiteindelijk gelegd, wat een mooi aha-moment opleverde. Na de algemeen directeur, kwamen elk van de coördinerend directeurs aan bod met hun inspirerend verhaal en focus binnen de nieuwe visie ([zie portfolio](#)).

Na de presentaties konden alle deelnemers kiezen binnen welk domein ze een verdiepende sessie gingen volgen. Elk van de sessies werd gegeven door een lid van de staf.

4. Uitwerking van de sessies

In overleg met elk staf lid, werkte ik verschillende werkvormen uit. De samenwerking met de verschillende staf leden was zeer wisselend. Met twee van de vier staf leden zat ik snel op dezelfde lijn: er was duidelijkheid rond het doel en er werd gezamenlijk gebrainstormd over mogelijke werkvormen. Bij de twee andere staf leden was het moeilijker om af te stemmen. Deze directeurs beslisten heel laat welke werkvorm ze gingen hanteren en welke inhoud ze gingen behandelen. Omdat ik me verantwoordelijk voelde voor het uitwerken van de sessies, was het voor mij een uitdaging het verschillend tempo te respecteren. Zoals eerder omschreven, bood één directeur weerstand tegen de keuze om activerende werkvormen te gebruiken. Ik hoopte dat de uiteindelijke werkvorm het tegendeel zou bewijzen. Tijdens en na het seminarie, kreeg ik zeer waarderende feedback van het betrokken staf lid. Hij was verbaasd over het effect en de opbrengst van de oefeningen. Zelf was hij nog nooit zo aan de slag gegaan en kon zich voordien niet verbeelden wat de mogelijke leereffecten konden zijn. Door de waarderende feedback, kon ik het kritisch incident loslaten en vervangen door een succesverhaal.

De uitwerking van de sessie met de algemeen directeur, verliep moeizamer door het verschil in prioriteiten. Zoals eerder geschreven, voelde ik mij verantwoordelijk voor de sessies. De drukke agenda van de algemeen directeur, zorgde ervoor dat we de werkvorm pas bepaalden in de week voor het seminarie. Om hier beter mee om te gaan, betrok ik de cirkels van betrokkenheid en invloed (Covey, 2010). Ik was betrokken maar had geen invloed

op de situatie. Door de vele kaartspelen die ik leerde kennen tijdens de opleiding, konden we snel een keuze maken en werd het doel bereikt.

5. Werkvormen per sessie

De uitwerking en werkblaadjes van alle sessies zijn terug te vinden in het [portfolio](#).

✓ **Great place to work**

Om tot een goede werksfeer te komen, moet het vertrouwen tussen het personeel en in de organisatie groeien. Naast theoretische verduidelijking rond het opbouwen van een 'culture of trust', liet de algemeen directeur de deelnemers reflecteren over de voorwaarden voor de ideale werkomgeving en zette hij in op verbinding. Hiervoor had ik voorgesteld de kaartspelen "Kwaliteitspel PLUS" (Gerrickens & Verstege, 2012) en "Ken je collega spel" (Van der Haak, 2019) te gebruiken.

✓ **Great place to learn**

Tijdens deze sessie was het doel om de deelnemers, met waarderende blik (Tjepkema & Verheyen, 2009) naar hun infrastructuur te laten kijken: hoe kunnen we onze infrastructuur optimaliseren om onze visie waar te maken? Als werkmateriaal hadden we legoblokken voorzien om hun droomschool te bouwen. Daarnaast had de coördinerend directeur, geïnspireerd door de infrastructuurmatrix (Herman et al., 2018), allerhande steekkaarten voorzien. Op deze steekkaarten worden voorbeelden getoond, hoe je met bestaande ruimtes op inventieve manier, meer leerplaats kan creëren.

✓ **Meesterschap**

In de sessie meesterschap, draaide het om inspiratiebronnen. Wie of wat heeft jou geïnspireerd om in het onderwijsveld te stappen, directeur te worden... Om hier een duidelijk beeld van te krijgen, maakten de deelnemers een tijdlijn (Meirsschaut et al., 2019) over hun carrière. De participanten reflecteerden over de kantelmomenten op hun pad. Ze zochten uit wie of wat daar de aanleiding voor was geweest. Het reflecteren over hun professioneel pad, bleek zeer waardevol voor de deelnemers. Voor hen was de kern van de zaak de 'WHY' (Sinek, 2019). Na de reflectie over hun waarom en hun pad, moesten ze nadenken hoe zij hun schoolteam en collega's verder willen inspireren. Elk van de deelnemers kreeg een canvas, in de vorm van een puzzelstuk, waarop ze creatief konden uiten hoe zij willen inspireren. Er was allerlei knutsel –en schildermateriaal voorzien om de creativiteit extra te stimuleren. Aan het eind van de sessie legden ze de puzzelstukken samen om zo te tonen hoe ze elkaar, en met voorbereiding het team van directies, zullen inspireren.

✓ **De wolfpack**

Het doel van de sessie was het professioneel gedrag (Galenkamp & Schut, 2018a) van het directieteam, in overeenstemming met de nieuwe visie, in kaart te brengen. Geïnspireerd door de 'wolfpack strategy' van wielerploeg Deceuninck – Quickstep (Lefevere et al., 2020), stelden we het team van directies voor als een wolfpack. In een wolfpack, net zoals bij de wielerploeg, is het behalen van de winst een teamaangelegenheid. In het team heeft ieder zijn verantwoordelijkheid om het hoger doel te bereiken. Een quick win bij deze sessie, was dat ik de oefening rond professioneel gedrag in De Passer opnieuw kon gebruiken. Uiteraard moest alles omgevormd worden in thema van de wolfpack. Het resultaat van deze sessie was een

getekende wolf met alle bijhorende gedragingen. Het mooie tijdens de oefening was dat iedereen de vrijheid had gekregen om op zijn manier over het professioneel gedrag te denken. Toch kozen de deelnemers ervoor om in groep te brainstormen en als groep een resultaat neer te zetten. De ‘wolfpack’ was meteen gevormd.

