

Bachelor na bachelor in het onderwijs: schoolontwikkeling

OLOD Schoolontwikkeling realiseren

van Arda tot Anna

Hoe tegemoet komen aan de noden van individuele leerlingen met zorg voor de draagkracht van de leerkracht?

Jenaplanschool De Kleurdoos
Onderwijsstraat 10, 9050 Ledeberg
Kleuter- en lageronderwijs

Naam student: Isabelle Step

Naam beoordelaar: Linda Naert

Inhoudsopgave

1. De veranderingsomgeving	3
1.2 School en omgeving.....	3
1.3 Organogram.....	3
1.4 Mijn functie.....	3
2. Het veranderingsthema - persoonlijke motivatie	4
3. Het proces	6
3.2 Analyseren	6
3.3 Inventariseren.....	7
3.4 Focus / planning.....	8
3.5 Mobiliseren.....	8
4. Onderzoek naar de individuele noden	9
5. Van implementatie tot duurzame ontwikkeling	10
5.2 Individuele nood: praktijkschets.....	10
5.3 Nood leerkrachten: praktijkschets.....	11
5.4 Nood zorgteam: praktijkschets.....	11
5.5 Noden kleuterteam en bovenbouw? Een reflectie.....	12
5.6 Implementatiedip	13
5.7 Het groeiproces	15
6. Reflectie op de eigen competentieontwikkeling	15
6.2 De schoolontwikkelaar als ondersteuner van collega's.....	15
6.3 De schoolontwikkelaar als onderzoeker en verbinder van knowhow	16
6.4 De schoolontwikkelaar als coördinator van de lerende school	16
6.5 De schoolontwikkelaar als innovator van het brede onderwijsgebeuren	16
6.6 De schoolontwikkelaar als reflective practitioner	17
7. Slotwoord – Iedereen schoolontwikkelaar met “goesting”!	18
8. Referentielijst.....	19
8.2 Boeken	19
8.3 Artikels.....	19

1. De veranderingsomgeving

1.2 School en omgeving

Jenaplanschool De Kleurdoos is een kleurrijke school in Ledeberg, de dichtsbekijkte deelgemeente van Gent. 18% van de bevolking van Ledeberg is niet-Belg. Dit is 6% meer dan Gent. Toch zien we de laatste 2 jaar onze doelgroep veranderen. Meer niet-indicator kinderen en daarbij gepaard meestal kinderen van Belgische afkomst schrijven zich in in onze kleuterschool. Deels kunnen we dit verklaren door de vele jonge gezinnen die in de buurt komen wonen. Ledeberg is een zeer actieve gemeente met verschillende samenwerkingsinitiatieven waarvan ook de school deel uitmaakt.

De Kleurdoos telt op het moment van het onderzoek 237 kinderen, verdeeld over 117 kleuters en 120 kinderen in de lagere school.

In de kleuterschool delen we de kinderen op in jongste kleuters (KB-J) en oudste kleuters (KB-O), in de lagere school werken we met onderbouw (OB), middenbouw (MB) en bovenbouw (BB). De grote heterogeniteit binnen de school en de stamgroepen maakt differentiatie maar ook continuïteit en samenwerking noodzakelijk.

Binnen de stamgroeptijd wordt sterk ingezet op talentontwikkeling van kinderen en wordt de heterogeniteit waar mogelijk benut om kinderen te laten leren van en met elkaar.

In de instructiegroepen wordt werk gemaakt van leerstofdifferentiatie met basisdoelen, remediëring en uitbreiding of verdieping. Aandacht voor het welbevinden en de betrokkenheid van de leerlingen staat centraal.

1.3 Organogram

Vaste personen in het zorgteam zijn de zorgcoördinator, de brugfiguur en de directeur. Per schooljaar wordt nagegaan in hoeverre een of meerdere leerkrachten in SES-lestijden deel uitmaken van het zorgteam. De samenstelling van het zorgteam is afhankelijk van de keuzes gemaakt bij de aanwending van het lestijdenpakket en de SES-lestijden. Dit schooljaar zijn er 12 lestijden ondersteuning bij de oudste kleutergroep, 12 lestijden in de onderbouw, 18 lestijden in de middenbouw. Een kinderverzorgster komt 9u ondersteunen bij de jongste kleuters. ([Dropbox, 2015, organogram De Kleurdoos](#))

1.4 Mijn functie

Vijf jaar geleden startte ik in een halftijdse opdracht. De andere halftijdse was eveneens als zorgcoördinator in een Freinetschool in Gent. Tegelijkertijd nam een nieuwe directie het roer van de Kleurdoos over. Voordien was ze leerkracht in de school en kende bijgevolg goed de werkcontext. De halftijdse opdracht binnen de school bleek al snel niet meer voldoende voor alle taken die ik wou of kon opnemen. Visie-ontwikkeling, coaching van de collega's, projecten opstarten (zoals leesproject).

Zo evolueerde mijn taak 2 jaar geleden naar een fulltime binnen de Kleurdoos. Hierdoor kreeg ik meer tijd maar in de eerste plaats ook het fiat om mee na te denken over vernieuwingen binnen de school, projecten te initiëren, de zorg duurzaam te maken. Toen ik voorstelde om de opleiding schoolontwikkeling te volgen was ook Cathy, de directie zeer enthousiast. Ze onderstreepte de meerwaarde hiervan voor de school. Tegelijkertijd startte ik, samen met 7 collega's de Jenaplanspecialistopleiding. In deze naschoolse 3-jarige opleiding bij Jaap Meijer in de Hogeschool van Sint-Niklaas verdiepten wij ons in de pedagogie van het Jenaplan. Net zoals in de banaba schoolontwikkeling ging ik met de aangeleerde methodieken en inzichten aan de slag binnen mijn werkcontext.

“Zorg” op de Kleurdoos is positief geëvolueerd. De zorg was onvoldoende transparant en kwam niet systematisch aan bod. Vijf jaar geleden volgde ik samen met een kernteam de opleiding “handelingsgericht werken”. Daarna implementeerden we stapsgewijs het handelingsgericht werken op onze school. Het werd een traject van vallen en opstaan. Een veranderingstraject waarin weerstand opdook. Weerstand tegen vernieuwing en tegen ogenschijnlijk veel meer werk. We moesten transparanter, systematischer gaan werken. Dingen

loslaten maar ook uitdagingen aangaan. Nu vijf jaar later zit het handelingsgericht werken beter ingebed in de zorg. Bij vernieuwingen en ontwikkelingen zetten we de HGW-bril op. Tijdens overleg wordt reflectie gestimuleerd : zijn we transparant ? Gebruiken we wel de positieve aspecten van alle betrokkenen? Staan hier de onderwijsbehoeften van de leerling centraal?

Doorheen de opleiding schoolontwikkeling is Cathy, de directie van de school, steeds mijn kritische vriend geweest. Dat ze mijn directie is, vormde geenszins een belemmering. Ze biedt me voldoende vertrouwen en benadert me vanuit een positief waarderende houding. Tegelijkertijd durft ze afstand te nemen, feedback te geven en vragen te stellen. We zijn een stevige tandem. Onze talenten zijn aanvullend, mijn onzekerheden haar sterktes, onze drijfveren gelijk, onze energie aanstekelijk. We zijn zorgzaam, leergierig en innovatief. Ook durven we elkaar een spiegel voorhouden, waardoor zelfreflectie ons helpt om gewenste verbeteringen door te voeren.

Frederik Kasimoto leerde ik kennen in het olod Profilering. Hij inspireert me en zijn energie werkt aanstekelijk. Doorheen dit veranderingstraject heb ik veel met hem kunnen delen. Hij motiveerde mij als de weerstand van enkele collega's mij moedeloos had gemaakt. Hij temperde toen ik alles te groots en onhaalbaar maakte. Hij gaf me de inzichten die ik nodig had om terug een stapje verder te gaan.

