

Praktijkvoorbeeld

Collectief leren van schoolleiders via procescoaching door lerarenopleiders

Marijke De Smet en Annekatrien Depoorter (Arteveldehogeschool)

Samenvatting

In dit praktijkvoorbeeld nemen lerarenopleiders de rol van procescoach op zich binnen een door de Vlaamse Overheid gesubsidieerde dienstverleningsopdracht, om professionele reflectie bij schoolleiders te bevorderen. In een tweejarig professionaliseringstraject begeleiden zeven procescoaches tien parallelle groepen van schoolleiders uit basis- en secundair onderwijs die op de één of andere manier al een bestaand samenwerkingsverband vormden.

Het doel van het traject was om schoolleiders te versterken in veerkrachtig leiderschap in uitdagende omstandigheden én om collectief leren mogelijk te maken en te versterken tussen schoolleiders die (al dan niet intens) samenwerken op niveau van de scholengemeenschap. Via reflectief ervaringsleren werd een kwalitatieve dialoog op gang gebracht, werden persoonlijke én professionele relaties versterkt en konden een zeventigtal schoolleiders in een veilige omgeving hun zorgen én strategieën met betrekking tot leiderschap in de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 delen met elkaar.

Eén van de topics waar de schoolleiders diepgaand, bij regelmaat en schooloverstijgend in een samenwerkingsverband over in gesprek gingen, was het lerarentekort. Suggesties om het missen, uitvallen of afhaken van leraren aan te pakken werden met elkaar gedeeld, en werden door de vaste procescoach (lerarenopleider) gekaderd binnen recent onderzoek over personeelspraktijken (Vekeman et al., 2020). De vijf beschreven praktijken (rekrutering en selectie, opdrachttoewijzing, leerkrachtevaluatie, professionele ontwikkeling, en waardering en beloning) zijn nuttig voor onderwijsprofessionals die bewust willen nadenken over het vormgeven van personeelsbeleid in onderwijs. Naast facilitator van de reflectieve dialoog, trad de procescoach hier dus ook op als verbinder van expertise.

Collectief leren in samenwerkingsverbanden van schoolleiders, begeleid door lerarenopleiders

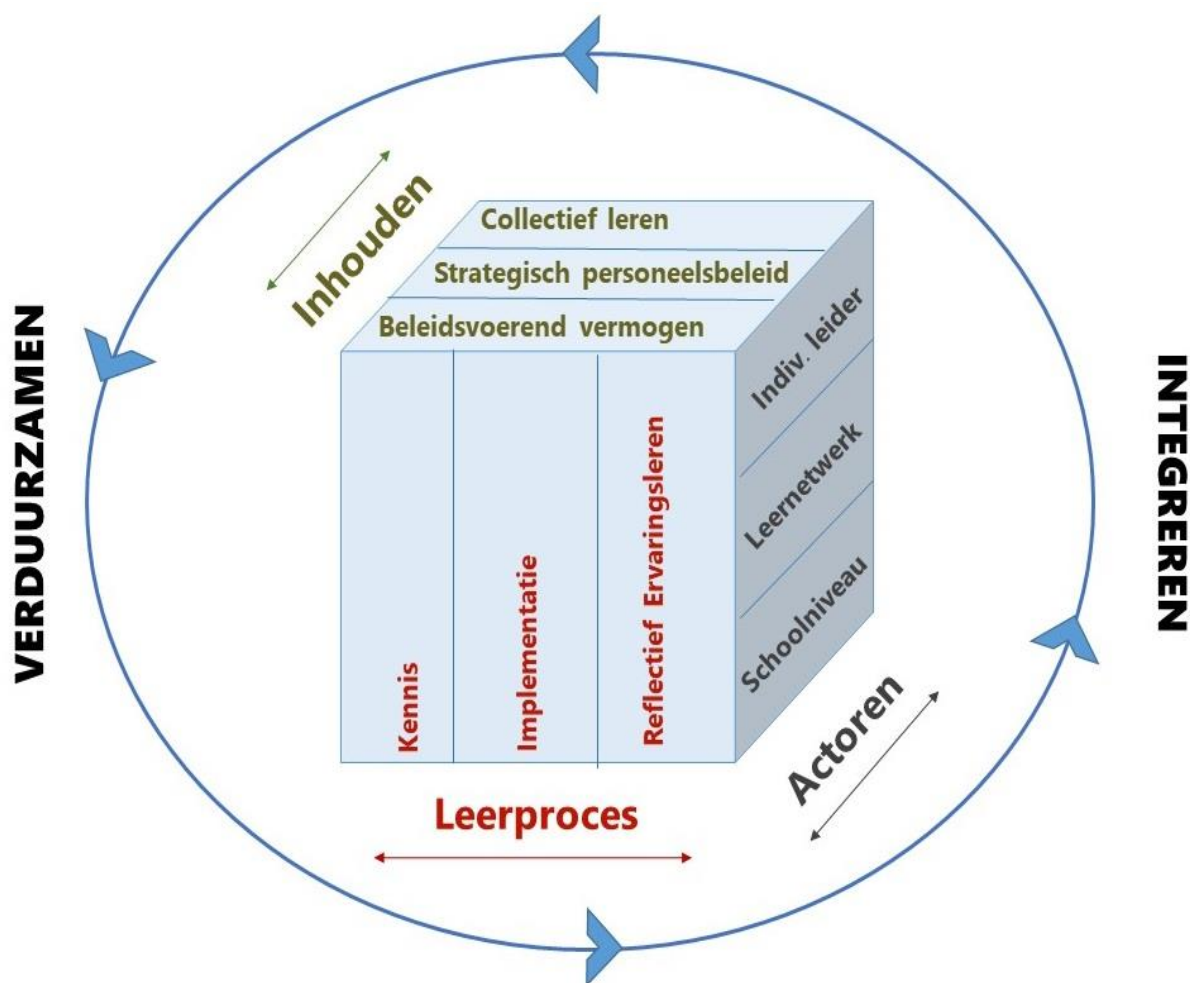
Het project “Volop voluit voor competent leiderschap”, een initiatief van de Arteveldehogeschool en de Taborgroep, heeft tien samenwerkingsverbanden van schoolleiders uit heel Vlaanderen geselecteerd om betrokken te zijn bij een tweejarig traject gericht op reflectie en professionalisering, met de nadruk op