6. Oogstfeest

Na de sessies organiseerde ik, gebaseerd op het succes van De Passer, een oogstfeest. De groepen werden gemixt waarna ze elkaar konden inspireren met hun verhalen en resultaten. Tijdens het oogsten observeerde ik de groepen. De trots waarmee de verhalen verteld werden was groot, er werd duidelijk collectief geleerd. De tekening van de wolf, de puzzelstukken, de legobouwwerken en kaartjes werden hoog in de lucht gehouden, er werd gelachen en gepraat... De verbinding zag je groeien, er ontstonden zienderogen verhalen en anekdotes (Mahieu & Verhoeven, 2018) waar nog vaak op kan terug gekomen worden. Voor de opbouw van de ‘culture of trust’, die de scholengroep als basis ziet om de visie in waar te maken, werden hier de eerste stenen gelegd.

7. Verdieping thema’s

Op de tweede dag werd opnieuw ingehaakt op de vier domeinen van de nieuwe visie. Om vernieuwend en inspirerend te werken, werden voor twee sessies externe sprekers uitgenodigd. Kristien Van Bruystegem kwam duiding geven over hoe een organisatie het logo “Great place to work” (Great Place to work Institute, 2020) kan behalen. De droom van de staf is om dit logo met alle scholen van de scholengroep te behalen. Heidi van Eetvelt, projectleider binnen de afdeling infrastructuur van het GO!, kwam haar inzichten, plannen en dromen met de belangstellenden delen. Naast deze sessies kon ook een sessie rond verandermanagement en persoonlijk meesterschap gevolgd worden. Deze laatste sessies werden begeleid door leden van de staf.

8. Evaluatie –en slotmoment

Na de leuke en verbindende escape-game van Casa De Papel die we samen speelden, eindigden we het seminarie met een evaluatie – en slotmoment. Tijdens de inleidende presentatie van de algemeen directeur, werd de visie voorgesteld als een zon die straalt op de vier focussen. Om hier tijdens het evaluatiemoment opnieuw de link naar te leggen, kregen de directies de opdracht een weerbericht over het seminarie op te stellen. Als teaser hadden we aan David Dehenauw, weerman bij Vtm en lid van de raad van bestuur van de scholengroep, gevraagd een filmpje op te nemen ([zie portfolio](#)). In het filmpje vraagt hij alle directies een weerberichtje te maken: hij is benieuwd of het zonneshijns of donderwolken boven scholengroep Impact zijn. Door deze ludieke inleiding, was iedereen meteen getriggerd om aan de slag te gaan.