Verschillende andere inspirerende mensen kruisten mijn pad, al dan niet toevallig. Elisabeth De Schauwer blijft mijn model¹ als het gaat over inclusief werken ([Dropbox, 2015, taak profilering](#)). Axel Pannecoucke en enkele collega's van het OVSG deelden hun expertise over individuele trajecten. Met Nadine Martin, zorgleerkracht buitengewoon onderwijs type 1) en Ariane Moreels (lector banaba buitengewoon onderwijs) keken we samen hoe we groepshandelingsplannen konden optimaliseren. ([tijdlijn ontmoetingen BAP](#))

2. Het veranderingsthema - persoonlijke motivatie

Door externe veranderingen stond de school begin september 2014 voor een aantal uitdagingen:

- [Minder middelen door besparingen](#)
- [Schooldoorlichting in de loop van het schooljaar 2014-2015](#)
- [Veranderende doelgroep](#)
- [Vernieuwde regelgeving M-decreet](#)
- [Visie rond zittenblijven/versnellen](#)
- [Verplichte taalscreening](#)

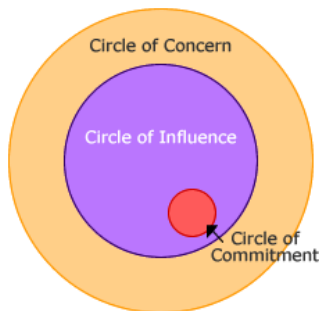
Bij het overlopen van deze uitdagingen ontdek ik dat deze niet allemaal nieuw en onbekend zijn en bespeur ik heel wat samenhang.

- In de laatste teamvergadering van het vorige schooljaar had een leerkracht, die deels in het buitengewoon onderwijs werkt, reeds haar ongerustheid rond de veranderingen die het M-decreet met zich mee zou brengen, geuit. Enkele andere leerkrachten bevestigden deze onrust.
- In het olod onderzoekscompetities van Jan Labbe onderzocht ik "zittenblijven op De Kleurdoos". Hieruit bleek dat een gedragen visie rond zittenblijven niet meer op zich kon laten wachten. Er was nood aan transparantie en éénduidigheid. Ook diende deze visie afgetoetst te worden aan ons pedagogisch project en de veranderende doelgroep. ([Dropbox, taak OKZ](#))

¹ Modelleren is een methode van competentieoverdracht die een belangrijke rol speelt bij neurolinguïstisch programmeren. De methode wordt ook wel model leren of model-leren genoemd. Bij modelleren wordt voorbeeldgedrag van anderen in kaart gebracht, met als doel dat het nagebootst kan worden. De methode is ontwikkeld door Richard Bandler en John Grinder.

- De verplichte taalscreening (SALTO) werd in september bij de leerlingen van het 1^{ste} leerjaar afgenomen. De resultaten hiervan bevestigden onze zorg rond de grote diversiteit binnen de onderbouw (1^e en 2^e leerjaar).
- Door het handelingsgericht werken te implementeren worden ouders meer betrokken in het groeitraject van hun kind. We communiceren transparanter, luisteren naar hun verwachtingen, stemmen deze af met de visie van de school. Zo wordt de vraag groter om sterke leerlingen uit te dagen en verdieping aan te bieden.

De cirkel van invloed en betrokkenheid (afbeelding 1 - Stephen R. Covey) helpt mij om het thema te kiezen. Waar kan ik het verschil maken rekening houdend met de middelen, de rol, het mandaat dat ik op De Kleurdoos heb?



Afbeelding 1: cirkel van betrokkenheid, invloed en controle (R. Covey)

Deze vernieuwde regelgeving heeft veel gevolgen voor de invulling van mijn taak als zorgcoördinator.

“De leerkracht doet ertoe” is een belangrijke HGW-pijler. Ik merk in coachingsgesprekken dat het draagvlak van enkele leerkrachten wankelt. De spreidstand wordt te groot door het toenemend aantal leerlingen met specifieke zorgen.

Zo hebben we in één klasgroep verschillende sterke kinderen, een groepje kinderen die het gewoon curriculum volgen maar daarnaast ook nog een groep leerlingen met vertraagde leermogelijkheden. Als we diversiteit willen inzetten als kracht dan moeten we het anders aanpakken.

Er is een grote behoefte bij leerkrachten om hierin ondersteund te worden. Wat heeft zij/hij nodig om succesvol te differentiëren? Hoe maken we “het wenselijke” voor haar/hem haalbaar?

Rond differentiatie en visie-ontwikkeling ging ik reeds met het team aan de slag naar aanleiding van de opdrachten in het opleidingsonderdeel onderzoeksmethodieken en interne kwaliteitszorg (Dropbox 2015, taak OKZ). Bij het opleidingsonderdeel Profilering ging ik op zoek naar mijn hulpbron (Dropbox 2015, taak Profilering). De gesprekken met Elisabeth gaven me een beter inzicht in inclusief onderwijs. In het opleidingsonderdeel Coachen van coaches en professionele leergemeenschappen leerde ik dat je in een professionele leergemeenschap beter voortbouwt op wat er is en leeft (Dropbox 2015, taak CoCo).

Het “bannen en behouden” heeft ons vroeger reeds geholpen om de richting van vernieuwing te kiezen. De cirkel van betrokkenheid en invloed zat goed. Ik had er “goesting” in en die positieve energie gaf een boost aan de cirkel van invloed.

Wel maak ik mij de bedenking of deze leerkrachten voldoende inzien dat de verandering niet iets is wat extern, door anderen of iets anders moet gerealiseerd worden. Op welke “laag” zien ze deze gewenste verandering? Veranderingen vanuit de tastbare, meetbare oplossingsgerichte kant (bovenstroom) of eerder veranderingen in de gezamenlijke waarden en overtuigingen (onderstroom) - ijsbergmodel (Kotter, 2006). Ik realiseer mij dat beide stromen noodzakelijk zijn om een duurzaam proces van verandering te initiëren. (De Boer, 2010)

3. Het proces

3.2 Analyseren

In De Kleurdoos is het beleidsvoerend vermogen kwalitatief (Dropbox 2015, verslag onderwijsinspectie p17). Elk schooljaar worden er uitdagingen geformuleerd op basis van permanente evaluatie. Externe factoren zorgen er soms voor dat prioritaire veranderingen zich aanbieden (Dropbox 2015, taak professionalisering p7 behoeftepeiling en inventarisatie).

In het schooljaar 2013-2014 werd de inhoudelijke uitdaging rond inclusief werken geformuleerd (Dropbox 2015, schema uitdagingen Kleurdoos). De casus Arda versus Anna werd een voorbeeldcasus om over de diversiteit binnen de klasgroepen te reflecteren. Waar het bij de leerkrachten dan vooral gaat over het eerder pedagogisch/didactisch luik, zien we bij de personen van het zorgteam eerder de nood aan visieontwikkeling.

De invoering van het M-decreet maakt het probleembewustzijn samen met de ongerustheid nog groter. Het was belangrijk om deze nieuwe regelgeving niet als een bijkomende hindernis te zien maar eerder als een uitdaging om onze reeds aanwezige zorgzame gedifferentieerde aanpak verder te verfijnen en te versterken.

De vernieuwde regelgeving lijkt op het eerste zicht een verandering van lagere orde. Nieuwe regels invoeren, administratie aanpassen... klaar. Wanneer ik me echter verdiep in het onderwerp kom ik tot de vaststelling dat deze verandering duidelijk een verandering van hogere orde is. Het M-decreet impliceert een andere kijk op leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften, een visie rond inclusie, gebruik van nieuwe werkvormen, didactische structuren,... Een blauwdrukbenadering (Schollaert, 2007, p. 24) is hier weinig zinvol om deze verandering door te voeren. Het is niet enkel een structurele verandering maar tevens het verwerven van nieuwe kennis, inzichten en competenties.