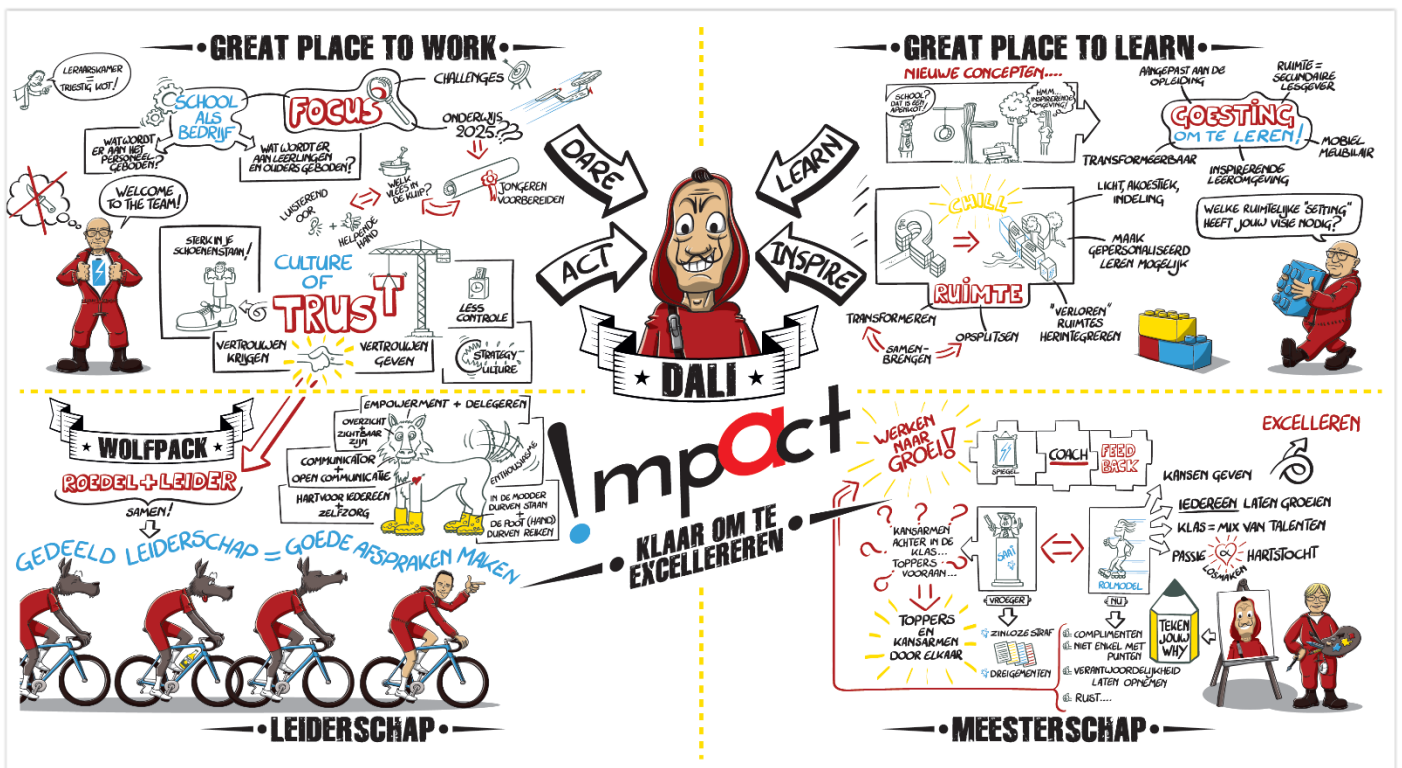


Het weerbericht werd gemaakt met foam stickers van de weers-elementen, waarbij elke sticker een bepaalde betekenis had (figuur 14). De weerberichten van de directies werden opgehangen aan een waslijn, zodat iedereen elkaars leerwinsten, bezorgdheden... kon nalezen.

ZON	Positieve vooruitzichten: Waar wil jij op inzetten? Wat wil je koesteren? Waar wil je jouw licht op laten schijnen (je in ontwikkelen)?
WOLKEN	Persoonlijke bezorgdheden: waar zie je hindernissen? Wat kan belemmeren dat de zon kan schijnen? Valt er onweer te verwachten: welke gevaren zie jij?
BLIKSEM	Persoonlijk bezwaar: wat mag neergebliksemd worden?
REGENBOOG	Quick wins: welke eerste leerwinsten/leerkansen zie jij?
REGEN	Groei kansen: waar moet (meer) aandacht aan besteed worden (en moet water krijgen om te groeien)?
SNEEUW	Persoonlijke ontwikkeling: waar kijk je naar uit, maar krijg je nu nog rillingen van? Welke persoonlijke ontwikkelingskansen of professionaliseringskansen zie jij?

Figuur 14: weerbericht

Als slot van het seminarie, werd het tekenverslag (figuur 15) overlopen en bewonderd. Door deze mooie, gemeenschappelijke afsluiter beseften de directies dat ze tijdens het seminarie, mee het verhaal van de nieuwe visie geschreven hadden. Bij de verdere implementatie van de nieuwe visie, zal dit verslag een mooie terugvalbasis vormen. Het verslag staat ook symbool voor de verbondenheid die gecreëerd werd tijdens het seminarie. Het team is zich bewust van de positieve onderlinge afhankelijkheid om de doelen van de scholengroep waar te maken, een essentiële voorwaarde tot schoolontwikkeling (Schollaert, 2007).



Figuur 15: Tekenslag

De algemene feedback over het seminarie deed me blozen. In een screenshot van een chatgroep van directies, kon ik lezen dat het seminarie omschreven werd als "het beste ooit". In het verleden werd het seminarie als een 'verplicht nummertje' gezien waar vooral

de pot uren werd verdeeld. De trots op de teamprestatie van de staf, de HR-medewerker en mezelf, om in een korte periode een succesvol en verbindend seminarie te organiseren, is groot.

9. De corona-implementatiedip

Zoals eerder omschreven, moesten de scholen de week na het seminarie de deuren sluiten. Ik was zeer dankbaar dat we het seminarie “nog hadden gehad”, toch besepte ik meteen dat we de drive en verbinding, die we tijdens de tweedaagse opgebouwd hadden, kwijt zouden raken. In plaats van lang napraten over de behaalde successen, werden de gesprekken ingevuld door corona. Onze strategie voor verdere implementatie en verduurzaming, moesten we aanpassen. Bij de evaluatie van het proces ga ik hier verder op in.

E. Evaluatie van het proces

1. Evaluatie van het proces in De Passer

✓ Opbrengsten van het proces in De Passer

De mooiste opbrengst is voor mij de duidelijkheid die het professioneel gedrag brengt naar het team. In mijn droombrief ([zie portfolio](#)), die we schreven bij de start van dit academiejaar, omschreef ik de wens dat het team duidelijkheid zou krijgen rond de verwachtingen naar elkaar. De wens naar duidelijkheid zit voor mij ook in de tool die we ontwikkelden. Door te reflecteren over het eigen gedrag en stil te staan bij jouw WHY (Sinek, 2019) krijg je ook op persoonlijk vlak meer duidelijkheid. Door het reflectief vermogen van elk personeelslid te vergroten, vergroten we ook het reflectief vermogen van de organisatie. En net dat is voor mij aan schoolontwikkeling doen: reflecteren over de organisatie en hierbij een ontwikkelingsplan opstellen. Een reflectietool ontwikkelen over de schoolorganisatie lonkt...

De icoontjes van de visie, het filmpje, de aangepaste website, de nieuwe meter... vormden kapstukken om het verhaal van de visie opnieuw te kunnen vertellen. De waarde en betekenis van dit alles was groot: in de dagelijkse werking komen steeds meer de woorden van de visie naar boven.

✓ Verdere plannen in De Passer

Zoals eerder aangegeven moesten we meermaals onze implementatiestrategie aanpassen: niet enkel het langdurige proces tot het samenstellen van het nieuwe leidinggevend leerteam deed onze plannen wijzigen, ook de corona-epidemie gooide roet in het eten. Voor het huidige schooljaar willen we de definitieve versie van de reflectietool ontwikkelen, inclusief de omschrijving van het professioneel gedrag en hulpkartjes met reflectieve vragen. Daarnaast starten we eind juni met een "officiële testfase". Enkele collega's zullen de reflectietool invullen en hun feedback hierover geven.

Begin volgend schooljaar zal het team van De Passer opnieuw warm gemaakt moeten worden voor het thema professioneel gedrag. Samen met het leidinggevend leerteam hebben we een nieuwe strategie ontwikkeld ([zie portfolio](#)). Een discussiepunt tijdens dit overleg was de bekendheid van de visie. Enkele leden gaven aan dat de visie vaak verward wordt met de kernwaarden en sommige collega's zelfs geen idee hebben wat de visie is. Omdat het professioneel gedrag vertrekt vanuit van de visie, kozen we ervoor om dit schooljaar de visie verder bekend te maken. Zo zal een collega een quiz maken rond de visie en zal de digitale personeelsvergadering van juni opgevrolijkt worden met een sketch in het thema van de visie. Dezelfde sketch zal, tijdens de startvergadering in augustus, opnieuw opgevoerd worden. Daarnaast zullen we alle personeelsleden vragen een kaartje ([zie portfolio](#)) van de visie te versturen naar een collega. Als boodschap moet de zin "Jij maakt de visie van De Passer waar doordat je..." aangevuld worden. Met dit initiatief hopen we de collega's, ook tijdens de vakantie, over de visie van de school te laten reflecteren en de visie verder te verduurzamen.

Zorgvuldige communicatie rond het doel en de toepassing ervan zullen cruciaal zijn. In de feedback rond de tekst van professioneel gedrag, kwam meermaals voor dat het een valkuil zou zijn om het professioneel gedrag als checklist van de "ideale collega" te aanschouwen. Voor sommige lezers kwam het bedreigend over, alsof ze aan alle eisen moeten voldoen. Wanneer we het doel van het professioneel gedrag nogmaals verduidelikten, konden ze de

meerwaarde hiervan wel inzien. Ook de koppeling naar de tool, en de groeimogelijkheden die iedereen steeds heeft, bracht rust.

De feedback rond de hoge eisen die mogelijks van het professioneel gedrag komen, werd versterkt door het gebruik van de tool bij de directie. Wanneer het tool ingezet wordt tijdens een functioneringsgesprek of evaluatiegesprek, voelt dit eisend aan. Als leidinggevend leerteam spelen we hierop in door volgend schooljaar, eerder vrijblijvend aan de slag te gaan met het gedrag en de tool. We hopen dat het personeel, door het gedrag en de tool te leren kennen, er de meerwaarde van inziet en verlangt om er officieel mee aan de slag te gaan. Zo zullen we tijdens de wekelijkse klassenraden het professioneel gedrag, per kernwoord van de visie, ophangen. Wanneer iemand bijvoorbeeld vraagt of de ouders al betrokken zijn in het proces, kan verwezen worden naar de gedragsregel die hiermee overeenkomt. Zo leert het personeel de regels op natuurlijke wijze kennen. Op de pedagogische studiedag van 20 november 2020 zal een eerste keer het reflectietool gebruikt worden. Samen met een zelfgekozen collega, zullen de personeelsleden de kans krijgen te reflecteren over hun gedrag en samen hun leerweg te omschrijven.

Ook in de dagelijkse werking willen we de visie en het professioneel gedrag actief gebruiken: de leerlingen van de richting “digital arts” zullen cartoons en posters over gewenst gedrag ontwerpen, in de jaarlijkse quiz komt een ronde over de visie en het professioneel gedrag, de mails met de vervangingen zullen eindigen met een quote uit het gedrag of over de visie...

De initiatieven zoals hierboven aangegeven, zullen mee het draagvlak creëren. Vanaf de herfstvakantie 2020 willen we starten met het officiële gebruik van de reflectietool. Ons uiteindelijke doel is het spontaan geven van feedback op elkaars functioneren. Dit is noodzakelijk om de teamwerking te optimaliseren en de frustraties binnen teamwerking tegen te gaan. Om deze feedback aan elkaar te kunnen geven, is eerst een veilig klimaat tussen het personeel noodzakelijk. Hier zie ik een kans voor de werkgroep ‘sfeer’. Een veilig klimaat creëren ligt in kleine dingen: elkaar beter leren kennen, groepsactiviteiten doen... (Lencioni, 2008) Werkgroep sfeer nam hiervoor al talrijke initiatieven: complimentenweek, teambuildingsactiviteiten, verwenweek... toch lijkt het me noodzakelijk initiatieven te organiseren waarmee het voltallige team bereikt wordt.

Het succes van dit verandertraject wordt bepaald door hoeveel verantwoordelijkheid en eigenaarschap het personeel opneemt. Durven ze in de spiegel kijken, durven ze betrokken confronteren, enzovoort. Intensieve begeleiding en ondersteuning door het leidinggevend leerteam en beleidsteam zal noodzakelijk zijn om dit hoger doel te bereiken. Door het reflectief vermogen van het team én de school te vergroten, zal de kwaliteit van het onderwijs dat De Passer biedt stijgen.

Naast het implementeren van een feedbackcultuur onder het personeel, droom ik ervan ook het professioneel gedrag van de leerlingen in kaart te brengen. Welk gedrag willen we stimuleren bij de leerlingen om maximale groei te bereiken?

Wanneer ik deze plannen omschrijf, voel ik me wat melancholisch. Volgend schooljaar start ik met een nieuwe job en moet ik het project gedeeltelijk uit handen geven. Toch ben ik het engagement aangegaan om nog 2 jaar lid te blijven van het nieuwe leidinggevend leerteam. Het lijkt me dé kans om als externe veranderactor (Schollaert, 2007) aan de slag te gaan en mijn verworven vaardigheden als schoolontwikkelaar in te zetten en verder te ontwikkelen.

2. Evaluatie van het proces in scholengroep Impact

✓ Opbrengsten

De mooiste opbrengst in het proces met het college van scholengroep Impact, is de teamverbinding die ontstaan is. De eerste stapjes tot de teamvorming werden gezet op het seminarie, door de corona-crisis, werd nogmaals benadrukt hoe belangrijk het is als team te fungeren en ego's en persoonlijke doelen opzij te zetten.