De mensgerichte cultuur in De Kleurdoos is geen cultuur waar leren op de eerste plaats staat. Het is een cultuur van "zorgen voor" die *veilig en controleerbaar* is. (Dropbox 2015, taak CoCo p6 - schoolcultuur - Model Quinn) De toenemende diversiteit zorgt ervoor dat er veel individueel leren is. Elke dag weer op zoek gaan naar wat werkt voor deze groep kinderen, inzetten op talent met voldoende waardering voor alle individuen vraagt een open lerende houding. (Dropbox 2015, taak OPCP p.6) Overdrachtsleren wordt in de Kleurdoos bewust als leren aanzien. In de teamvergaderingen komen zo inhoudelijke thema's aan bod.

Hoe ieder lid van het team met deze verandering zal omgaan is verschillend. Het hangt af van het individu. Hoe diep geworteld zijn hun overtuigingen, hoe gekleurd is hun denken, hoe gedreven is hun leren? De leeftijden van de teamleden liggen gelijkmatig verspreid tussen de 24-60 jaar. (Dropbox 2015, Artikel Disposities - Beijaard)

Is dit een goed moment om differentiatie onder de loep te nemen in De Kleurdoos? De externe beslissing (M-decreet) en de hierbij horende veranderingen dringen zich hoe dan ook op. We kunnen als school een afwachtende houding aannemen maar daarmee neem je de heersende onrust niet weg. Omwille van de zichtbare valkuilen moeten we niet wachten tot het water ons aan de lippen staat. Deze verandering mag vooral niet te groots zijn of te snel gaan. Houden we ook rekening met het te verwachten bezoek van de onderwijsinspectie in de loop van dit schooljaar? Kunnen we de impact hiervan inschatten? Koppelen we de beoogde vernieuwingen aan het schoolwerkplan?

Samen met de directie bespreek ik mijn analyse van de uitdagingen. We besluiten dat ik op de teamvergadering van 16 oktober een korte toelichting hierrond zal geven en hen bevraag naar bijkomende noden of bedenkingen. (Dropbox 2015, verslag teamvergadering 16 oktober)

In deze teamvergadering komt de ongerustheid en de onzekerheid opnieuw ter sprake. De leerkrachten verwoorden hun nood aan ondersteuning, al zien ze dit niet onmiddellijk in het veranderen of leren bij zichzelf maar eerder in extra mankracht, middelen of kleinere klassen.

Bij het gebruik van het werkwoord “veranderen” zie ik enkele collega’s bedenkelijk kijken of onrustig worden. De opmerkingen “zijn we dan zo slecht bezig”, “veranderen we nu al niet genoeg” zijn in de wandelgangen na de vergadering onderwerp van gesprek.

Ik realiseer me dat het in dit team belangrijk zal zijn om te delen waar we al “goed” in zijn. Dat we de sterke punten, die er absoluut zijn, zichtbaar moeten maken om zo een opstap te maken naar een gewenste toekomst. (Van Beirendonck, 2012, p. 45)

3.3 Inventariseren

De inhoud van de halve pedagogische studiedag van 12 november 2014 lag nog niet vast. Na een rondvraag bij de collega’s komen enkele bruikbare onderwerpen naar voor. Omdat zittenblijven, de gevolgen van het M-decreet en de grote diversiteit binnen de stamgroepen bij vele collega’s hoog op het prioriteitenlijstje staat besluiten we dit thema toch centraal te zetten. (Dropbox 2015, mail uitnodiging+opdracht pedagogische studiedag 12 nov.)

De behoefte rond verduidelijking van het M-decreet is groot. We nemen eerst de tijd om goed te duiden wat het M-decreet inhoudt. Belangrijke vragen zoals “wat verandert er voor onze school?”, “wie zal de leerkracht ondersteunen?”, “hoe versterken en verbreden we de basiszorg?” worden besproken. Visieontwikkeling, “waarom doen we de dingen die we doen?” gaat hiermee hand in hand. We reflecteren over de invloed van het M-decreet op onze visie en maken deze helder. (Dropbox 2015, presentatie pedagogische studiedag 12 nov.)

Het is belangrijk dat het team zicht krijgt op de reeds afgelegde weg. Door het volgen van het HGW-traject werken we nu meer aan passend onderwijs voor alle leerlingen, zodat ze zich optimaal ontwikkelen en hun talenten ontplooiën. De preventieve basiszorg wordt efficiënter en doelgericht ingezet, het zorgbeleid scherp gesteld. Deze aanpak heeft ervoor gezorgd dat 15% minder leerlingen in de fase van “verhoogde zorg” terecht komen (Dropbox 2015, nieuwe zorgcontinuüm), 3% minder leerlingen worden doorverwezen naar het buitengewoon onderwijs. (Dropbox, 2015 onderzoek heterogeniteit De Kleurdoos p13 zorg)

Deze info delen met het team zorgt ervoor ze niet het gevoel krijgen van nul te moeten starten. In kaart brengen van welke positieve veranderingen we reeds realiseerden door hierop in te zetten, werkt motiverend en geeft een veiliger gevoel om een nieuwe toekomst te verkennen.

Enkele leerkrachten hebben zich reeds verdiept in het differentiëren. Anderen proberen schoorvoetend. Uit de vroegere ervaringen met het team, leer ik dat “het delen van parels” het team energie geeft (Dropbox 2015, taak OPCP p11). Het Kleurdoosteambestaa uit doeners en beschouwers. Concrete linken met de praktijk enthousiasmeren hen.

In het tweede deel van de voormiddag delen we per bouw één inspirerend verhaal over “hoe we in onze groep omgaan met de grote diversiteit”. Waar zijn we sterk in? De presentaties gaan door in een klaslokaal van de presenterende groep. Deze lokalen werken inspirerend en zorgen ervoor dat de collega’s gemakkelijk de materialen kunnen inkijken. (Dropbox 2015, mail uitnodiging pedagogische studiedag 12 november)

Op het einde van de voormiddag evalueren we samen deze studiedag aan de hand van Post-its (Dropbox 2015, evaluatiekader), die we in een kader ophangen. Zo borgen we wat goed is en nemen we voor onszelf mee wat we bruikbaar en haalbaar vinden uit de andere presentaties.

De uitwisselingsmomenten werden door iedereen positief ervaren. Verschillende collega’s koppelen terug dat ze door de info ook een stuk gerustgesteld zijn

Het “borgen” scheidt een band tussen de collega’s, een verbondenheid. Er komt een grote energie vrij. (Dropbox 2015, verslag pedagogische studiedag 12 november) (Dropbox 2015, foto's pedagogische studiedag 12 november)

[Na de pedagogische studiedag](#)

Dat het delen van goede praktijkvoorbeelden inspirerend werkt, observeer ik nadien in de klassen. De onderbouw ging aan de slag met gebruik van tablets om te differentiëren binnen zelfstandig werk. Ze verzamelden apps voor leergebieden passend bij hun bouw en bundelden deze in een Symbaloo platform (Dropbox 2015, symbaloo). De leerkrachten van de jongste kleuters ontdekten hoe je nog meer kan differentiëren binnen hoekenwerk en gingen hiermee aan de slag. De materialen voor meetkunde van de onderbouw inspireerden de leerkrachten kleuter in hun zoektocht naar de inrichting van een techniekklas.

3.4 Focus / planning

In de teamvergadering van 16 oktober krijg ik de tijd om info te geven over de mijn bachelorproef. Ik blik terug op een overzicht van de realisaties en de uitdagingen, die we formuleerden op de laatste teamvergadering van het vorige schooljaar. (Dropbox 2015, verslag teamvergadering 16.10.2014) (Dropbox 2015, schema uitdagingen)

3.5 Mobiliseren

Welke mensen kunnen een leidende rol spelen in dit vernieuwingsproces? In de teamvergadering van 16/10/2014 vraag ik welke personen deel willen uitmaken van een leidinggevend leerteam. Er komt weinig respons en besluit mijn vraag in het bouwoverleg of eventueel individueel te herhalen.