De koppeling van de visie van de scholengroep aan de franchise van Casa de Papel (Pipa, 2020) was gedurende dit proces een goede, strategische zet. Door de sterke visualisatie waarop we ingezet hebben, kan geen enkele directie nog naar de serie kijken zonder aan de visie van de scholengroep te denken. De oefening rond het professioneel gedrag wierp ook tijdens de crisis zijn vruchten af. Er werden mensen gewezen op hun verantwoordelijkheid om vooropgestelde doelen te bereiken. Algemeen kan gesteld worden dat de corona-crisis de verduurzaming onverwacht heeft ingezet.

✓ Verder traject met het college van directeurs

Door de coronacrisis was de vrees bij mij ontstaan dat we de leerwinsten van tijdens het seminarie, gedeeltelijk kwijt zouden raken. Wanneer ik in overleg ging met de staf, werd ik gerustgesteld. De drive vanop het seminarie, was niet verdwenen. In tijden van corona, is de wolfpack net sterker gaan leven. Het teambelang werd voorop gesteld. In plaats van individueel taken uit te voeren, zoals vroeger gebeurde, hielpen ze elkaar en zetten ze in op hun sterktes. In vergaderingen, chats... werd (en wordt) gesproken over wolven, over de pack... Het professionele gedrag waar over gesproken werd tijdens het seminarie, werd toegepast. Door de gedwongenheid van corona, was de implementatie meteen gebeurd, en doordat de crisis zo lang duurde werd dit ook verduurzaamd. Corona was in dit geval geen spelbreker, wel een gangmaker. Corona creëerde tijdens het mobiliseringsproces een gevoel van dringendheid en dwingendheid (Kotter, 1996) waardoor het geleerde werd toegepast.

Op 17 juni gaat het eerste, niet corona gerelateerde college door. Samen met de algemeen directeur besprak ik hoe we alle thema's van het seminarie terug levend gingen maken ([zie portfolio](#)). In een eerder gesprek met de staf, toonde ik mijn werk vanuit De Passer. Ik verduidelijkte het bestand die ik ontwikkelde rond de competenties (vzwWIVO, 2011), het professioneel gedrag en de reflectietool. Door de link met het werk van Leniconi (Lencioni, 2008) en Kotter (Kotter & Rathgeber, 2016) over leiderschap en teamwerking, kon ik diepgaand verduidelijken wat het belang van een omschrijving van professioneel gedrag voor directies is. Elk staflid was hierover enthousiast waardoor ik het mandaat kreeg dit ook verder voor de scholengroep te ontwikkelen. De twee wegen, van De Passer en de scholengroep, zijn verschillend en ook overlappend. Doordat het denkwerk al gebeurd is voor De Passer, kan ik snel de gebruikte materialen en methodieken overbrengen naar de scholengroep, een grote leerwinst.

Om de sfeer van het seminarie terug in het college te krijgen, zullen we starten met een ware aftermovie ([zie portfolio](#)). Zo hopen we de verhalen en de verbinding terug levend te maken. Nadat elk staflid zijn verhaal kort opnieuw toelicht, wordt er actief aan de slag gegaan. Elke directeur sluit aan bij een verdiepende sessie binnen een domein van de visie. De input die gegeven werd tijdens het evaluatiemoment met de weerberichten, wordt tijdens deze sessies verwerkt.

Na de pauze gaat het volledige directieteam aan de slag met het professioneel gedrag van een directeur, of beter: het professioneel gedrag van een wolf. Door het hele coronagebeuren werd nog sterker duidelijk welk gedrag aangemoedigd of net afgezwakt moet worden. Alle aanvullingen kunnen tijdens deze oefening gebeuren. Dit college is ook een viering van de successen die behaald werden sinds het seminarie, aan het eind zal tijd gemaakt worden om het glas te heffen.

Vanaf volgend schooljaar ga ik, samen met het leidinggevend leerteam, verder aan de slag zoals in De Passer. Ik plan het uitschrijven van het professioneel gedrag, het reflectietool in "Impact stijl" te verwerken... De lessen die ik getrokken heb uit mijn proces in De Passer zijn meteen toepasbaar in de scholengroep. Toch besef ik dat de veranderomgevingen helemaal anders zijn. De strategie die ik toepaste in De Passer, zal niet te kopiëren zijn naar de scholengroep. Ik zal moeten blijven monitoren welke logische stappen volgen en mijn strategie voldoende bijsturen.

Het college van 17 juni is een eerste stap in de verduurzaming van de nieuwe visie van de scholengroep. In de toekomst zal tijdens de colleges steeds tijd vrijgemaakt worden om in team aan de slag te gaan om de visie waar te maken. Als schoolontwikkelaar zal ik hier een actieve rol in spelen, een uitdaging die ik met plezier aan zal gaan. Zo wil ik de stappen in de cultuurverschuiving (Galenkamp & Schut, 2018a), die de nieuwe visie vraagt, zichtbaar maken. Om hier duidelijk beeld van te krijgen, en ook successen te vieren, hoop ik dit jaar nog een cultuuronderzoek (Cameron & Quinn, 2011) bij het college uit te voeren. Het resultaat van het cultuuronderzoek kan als ijkpunt dienen wanneer ik later in het proces opnieuw het onderzoek uitvoer en wijzigingen kan vaststellen. Aan de verschuiving kan ook een kwaliteitsonderzoek gekoppeld worden: bereiken we als scholengroep beter de vooropgestelde doelen door deze verschuiving?...

In alle verdere stappen binnen scholengroep Impact, zal het gedrag van de voortrekkers, de stafleden, een afspiegeling moeten zijn van hoe de vernieuwing er in de praktijk uit moet zien (Schollaert, 2007). De stafleden hebben voorbeeldrollen en enkel wanneer ze zelf hun woorden waar maken, zal het team gemobiliseerd kunnen worden om te modelleren.

✓ Personeel scholengroep Impact

Naast de colleges willen we ook verder de visie binnen scholengroep Impact bekend maken. Als eerste stap zien we hierin de "Dag van de leerkracht 2020". Oorspronkelijk huurden we het concertgebouw van Brugge om hier alle personeelsleden samen te brengen. Jammer genoeg kan dit niet doorgaan door de corona-maatregelen. We werkten hiervoor een digitaal alternatief uit. Elk personeelslid zal op zijn school verwelkomd worden met een ontbijt en volgt daarna een Webinar. Tijdens deze Webinar wordt de visie bekend gemaakt en komt Jef Staes zijn verhaal brengen rond lerende en innovatieve organisaties. Na de Webinar is het de bedoeling dat elk schoolteam aan de slag gaat met de nieuwe visie van de scholengroep. Hiervoor zal het framework van het tekenverslag, dat ook gebruikt werd tijdens het seminarie, de basis vormen. Elke school zal gestimuleerd worden te reflecteren hoe zij de visie waar zullen maken. Tot slot zal elk schoolteam ook een cadeau krijgen: een puzzel van 2000 stukken waar het tekenverslag van het seminarie op gedrukt staat. Deze puzzel kan dan later, samen met hun eigen denkwerk, opgehangen worden in elke leraarskamer. Aan het maken van de puzzel zal ook een wedstrijd gekoppeld worden. De eerste drie scholen die de puzzel gemaakt hebben, winnen een verwenweek. Tijdens deze week wordt eens een ontbijt, een lunch of vieruurtje gebracht; houdt een staflid toezicht...

Door actief met de nieuwe visie aan de slag te gaan, hopen we dat de nieuwe visie bij alle personeelsleden van de scholengroep gaat leven. Dit proces zal van lange duur zijn en heel wat acties vragen. Opnieuw zie ik hier een kans voor mij, als schoolontwikkelaar, samen met alle directies creatief aan de slag te gaan. Deze uitdaging doet me alvast dromen van eensgezinde scholen die samen het beste onderwijs voor leerlingen uit Brugge en omstreken bieden. En ook hier voel ik meteen de link naar professioneel gedrag binnen élk van deze scholen. Want enkel met een basis van vertrouwen en duidelijkheid in verwachtingen van elkaar, kunnen constructieve conflicten ontstaan waarbij iedereen aangesproken wordt op zijn verantwoordelijkheid (Lencioni, 2008). Pas wanneer al deze voorwaarden voldaan zijn, krijgen we professionele teams die de doelen van de organisatie waar maken.

V. ZELFEVALUATIE EN SLOTREFLECTIE

1. Ondersteuner van collega's

Tijdens beide processen, was het belangrijk oprecht te luisteren naar de feedback rond het professioneel gedrag. Vaak zaten verborgen verhalen achter de gegeven feedback. Om te ontdekken wat de verhalen waren, moest ik me als coach en begeleider opstellen. Door het doorvragen, kon ik eenvoudiger van perspectief wisselen tijdens het proces en zag ik ook sneller de valkuilen voor de verdere implementatie. Tijdens de corona-crisis was de ondersteuning vaak wat moeilijker. Collega's die met bezorgdheden zitten via scherm begeleiden, gaat niet zo spontaan als tijdens een gewone ontmoeting. Toch zette ik in om de mensen via de webcam te spreken. Wanneer ze dit als overbodig omschreven, kon ik de visie van de school hieraan koppelen (we bieden maatwerk, ook voor ons personeel) waardoor ze de hulp toch aanvaardden. De corona-crisis zorgde voor heel wat onzekerheid en vragen bij het personeel, het was belangrijk om elk personeelslid hierin te ondersteunen.

Door de camera was het lezen van de lichaamstaal bijna niet mogelijk. Vaak geeft de lichaamshouding al heel wat weer, waardoor je hier als coach op kan inspelen. Deze interactie miste ik. In mijn rol als coach, wil ik blijven groeien. Door te modelleren van mijn collega coach, die een driejarige opleiding tot coach volgde, leer ik elke dag bij. Ik zie voor mezelf nog groeikansen om nog meer open vragen te stellen, en minder suggestief aan de slag te gaan. Dankzij de intervisiesessies, besepte ik dat ik snel overschakel op suggestieve vragen wanneer ik het tempo wil opdrijven of doelgerichter aan de slag wil gaan. Het eigenaarschap van de coachende gesprekken moet voldoende bij de coachee blijven. Enkel zo kan diepgaand verkend worden en zal de uiteindelijke WILL (Clement, 2015)oprechter zijn.

In mijn traject in de scholengroep moest ik de rol van ondersteuner, begeleider of coach nog niet actief opnemen. Na het seminarie zag ik de directeurs niet meer terug of werd er geen contact met mij opgenomen. De collega's van de staf van de scholengroep ondersteunde ik wel verder. Zo zal de Belbin-analyse van de samenwerking gebruikt worden om te reflecteren over de samenwerking binnen de staf. Hierbij koppel ik mijn wetenschappelijke inzichten aan mijn rol als coach. Ook om de verdere implementatie van de visie van de scholengroep aan te pakken, probeerde ik reflectieve vragen te stellen om het hoger doel van de acties te bepalen. Voor mij voelt het af en toe nog wat onwennig, om me binnen de staf als coach of ondersteuner op te stellen. Het tempo waarop vergaderingen verlopen is hoog, waardoor het voor mij zoeken is naar een gaatje om coachende vragen te stellen. Ik ben ervan overtuigd dat ik hierin, vergadering na vergadering, zal groeien.