Het wekelijks bouwoverleg gaat door per graad met de parallelcollega’s in hun kindvrije uren. Op dit overleg worden er zowel praktische als inhoudelijke onderwerpen besproken en uitgewerkt.

In de weken volgend op de teamvergadering woon ik bij elke bouw dit overleg bij. Ik wil gerichter een aantal zaken bevragen en helder krijgen.

1. *In hoeverre is de geformuleerde uitdaging rond “passende en doeltreffende begeleiding voor ieder kind” voor jullie een prioriteit?*
2. *Wil iemand deel uitmaken van een leidinggevend leerteam?*

Alle leerkrachten erkennen dat ze wel willen differentiëren op maat van ieder kind maar ze hier toch nog expertise en doelgerichtheid in ontbreken. De heterogeniteit binnen de groepen werkt soms eerder belemmerend dan inspirerend. Vaste structuren, gekende werkvormen, handboeken zijn hun enige houvast. Ze voelen zich bewust onbekwaam² als het gaat om vernieuwingen initiëren.

Slechts één leerkracht wil deel uitmaken van een leidinggevend leerteam. Alle andere leerkrachten geven verschillende redenen aan waarom ze liever niet in “nog een werkgroep” zetelen.

Mijn deelname aan deze bouwoverleggen brengen me tot enkele inzichten:

- *de ondersteuningsbehoeften van de leerkrachten zijn veelvuldig, groot en divers;*
- *een leidinggevend leerteam samenstellen met een comfortabele diversiteit van leerkrachten lukt niet. Ik grijp beter terug naar bestaande structuren, zoals het zorgteam of het bouwoverleg als platform van het leerteam. Deze zijn vast ingebed in de organisatie en zorgen niet voor extra tijdsinvestering of engagement. (Schollaert, 2007, p. 50)*

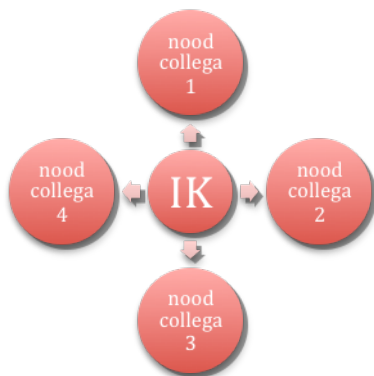
² (Dropbox 2015, schema leerfasen van Maslow) – Leerfasen van Maslow – bewust onbekwaam: in deze leerfase ontstaat inzicht, maar deze wordt nog niet opgevolgd door actie en veranderingsgezindheid.

4. Onderzoek naar de individuele noden

In gesprekken met leerkrachten breng ik de individuele noden in kaart.

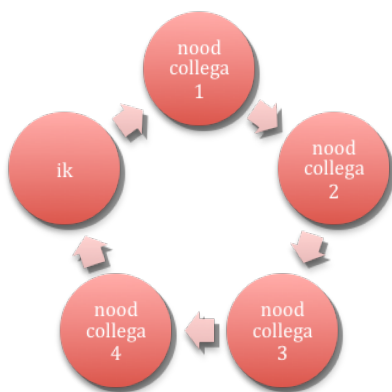
- nood aan handvatten om extra ondersteuning binnen de klasgroepen te clusteren zodat het omgaan met de verschillen beter hanteerbaar wordt;
- nood aan extra handen in de klas;
- nood aan overzicht wat verdiepende en remediërende doelen zijn bij Nederlands en Wiskunde;
- nood aan informatie rond stimulerende, remediërende, compenserende en divergerende maatregelen (STICORDI);
- nood aan aanbod van remediërend en verdiepend materiaal;

Model 1



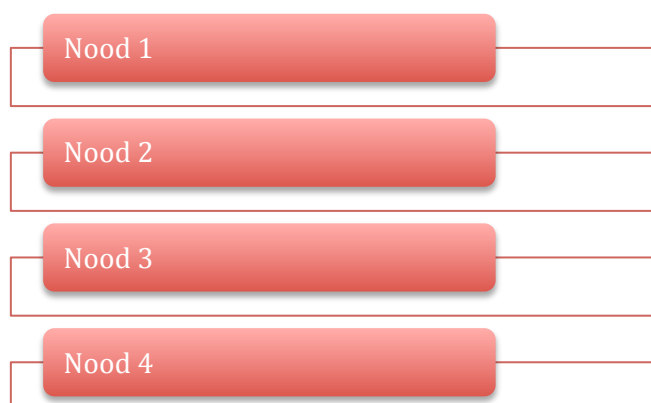
- *zeer intensief proces voor mezelf als trekker*
- *lang proces*
- + *veel noden worden aangepakt*

Model 2



- *dekt niet de volledige lading van de noden*
- *externe bronnen nog inschakelen en samenbrengen met de leerkracht(en).*
- + *kennis die er nu al is rond differentiatie gebruiken om te delen met collega's en in te zetten om noden van anderen aan te vullen*
- + *alle actoren zijn mee verantwoordelijk;*
- + *mensen die collega's kennis en vaardigheden bijbrengen of hen coachen verhogen ook hun eigen competenties (capaciteitsontwikkeling – spiraal van verandering – Schollaert p56)*

Model 3 : Noden over de bouwen heen olijsten en gezamenlijke prioriteiten uitzetten.



- *keuzes moeten gemaakt worden met het volledige team*
- + *doelen op korte en lange termijn worden uitgezet*
- + *inhoudelijke noden en zorgen worden collectief gemaakt*

Een keuze maken uit model 1,2 of 3 is niet gemakkelijk. Elk model heeft zowel voordelen als nadelen. Ik bespreek dit met Cathy en met het team van de Kleurdoos in gedachte lijkt een combinatie van de **3 modellen** wel best passend.

- dringende noden van individuele leerkrachten kunnen aangepakt worden (model 1). In een coachinggesprek ga ik op zoek naar hun hulpbron. Wie of wat heeft deze leerkracht nodig om de moeilijkheden die zij/hij in differentiatie vindt, te verbeteren?
- expertise in de school inzetten als kruisbestuiving en deze koppelen aan individuele noden of noden van een groep leerkrachten. (model 2)
- “restnoden” olijsten en prioriteiten stellen (model 3)

5. Van implementatie tot duurzame ontwikkeling

5.2 Individuele nood: praktijkschets

Leerkracht M. werkt als SES-leerkracht halftijds in de Kleurdoos. Ze werkt in de middenbouw met een groepje kinderen die extra ondersteuning nodig hebben voor Nederlands en Wiskunde. De ondersteuningsbehoeften van deze leerlingen zijn groot. M. Stimuleert de leerlingen door de leerstof te laten aansluiten bij de leefwereld van de kinderen en zorgt ervoor dat ze voldoende succeservaringen hebben bij het maken van opdrachten. Ze Compenseert door het materiaal aan te passen en te visualiseren. De leerlingen mogen gebruik maken van hulpmiddelen zoals tafelkaart, rekenmachine,... Remediëring zit ingebed in haar manier van werken in deze groep. Dispenseren vindt ze moeilijk. Ze stelt zich hierbij de vraag of we bij dispensaties deze leerlingen niet bevoordelen t.o.v. andere leerlingen met het oog op eindcertificering. In een discussie met haar bevestigt M. ook dat ze deze sticordi-maatregelen niet toelaat als de leerlingen een toets moeten maken. Ik probeer te achterhalen wat haar beweegredenen zijn om dit in de les wel toe te staan en bij de toetsen niet. Ik ontdek dat de achterliggende gedachten rond wat sticordi-maatregelen zijn niet helder is. De volgende dag verwoordt ze de behoefte om hierbij hulp te krijgen.

Behoefte: sticordi-maatregelen helder krijgen en hoe deze inzetten in de klas bij zowel instructie als toetsen.

We gaan op zoek en vinden een passende bijscholing rond differentiatie in de klas. ([Dropbox 2015, inschrijving bijscholing](#))

Delen en verankeren: M. heeft heel wat nieuwe of andere invalshoeken ontdekt door het volgen van de deze bijscholing. Ze komt enthousiast terug en deelt haar verworven inzichten met haar parallelcollega's in het eerstvolgend bouwoverleg en in haar zorggroepje probeert M. deze succesvol uit. Haar inspanningen worden beloond en de leerlingen boeken vooruitgang. In de teamvergadering van 26/2/2015 koppelt ze dit ook terug naar het volledige Kleurdoosteam. ([Dropbox 2015, verslag teamvergadering 26/2/2015](#))

Voor M. was deze bijscholing een eye-opener. Als oudere leerkracht achten weinigen haar in staat om te veranderen en een op groei gerichte mindset te ontwikkelen ([Dropbox 2015, artikel Mindset - C. Dweck](#)). Deze succeservaring heeft ze kunnen delen met collega's en hebben anderen geïnspireerd om hierover na te denken en er soms ook mee aan de slag te gaan. Haar zelfwaardegevoel en daarbij horend haar jobsatisfactie is vergroot. ([Dropbox 2015, Kelchtermans 2012, De leraar als \(on\)eigentijdse professional](#)). Ze put heel veel voldoening uit de goede resultaten van haar zorgleerlingen. ([Dropbox 2015, interview M.](#))

Deze quick win (Kotter 1996 – (Schollaert, 2007, p. 50)) zorgt ervoor dat een succeservaring rond differentiëren niet lang op zich liet wachten. Het zet iets in gang op verschillende niveau's bij verschillende collega's.

5.3 Nood leerkrachten: praktijkschets

Tijdens de besprekingen op het bouwoverleg bij de onderbouw en middenbouw ontdek ik dat de behoefte groot is om de differentiatie binnen de leerlijn wiskunde nader te bekijken. Voor leerkrachten is het niet altijd helder welke leerstof er verdiepende, remediërende of basisleerstof is. De handleiding en de werkboeken van “het nieuwe Pluspunt” zijn ontwikkeld voor alle schoolnetten. In de Kleurdoos werken we met OVSG-leerplandoelen. Deze stroken niet volledig met elkaar. De handleiding bevat veel extra verdieping naast de leerstof van het gewone curriculum. Dit zorgt voor veel druk en onzekerheid bij de leerkracht en hierdoor ook bij de kinderen.

Behoeftte: als de leerkrachten een zicht krijgen op de leerstof die systematisch aan bod moet komen dan kunnen ze ook de restdoelen (verdiepingsleerstof) filteren. Ook bij de synthesesoetsen (aan het eind van elk blok) staan zowel gewone als verdiepingsoefeningen door elkaar.

Aanpak: we voorzien tijd in het wekelijks bouwoverleg om ons hierin verder te verdiepen. We vertrekken vanuit het handboek en koppelen dit met de leerplandoelen. Er worden drie kleuren voorzien om de leerstof in te delen volgens verdiepend, remediërend of gewoon curriculum. (Dropbox 2015, materiaal wiskundeleerlijn OB)

Hindernis: sommige agendapunten zijn op het wekelijks bouwoverleg prioritair zoals het bespreken van zorgleerlingen, het opstarten van een project,Hierdoor komt het werken aan de leerlijn in het gedrang. We kiezen ervoor om op de volgende pedagogische studiedag werktijd te voorzien (Dropbox 2015, verslag pedagogische studiedag 6/03/2015). We plannen dat de leerlijn voor de onderbouw op punt moet staan vóór het einde van dit schooljaar.

Delen en verankeren: op de pedagogische studiedag van 6 maart wordt in de namiddag tijd gemaakt om terug te koppelen naar het volledige team. We reflecteren over de aanpak en bespreken het verdere plan van aanpak. De koppeling met de andere bouwen zal zeker ook belangrijk zijn in een eindfase. Door de afwezigheid van de helft van de middenbouwleerkrachten werd enkel de leerstof van het 4^{de} leerjaar bekeken. Hier moet zeker nog verder tijd voorzien worden in het wekelijks overleg om dit rond te krijgen. De leerkrachten van de onderbouw gaan praktisch al één en ander uitproberen en eventueel aanpassingen doorvoeren.

5.4 Nood zorgteam: praktijkschets

De Kleurdoos is reeds enkele jaren op weg om handelingsgericht werken te implementeren in de school. Het HGW-traject is succesvol en de verschillende uitgangspunten vormen de rode draad in de opvolging van de leerling met zorg. De HGW-cyclus wordt geïntegreerd in het stappenplan van de leerling. Zo wordt duidelijk wie doet wat wanneer, hoe en waarom. De grote diversiteit binnen de groepen laat het niet meer toe verschillende individuele handelingsplannen op te maken. Leerlingen verschillen, de één heeft meer instructie nodig, de ander visuele ondersteuning, ... Maar ondanks deze verschillen kunnen ze ook één zelfde aanpak nodig hebben. “Essential for some, beneficial for all”. We gaan op zoek welke leerlingen dezelfde aanpak nodig hebben en schrijven dit uit in een groepshandelingsplan. Door naast de verschillen ook op zoek te gaan naar de overeenkomsten krijgen leerkrachten meer grip op hun groep. De onderwijsbehoeften worden beter afgestemd en de haalbaarheid voor de leerkracht wordt groter.

Behoeftte: groepshandelingsplannen opstellen om zo systematisch en doelgericht een groep leerlingen met dezelfde onderwijsbehoeften optimaal te laten ontwikkelen.

In de Kleurdoos hebben we echter nog niet veel ervaring met groepshandelingsplannen. In het zorgteam besluiten we op zoek te gaan naar expertise hierin.

Hulpbronnen: Arianne Moreels is lector in de banaba Buitengewoon Onderwijs en leerkracht lager buitengewoon onderwijs type 1.

In het buitengewoon onderwijs werken ze reeds langer met groepshandelingsplannen. Ze vertrekken altijd vanuit een beeldvorming van de groep. Hieruit distilleren ze zorgvragen om deze daarna te koppelen aan de leerplandoelen. (Dropbox 2015, groepshandelingsplannen)

Ook een gesprek met Nadine Martin, zorgleerkracht in het Kompas (type 1- school Gent) geeft ons meer inzicht in de opmaak en het gebruik van groepshandelingsplan.

Via OVSG³ kom ik in contact met Margot De Leeuw. Een werkgroep binnen OVSG onderzoekt in het kader van het M-decreet hoe systematische, planmatige en transparante GHP's⁴ een plaats innemen binnen de brede basiszorg van een school.

Op 21 mei kan ik een sessie van OVSG in Brugge bijwonen rond "handelingsplanmatig werken". (Dropbox 2015, contactdag zorg OVSG - Handelingsplannen)

Uit al deze ontmoetingen blijkt dat iedereen nog zoekende is rond de opmaak en implementatie van groepshandelingsplannen. We delen ervaringen uit en ik neem nieuwe inzichten mee naar de schoolcontext. (tijdlijn ontmoetingen BAP)

Delen en verankeren: Schoorvoetend worden de eerste GHP's samen met de leerkracht opgesteld en in de klas "uitgetest". In gesprekken met de leerkrachten reflecteren we over "wat goed loopt" en "wat minder goed". We passen aan en sturen bij.

Ook de onderwijsinspectie (Dropbox 2015, doorlichtingsverslag febr. 2015 p 17) ziet en waardeert de inspanning die er door de school is geleverd rond groepshandelingsplannen en vermeldt dit als pluspunt in de leerzorg.