2. Onderzoeker en verbinder van knowhow

De rol van onderzoeker en verbinder van knowhow nam ik tijdens dit proces vaak op. Om het belang van professioneel gedrag te duiden, gebruikte ik mijn inzichten uit de literatuur. Ook voor de ontwikkeling van de reflectietool kon ik mijn kennis uit de literatuur en vanuit de opleiding tot schoolontwikkelaar toepassen. Mijn talent om inzichten te verwerken, liefst in Excel, tot bruikbare tools kon ik maximaal inzetten.

De kennis van de verschillende literatuurbronnen was in beide veranderomgevingen groot. In De Passer moest ik stap voor stap verduidelijken waarop een theorie gebaseerd is, wat het doel is, welke volgende stappen mogelijk zijn enzovoort. In de scholengroep kon ik gewoon de naam van de auteur vermelden om het inzicht te laten komen. Toch besepte ik dat

niet alle stafleden dezelfde inzichten bezitten. Ik zal er steeds op moeten toezien dat ik controleer hoe de informatie toekomt en of deze volledig is. Zowel in De Passer als de scholengroep was (en is) het mijn verantwoordelijkheid stil te staan bij de vraag “doen we de goede dingen en doen we ze goed?”. Door de opleiding bracht ik al heel wat in kaart en leerde ik spontaan stil te staan bij het doel van alle acties. De deelname van De Passer aan het project “warme slimme scholen” (Toye et al., 2005) gebeurde op mijn initiatief. De teamwerking die hieruit ontstond bleek tijdens deze corona-tijden een grote meerwaarde. De leerlingen werden sneller ondersteund, het team wist op wie het kon rekenen en wie voor wat verantwoordelijk was. Door de teamwerking, kunnen ook sneller inzichten gedeeld worden en worden dingen sneller toegepast op de werkvloer.

Het delen van mijn inzichten, op regelmatige basis, is iets waar ik meer aandacht aan moet besteden. Vaak deel ik de inzichten met mijn directe collega's, en minder snel of minder diepgaand met het voltallige team. In de verdere plannen in het traject van De Passer, lette ik erop, samen met het leidinggevend leerteam, deze fout niet te maken en genoeg kader en duiding te geven aan het volledige team. Ook binnen het traject van de scholengroep wil ik hier voldoende aandacht aan besteden.

De meerwaarde om met een breed publiek in dialoog te gaan, van stille tot luide medewerker, bleek heel sterk uit mijn traject in De Passer. Wanneer iets ontwikkeld wordt op schoolniveau, moet het doordringen tot bij elke leerkracht. Pas wanneer afgetoetst wordt bij ‘alle soorten leerkrachten’, kan er voldoende draagvlak gecreëerd worden. Wanneer een introverte leerkracht met iets nieuws aan de slag gaat, kan dit meer opleveren dan wanneer een extraverte leerkracht met veel show iets verkondigd.

3. Innovator van het brede onderwijsgebeuren

Binnen mijn opdracht van De Passer ben ik verantwoordelijk voor schoolontwikkeling. Daarnaast ben ik ook verantwoordelijk voor professionalisering en kwaliteit. Deze laatste twee gebieden, passen voor mij onder de grote noemer schoolontwikkeling. Binnen het proces rond professioneel gedrag, kwam elk ‘deelgebied’ naar voor. De omschrijving van het professioneel gedrag, zal de kwaliteit van het onderwijs doen groeien en de visie mee waar maken. De gekoppelde reflectietool mondt uit op een persoonlijk ontwikkelingsplan voor elk teamlid, wat overeenkomt met de focus van het professionaliseringsplan. De koppeling die ik maakte van het proces van De Passer naar de scholengroep, zorgde voor grote leerwinsten in beide veranderomgevingen en voor mij persoonlijk. Door contact te leggen met tekenaars om alles visueel te versterken, werd mijn netwerk aangesproken. Het besef dat je moet en kan gebruik maken van de talenten van anderen, werd me tijdens dit proces heel erg duidelijk. De snelheid en expertise die je hierbij wint is heel erg groot. Door de uitleg die telkens gegeven moet worden aan externen, reflecteer je opnieuw over de acties waardoor het nog betekenisvoller en verfijnd wordt.

De verandercontext waarin ik mij begaf, groeide steeds in omvang. Om correct in te schatten wat de noden van deelnemers binnen de scholengroep waren, moest ik me open stellen voor de nieuwe contacten. Door het hoge tempo, kon ik hier onvoldoende aandacht aan besteden. In de toekomst hoop ik meer voeling te krijgen met de veranderomgeving door in gesprek te gaan met de collega's en onderzoek van de veranderomgeving diepgaand te voeren. Enkel zo kan ik de juiste strategie bepalen.

Uit de professionele persoonlijkheidstest (Ab&CConsultans, 2020) ([zie portfolio](#)) die ik aflegde, komt telkens naar voor dat ik mensen kan enthousiasmeren om nieuwe ideeën uit

te voeren. Daarnaast wordt mijn leidinggevende stijl omschreven als inspirerend. Kenmerkend hiervoor is het communiceren met veel begrip voor de mensen en het overbrengen van de boodschap van out-of-the-box-denker met focus op vernieuwing. Deze persoonlijke talenten sluiten nauw aan bij het profiel van een schoolontwikkelaar en wil ik in de toekomst blijven inzetten.

4. Coördinator van de lerende school

Als doelgerichte werker, zit het in mijn natuur om stapsgewijs richting het doel te werken en te reflecteren over de zin en onzin van de geplande acties. Door mijn enthousiasmerende stijl, kan ik mensen overtuigen aan de slag te gaan en mee te werken richting doel. Toch is hier ook een valkuil bij te ontdekken. Ik moet waakzaam zijn dat het doel voor alle betrokkenen duidelijk is. Vaak sla ik in mijn redeneringen of communicatie, stappen over. Hierdoor kan het moeilijk zijn mijn logica te volgen. Het hoge tempo waarop ik graag dingen uitwerk, versterken dit alles. Tijdens dit proces, besepte ik soms dat ik stappen aan het overslaan was. Ik leerde om tijdens het proces genoeg in dialoog te gaan met mijn kritische vriend en leidinggevend leerteam om alles verder af te stemmen. Coördinerend te werk gaan, blijkt ook een talent uit de persoonlijkheidstest (Ab&CConsultans, 2020): bij de jobmatching komt ‘business developer’ naar voor. Ik blijf een “flamboyante en charismatische lefgozer te zijn, die op een gestructureerde wijze pionierend werk verricht en zich nauwelijks laat ontmoedigen”. Opnieuw sluit dit nauw aan bij het profiel van schoolontwikkelaar. Een job als schoolontwikkelaar lijkt voor mij voor mij een ‘match made in heaven’.

5. Reflectieve professional

Van reflecteren ben ik tijdens deze opleiding gaan houden. De persoonlijke leerwinst die je kan halen uit het (samen) reflecteren is groot. Het schenkt me dan ook grote voldoening dat ik met dit traject, mensen zal laten reflecteren. Ik hoop dat elk van hen hier ook een liefde voor ontwikkelt en spontaan begint te reflecteren. De ontwikkelde reflectietool is een eerste stap, de verduurzaming van de reflectieve houding zal cruciaal zijn om spontaan reflecteren mogelijk te maken. Door steeds nieuwe methodieken te ontdekken, spelkaarten uit te testen, daag ik mezelf telkens uit om te reflecteren. Mijn werktafel is dan ook vaak gevuld met kaartjes, reflectiemodellen... elk personeelslid dat iets komt vragen, moet ook enkele “reflectieve opdrachten” uitvoeren. Door dit te doen, beseft ik dat het voor sommigen heel onwennig is om te reflecteren. Toch zal ik blijven aanmoedigen dit te doen. Door steeds meer methodieken te leren kennen, hoop ik maatwerk te kunnen bieden voor elke collega. Ik ben ervan overtuigd dat er voor elk wat wils is en iedereen van reflecteren kan leren houden.

Wanneer ik tot bepaalde inzichten kom, toets ik dit vaak af bij de teamcoaches. De gemeenschappelijke reflectie die hieruit ontstaat, doet me nog diepgaander en vanuit verschillende perspectieven reflecteren. Hierdoor wordt mijn persoonlijke leerwinst opnieuw groter. Mijn grootste werkpunt blijft mijn emoties benoemen tijdens gesprekken en reflecties. Dankzij de intervisiesessies, leerde ik inzien dat emoties tonen en benoemen, je als schoolontwikkelaar net sterker maakt. Vooraf voelde het eerder als een zwakte om kwetsbaarheid te tonen. Doorheen dit traject probeerde ik verschillende malen bewust mijn emoties te benoemen, de reacties die ik hierop kreeg, deden me nog meer beseffen hoe waardevol dit is. De afstand tussen mij, als schoolontwikkelaar en leidinggevende, en het betrokken personeelslid wordt hierdoor veel kleiner. Zo creëer ik een veilige leeromgeving waarin ook het personeelslid zijn kwetsbaarheid kan tonen. De open en eerlijke

communicatie die hieruit voortvloeit, zal ervoor zorgen een juist en volledig beeld te vormen van de werkelijke zorgen, ondersteunings-en verandernoden.

De persoonlijk leerwinsten die ik uit mijn traject haal zijn groot. Mijn persoonlijk hoger doel, namelijk een tool ontwikkelen, hebben we tegen mijn verwachting en de corona-gekte in, toch bereikt. De energie die ik hierdoor krijg is groot. Het traject in de scholengroep, deed me beseffen dat dit het nieuwe “speelveld” is dat ik nodig heb. Grote, complexe uitdagingen, waarin creatief moet worden gewerkt, geven me energie.

Door de job als schoolontwikkelaar te aanvaarden, voelt het alsof ik vleugels gekregen heb. Als ik aan schoolontwikkeling doe, zet ik al mijn talenten in en ervaar ik flow (Csikszentmihalyi, 2003).

VI. TOT SLOT...

Het einde van dit schrijfwerk is symbolisch. Het is een einde van verschillende periodes: het einde van mijn carrière als leerkracht, als teamcoach en als personeelslid van De Passer. Daarnaast volgde ik deze opleiding in de moeilijkste periode van mijn leven. Terwijl m’n leven op z’n kop stond, kwamen de opleidingsonderdelen als geroepen: ik leerde opnieuw houden van leren en ontdekte waar mijn talenten lagen. Schatten die ik moest ontdekken zodat ik mezelf, stap voor stap, opnieuw leerde kennen, waardoor ik groeide en terug open bloeide. De opleiding was voor mij naast het leren “schoolontwikkelen” ook een opleiding “mezelf-ontwikkelen”. En daarvoor ben ik extreem dankbaar³.

De opleiding was naast een einde van periodes ook het begin van heel wat moois: vriendschappen, persoonlijke ontwikkeling en goesting om een hoger spel te spelen. Met een klein hartje en tonnen goesting, spring ik mijn volgende avontuur in: ik ben gediplomeerd mezelf- en schoolontwikkelaar.

³ Extra applaus voor de kracht, pracht, steun, tijd en geloof van Feline, Boris, mama, Wieter, Isabeau, Elke, Lieselot, Eva, Els, Pieter en mijn leidinggevende leerteams.