5.5 Noden kleuterteam en bovenbouw? Een reflectie.

Bij de bevraging in het kleuterteam en de bovenbouw blijken er behalve informatie rond het M-decreet minder noden of hulpvragen te zijn rond differentiatie.

Het kleuterteam

Bij de kleuters is er volop ruimte voor differentiatie. Contractwerk, hoekenwerk, toepassing van verschillende werkvormen, met talenten aan de slag,... met het spelend leren als uitgangspunt. Toch was het belangrijk om ook dit team mee te nemen in het differentiatieverhaal.

Tijdens de eerste pedagogische studiedag van 12/11 deelden ze ook differentiatievormen en inspireerden hiermee elkaar (Dropbox 2015, verslag pedagogische studiedag 12/11/2015). De leerkrachten lager erkenden de noodzaak om vanaf de jongste kleuters hierop in te zetten. Door te delen werd ook waardering voor deze kleuterleerkrachten uitgesproken (Dropbox 2015, evaluatiekader).

Op de tweede pedagogische studiedag ging een deel van het kleuterteam gaan "gluren bij de burens". Vier collega's bezochten een Freinetschool met classe unique⁵ en een aparte techniekklas. Dit groepje doeners kregen een energie- en inspiratieboost die zich vertaalde in veel bedrijvigheid in de klassen de weken nadien. (Dropbox 2015, foto's ped. studiedag 6 maart)

³ OVSG – Onderwijskoepel van Steden en Gemeenten

⁴ GHP - Groepshandelingsplan

⁵ classe unique – alle kleuterleeftijden samen in één klasgroep

Twee leerkrachten van de jongste kleuters hadden weerstand bij het voorstel om een andere school te bezoeken. Liever hadden ze werktijd in de klas gekregen. Na een gesprek met hen kozen ze dan toch om een multiculturele school in de wijk Nieuw Gent te bezoeken. Hun terugkoppeling in het team was pover en weinig enthousiast. Alleen hadden ze door bij anderen op bezoek te gaan, bevestiging gekregen dat ze zelf “goed bezig” waren. Dergelijke bevestiging is cruciaal omdat leerkrachten in hun dagelijkse praktijk weinig handvatten krijgen om zichzelf te evalueren en zich vaak onzeker voelen over hun handelen (Gerard – Kelchtermans 2005, 2007)

Ik observeer echter bij deze terugkoppeling dat verschillende teamleden dit toch eerder als negatief ervaren.

De bovenbouw

De twee leerkrachten van de bovenbouw zijn een sterk lerend duo. Samen gaan ze elke dag op zoek hoe ze in hun groep alle leerlingen maximaal kunnen ontwikkelen. Op de pedagogische studiedag van 12/11 maakten we kennis met hun manieren om te differentiëren binnen zelfstandig werk. Ze gebruiken ICT om de leerlingen te remediëren, uit te dagen en zeker te stimuleren. Hun symbaloo inspireerde de onderbouw om ICT meer te integreren in de klas en in het bijzonder tijdens projectwerk. ([Dropbox 2015, differentiatie bovenbouw symbaloo](#))

Tijdens een gesprek met deze bovenbouwleerkrachten kom ik toch tot een vraag van hen. Deze leerkrachten staan in de lagerschoolloopbaan van hun leerlingen aan het einde van de rit. De druk is groot om leerlingen met voldoende bagage naar het secundair onderwijs te laten overstappen. Veel van onze leerlingen stromen uit naar de middelbare school in de buurt “De Benedictuspoort”. Op de leerlingrapporten van onze oud-leerlingen hadden ze al gemerkt dat deze school werkt met T en A-doelen voor de hoofdvakken ([Dropbox 2015, rapport 1e graad secundair](#)). Ze konden zich daar moeilijk iets bij voorstellen en waren nieuwsgierig naar de werking en visie hierachter.

Ik organiseerde een moment waarop ik samen met deze leerkrachten de school kon bezoeken en in gesprek te gaan met enkele leerkrachten, de leerlingbegeleider en de directie. Het werd een verrijkende namiddag voor alle partijen. We kregen meer inzicht in de werking en deze vorm van differentiatie in het secundair. De leerkrachten ontmoeten enkele oud-leerlingen en zagen een positieve verderzetting van hun verhaal. Het gaf hen een goed gevoel en een bevestiging dat hun inzet en gedrevenheid loont.

5.6 Implementatiedip

De implementatiedip kwam onverwachts en ongewild. De aanzet voor vernieuwing was op verschillende vlakken gegeven. In sommige kleinere processen stonden we al een stapje verder. In december kwam de aankondiging dat de onderwijsinspectie eind januari in onze school zou neerstrijken.

Op alle niveau's in de school werd er hard gewerkt. Het schoolwerkplan geoptimaliseerd, de visie scherp gezet, materialen in orde gebracht,... Een collega verwoordde het als “de beste teambuildingsactiviteit ooit”. De onderwijsinspectie kwam ... overschouwde, observeerde, informeerde en concludeerde. En het verdict kwam hard aan. Een beperkt gunstig advies voor het leergebied muzische in het lager. Alle andere focussen (Nederlands, professionalisering, sociale vaardigheden, leerzorg, leidinggevend vermogen) waren uitmuntend. Maar door het ene ongunstig advies werd de school geraakt in het diepste van haar ziel. Resultaat: een team ontmoedigde en teleurgestelde collega's. Ons zelfbeeld kreeg een deuk, onze motivatie ging bergaf.

Hoe verder?

Iedereen had behoefte aan “rust”. Rust in het ondernemen en in het innoveren. In een gesprek met Cathy besloten we dat nu willens nillens het veranderingsproces verder zetten, geen goed plan was. We focussen beter op een onderliggend kleiner doel om aan te werken. We nemen onze bedenkingen mee naar de stuurgroep van 20 maart. ([Dropbox 2015, taak netwerken - samenwerkingsverband](#))

Ter voorbereiding van de stuurgroep maken we mindmaps met de plus- en minpunten maar ook met onze wensen. We stellen bijkomende onderzoeksvragen aan de collega's van de stuurgroep en reflecteren hierover. (Dropbox 2015, verslag en notities stuurgroep Jenaplan)

- *Hoe verankeren we de stappen die we al gezet hebben en hoe maken we ze duurzaam en transparant (voor derden)?*
- *Hoe komen we tot zelfverantwoordelijke leerteams?*
- *Hoe krijgen we het pad helder?*

We komen tot volgende inzichten:

“Think big, start small”. De onderbouw is reeds goed op weg om de wiskundeleerlijn vorm te geven. Structureel staan al enkele zaken vast. Materiaal moet nog verder ontwikkeld worden. De middenbouw is een minder krachtige bouw en daar is de wiskundeleerlijn moeilijker van start gegaan. De samenstelling van de personeelsleden en uren ondersteuning spelen hierbij een belangrijke rol volgend jaar. De bovenbouw is een sterke bouw. Ze staan erg ver in hun veranderingsproces. Hun expertise inzetten in andere bouwen en bij andere collega's is belangrijk.

Na de paasvakantie proberen we deze “kleinere” strategie uit. Welke ondersteuning is hier nodig om terug de ingeslagen weg van verandering in te durven slaan? Zijn er hindernissen, obstakels, frustraties? De onzekerheid is voor het Kleurdoosteam misschien wel het grootste struikelblok om verder te gaan.

In gesprekken met leerkrachten ontdek ik dat ze teruggrijpen naar de methodes, de werkvormen, de structuren van vroeger. Deze zijn beheersbaar en veilig. Vallen we in een periode van crisis terug van een mensgerichte cultuur naar een beheersgerichte cultuur? Is het denken, het voelen en het doen veranderd? (Onderzoek Quinn en Cameron – boek - Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, pagina 28).

In de eindspurt van dit schooljaar is het niet haalbaar om het proces van verandering nog door te drukken. Er is de zorg voor de ander maar ook voor onszelf. Toch wil ik nog op zoek gaan in welke mate de professionele identiteit van de Kleurdoosleerkrachten is veranderd door een veranderingsproces op te starten, en een doorlichting mee te maken?

De inzichten van prof. G. Kelchtermans in de notitie van “de leraar als (on)eigentijse professional” bieden mij het kader om mijn interview op te stellen. De verschillende vragen baseren zich op de onderdelen van het professioneel zelfverstaan. Zelfbeeld, zelfwaardegevoel, taakopvatting, beroepsmotivatie en toekomstperspectief.

(Dropbox 2015, Kelchtermans - De Leraar als (on)eigentijdse professional)

(Dropbox 2015, vragenlijst interview leerkracht)

(Dropbox 2015, interview vragenlijst leerkracht H.) (Dropbox 2015, interview vragenlijst leerkracht M.)

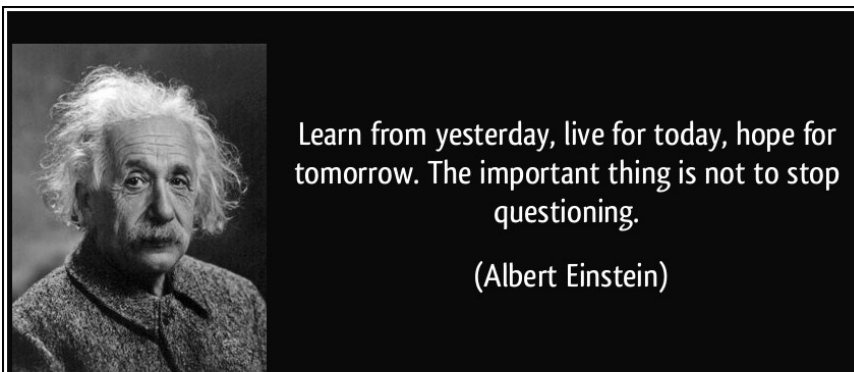
De info uit deze interviews kunnen ons helpen om dilemma's te leren zien, te herkennen en gedragen keuzes te maken.

5.7 Het groeiproces

We waren goed op weg om de spiraal van verandering met het team te doorlopen. We **onderzochten** de behoeften, **borgden** wat goed is, **deelden** expertise en **leerden** van elkaar. Het proces werd onderbroken door een externe factor, de onderwijsinspectie. De professionaliteit van iedereen werd op de korrel genomen. Daarna kwamen we als school in een rouwproces. Iedereen verwerkt het rouwproces op zijn manier en op zijn tempo. Zorg dragen voor het team en de teamleden maar ook voor onszelf werd nu prioritair. In deze fase van het proces is het belangrijk even halt te houden en niet geforceerd een volgende stap zetten.

Er moet nu tijd gemaakt worden om te onderzoeken wat het **toekomstperspectief** kan zijn. Hierbij mogen we de eerder genomen waardevolle stappen niet negeren. **Wat er tot nu toe is gebeurd en wat we geleerd hebben, stelt ons in staat om ons als team te oriënteren op het nieuwe, het soms onverwachte.**

Nu moeten we even durven loslaten en ruimte geven. We gaan uit van de kracht van ieder teamlid om te leren van onze ervaringen en verder de weg van groei te bewandelen.



6. Reflectie op de eigen competentieontwikkeling

Tijd om stil te staan bij mijn eigen leerproces? Gedurende het hele proces stelde ik mezelf in vraag. Ik reflecteerde over mijn eigen gedrag, mijn overtuigingen, mijn bekwaamheden en mijn handelen. Ik leerde vooral mezelf beter kennen en ook kijk ik anders naar mensen die mijn pad kruisen.

6.2 De schoolontwikkelaar als ondersteuner van collega's

Deze rol was voor mij niet nieuw. Vanuit mijn functie als zorgcoördinator is het belangrijk om de collega's te ondersteunen op verschillende vlakken. Het pedagogisch-didactisch en organisatorisch luik is voor mij gekend en veilig gebied. Het gaat hier over kennisoverdracht. Je kan het observeren, meten en evalueren. Ondersteuner van collega's als schoolontwikkelaar gaat voor mij een stapje verder namelijk ondersteuning op interpersoonlijk vlak. Tijdens het traject begeleide ik de collega's op maat van hun leerproces. Een leerproces dat voor iedereen verschillend was. Zo ging ik samen met hen op zoek naar mogelijke oplossingen met haalbare doelen. Mijn valkuil hierbij is om zelf teveel de kapitein van het schip te willen zijn en met de eindbestemming duidelijk voor ogen, een snelle koers te varen. Zelf de initiatieven willen trekken, niet uit een wantrouwen dat de ander het niet kan maar eerder vanuit een zorg vóór de ander. In dit groeiproces kunnen collega's alleen zelfsturend worden als ze zich verantwoordelijk voelen voor het proces. Het eigenaarschap moet breed zijn. Dan alleen kan ik loslaten.

6.3 De schoolontwikkelaar als onderzoeker en verbinder van knowhow

In het eerste jaar van de opleiding schoolontwikkeling ging ik echt onderzoeken. Onderzoeken en resultaten analyseren, een Excel-document opmaken en klasseren? Ondertussen is onderzoeken een continue proces. Onderzoeken om tot bepaalde inzichten te komen, onderzoeken waarom er weerstand is, onderzoeken waarom de motivatie van sommige leerkrachten verandert, onderzoeken waarom het veranderingstraject plots stagneert,.... Ik stel regelmatig de vraag “waarom doen we de dingen die we doen?”. Als we hierop een antwoord willen krijgen dan gaan we onderzoeken, de inzichten delen en deze inzetten. Ik kon me na de komst van de onderwijsinspectie ook neerleggen bij de veranderde cultuur in de school en hopen op beterschap. Als schoolontwikkelaar vind ik het echter belangrijk om deze verandering te onderzoeken. Waar ik vroeger handelde vanuit een buikgevoel ga ik op zoek naar kaders die mij kunnen helpen om kwalitatief onderzoek te verrichten. Het helpt me om de dilemma’s voor verandering te leren zien, herkennen en samen met het team nieuwe keuzes te maken. Deze vragenlijst gebaseerd op de inzichten van G. Kelchtermans in de notitie “de leraar als (on)eigentijdse professional”, oktober 2012, dient als leidraad bij het interview van de leerkrachten.

6.4 De schoolontwikkelaar als coördinator van de lerende school

In het olod “ondersteunen van het professionaliseringsbeleid en coördineren van interne professionalisering” onderzocht ik hoe we op “De Kleurdoos” leren. Ik ontdekte dat de meeste collega’s zich niet altijd bewust zijn van hun eigen leerweg maar het geleerde vaak wel toepassen in hun werk. Het team is vooral een team van doeners en beschouwers. Het delen van succesverhalen met de collega’s wordt als waardevol aanzien. Daarom kozen we in dit proces ook om op de eerste pedagogische studiedag kennis te delen. En inderdaad opnieuw werden collega’s gestimuleerd en gemotiveerd om met de nieuwe inzichten aan de slag te gaan. Als schoolontwikkelaar heb ik geleerd om goede recepten niet zomaar te veranderen maar ze eerder te verfijnen door verbindingen te maken met eerder opgedane inzichten en ervaringen. Ook als het minder goed ging, heb ik geleerd. Geleerd uit mijn fouten en niet te vervallen in het oude denken bij de minste problemen.

“LEARNING ISN’T ABOUT WAITING FOR THE STORM TO PASS.... IT’S ABOUT LEARNING TO DANCE IN THE RAIN”

VIVIAN GREENE

6.5 De schoolontwikkelaar als innovator van het brede onderwijsgebeuren

De invoering van het M-decreet zorgt ervoor dat differentiatie een “hot item” is voor heel wat instanties binnen het onderwijs. De netoverstijgende informatiestroom is groot. Als schoolontwikkelaar onderzocht ik de noden van het team. Welke hulpbronnen kon ik inschakelen? Uit de vele ontmoetingen put ik veel inspiratie en inzichten die ik vervolgens meeneem naar de schoolcontext (tijdelijk ontmoetingen BAP). Omdat ik zelf ervaar hoe waardevol deze uitwisselingen zijn, organiseerden we op de tweede pedagogische studiedag voor enkele leerkrachten de visitatie in een andere school.

In de collagagroep zorgcoördinatoren deel ik mijn ervaringen rond differentiatie en de informatie die ik kreeg tijdens de bijscholing “Gelaagdheid in Differentiatie”. (Dropbox 2015, collegagroep zorg - delen info bijscholing)

Tijdens de stuurgroep Jenaplan (Dropbox 2015, onderzoeksvraag stuurgroep) stellen we een concrete onderzoeksvraag rond de wiskundeleerlijn. We krijgen tips voor de aanpak en het duurzaam maken van de verandering.

Ik kan geen schoolontwikkelaar zijn als ik de grenzen van mijn eigen school niet mag overschrijden. Als schoolontwikkelaar is het net een kracht om de samenwerkingsverbanden in te zetten en aan te sterken. (Dropbox 2015, taak netwerken)

6.6 De schoolontwikkelaar als reflectieve practitioner

Doorheen de supervisie- en intervisiesessies leerde ik om mij niet te focussen op het geven van oplossingen. Vroeger ging ik vaak oplossingen aanbieden als er zich een probleem of nood aandeede. Deze oplossingen hielden geen rekening met de overtuigingen, de mogelijkheden van de ander. Ik heb leren kijken naar processen en daaruit te leren.

Ik ontdekte dat authenticiteit voor mij een belangrijke waarde is. Waar geloof ik in? Waar sta ik voor?. Het "echt" zijn in welke context ik me ook bevind.

Ik leerde de focus te leggen op het positieve. Negatieve gedachten of ervaringen geen ruimte te laten om verder te woekeren. Ontgoochelingen waar ik zelf het proces niet controleer, leren aanvaarden en daar ook rust in vinden. "DANCE WITH YOUR DEMONS", zoals Sofie Mertens het zo mooi samenvatte.

Ik werd vaardiger in het verbindend communiceren. Taal geven aan wat je bedoelt. Zo vermijd ik veel misvattingen of creëer ik geen verkeerde verwachtingen. (Rosenberg, 2014)

Door de analyse van mijn reflectiecurve (werkvorm laatste supervisiesessie) kom ik tot het inzicht dat ik verschillende hulpbronnen heb om succesvol te reflecteren. Inspiratiebronnen raadplegen, dromen, een lerende omgeving opzoeken, taal geven aan, quotes gebruiken,...

Het blijft een uitdaging om deze hulpbronnen krachtig in te zetten tijdens het reflecteren.

Door zelf veel meer te reflecteren op mijn eigen gedrag, op mijn bekwaamheden en overtuigingen durf ik collega's aan te moedigen ook deze reflectieve bril op te zetten. "Waarom doen we de dingen die we doen?" , "wat wil je bereiken?" "wie of wat heb je hiervoor nodig?" zijn vragen die ik regelmatig stel aan collega's wanneer er keuzes moeten gemaakt worden.

**MISSCHIEN
MOET JE JEZELF
EERST TEGENKOMEN**

**VOORDAT JE
HET KUNT ZIJN**

Loesje

7. Slotwoord – Iedereen schoolontwikkelaar met “goesting”!

Drie jaar geleden startte ik een boeiende reis. Een reis door landschappen met hoge bergen maar ook dalen. Ik vulde mijn rugzak met veel kennis, betekenisvolle ontmoetingen en nieuwe inzichten. Als schoolontwikkelaar in wording probeerde ik collega's mee te nemen op mijn reis. Sommigen wandelden even mee, anderen kozen een omleiding. Het geeft een goed gevoel om als schoolontwikkelaar niet alleen op weg te zijn. De vertellingen onderweg inspireren en doen dromen.

Dromen dat “iedereen” schoolontwikkelaar is.

Dan kunnen we samen onderzoeken welke weg we inslaan en welk doel we willen bereiken. We kunnen elkaar coachen als we het spoor bijster zijn. We kunnen ons onderweg laten inspireren door anderen of ze meenemen op onze reis. We gaan nieuwe uitdagingen niet uit de weg maar omarmen ze en leren uit onze fouten. We worden ons bewust van onze kwaliteiten en vaardigheden. We zijn verschillend “knap” maar samen zijn we “knapst”. We zijn een zelfsturend en zelforganiserend team dat met goesting elke dag opnieuw een stap zet op de weg van groei.

..... EEN DROOM?

WANNEER JE EEN SCHIP WIL BOUWEN,
BRENG DE MENSEN DAN NIET BIJEEN OM HOUT TE SJOUWEN
OF HET WERK VOOR TE BEREIDEN
GEEF HUN GEEN TAKEN OP EN DEEL GEEN PLANNEN MEE,
MAAR LEER HEN EERST VERLANGEN NAAR DE EINDELOZE ZEE.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Bijzondere dank aan de lectoren van de Banaba Schoolontwikkeling en mijn mede-studenten om samen met mij te verlangen naar de eindeloze zee!

8. Referentielijst

8.2 Boeken

De Boer, E. (2010). *Haal alles uit een training*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Heijmans, J. &. (2013). *Van Eiland naar WIJland, collegiaal leren in de praktijk*. OMJS.

Hendriksen, J. (2006). *Cirkelen rond Kolb*. Soest: Nelissen.

Kamminga, E., Van der Vloed F. (2009). *Verbindend veranderen in het onderwijs*. CPS Onderwijsontwikkeling en advies .

Kotter, J. (2006). *Onze ijsberg smelt*. Amsterdam: Business Contact.

Rosenberg, M. (2014). *Geweldloze communicatie*. Rotterdam: Lemniscaat.

Schollaert, R. (2007). *De Spiraal van verandering*. Leuven: Lannoo Campus.

Van Acker T., D. Y. (2014). *Scholen Slim Organiseren*. Leuven: Lannoo Campus.

Van Beirendonck, L. (2012). *Paars Management, Leidinggeven met hart en cijfers*. Leuven: Lannoo Campus.

8.3 Artikels

Elisabeth De Schauwer en Inge Van de Putte, Universiteit Gent 2014, *Onderzoeksrapport 'Handelingsgericht werken in het Vlaams basisonderwijs'*

Mieke Meirsschaut, Frank Monsecour en Marijke Wilssens, Arteveldehogeschool 2013, *'Klaar voor redelijke aanpassingen, een leidraad'*.

Kelchtermans G., KULeuven okt. 2012, *'De leraar als (on)eigentijdse professional'*

Roohaan E., K. M. (2013). *Persoonlijke professionaliteit en disposities van docenten* (Vol. 34(3)). Tijdschrift voor Lerarenopleiders.

Kelchtermans G, B. K. (2008). *Goede praktijkvoorbeelden als hefboom voor schoolontwikkeling) - identificatie van determinanten en kritische kenmerken* (Paper gepresenteerd op de Onderwijs Resaerch Dagen ed.). Eindhoven.

Mindset, de weg naar een succesvol leven naar C. Dweck - <http://wij-leren.nl/mindset-talent.php>

Roohaan E., K. M. (2013). *Persoonlijke professionaliteit en disposities van docenten* (Vol. 34(3)). Tijdschrift voor Lerarenopleiders.

<http://www.differentiatieinonderwijs.be>