collectief leren. Dat wil zeggen: schoolleiders samenbrengen om hun samenwerking in de scholengemeenschap, of een ander bestaand samenwerkingsverband, te versterken door samen te professionaliseren. Een cruciaal leeraspect van collectief leren is immers het (willen) delen van kennis in een samenwerking (Opstaele et al., 2015).

In het traject gaan de professionalisering van de individuele schoolleider én het versterken van de samenwerking tussen de schoolleiders hand in hand.

Gedurende twee projectjaren kwam elk samenwerkingsverband ongeveer maandelijks samen met een procescoach om kennis te versterken, praktijkvoorbeelden te delen, te rapporteren over de implementatie van het geleerde, en samen te reflecteren over de randvoorwaarden voor de beoogde veranderingen in hun scholen.

Drie inhoudsthema's stonden in de ontmoetingen van elk samenwerkingsverband centraal: (1) collectief leren als proces en uitkomst van samenwerking (März et al., 2017; De Smet et al., 2020); (2) beleidsvoerend vermogen (Vanhoof & Van Petegem, 2017); (3) strategisch personeelsbeleid in scholen (Vekeman et al., 2020). In de bijeenkomsten werd steeds vanuit drie actoren gewerkt: de individuele schoolleider, het leerteam op de school, het bredere samenwerkingsverband. Dat wil zeggen dat elke schoolleider de eigen beginsituatie ten aanzien van een theoretische situering onderzoekt, dat elke schoolleider reflecteert op haar of zijn professionele ontwikkeling én de opgedane inzichten verder ontwikkelt met het beleidsteam op de school. Door de uitwisseling over deze drie leerprocessen van respectievelijk kennisdeling, reflectief ervaringsleren en implementatie, werden ook op het niveau van het samenwerkingsverband nieuwe inzichten gegenereerd en mogelijke pistes voor sterke samenwerking tussen de schoolleiders verkend, geïntegreerd en/of verduurzaamd.



Figuur 1 Projectkubus: Volop voluit voor competent schoolleiderschap via collectief leren

Dat schoolleiders ondersteuning en professionalisering wensen en nodig hebben, werd duidelijk uit recent onderzoek (Devos et al., 2018). In het project maken lerarenopleiders als procescoach de brug van reflectieve dialoog in de lerarenopleiding naar de praktijk van de schoolleider. Naast inhoudelijke sessies waarin werd nagedacht over implementatie van inzichten uit onderzoek, werden er ook supervisiesessies georganiseerd, opties voor job shadowing aangeboden en wandelcoachgesprekken georganiseerd om in duo luidop te denken over werkzorgen. Daarnaast werd geoefend in het articuleren van doelgerichte leervragen, , en werd via individuele verwerkingsoefeningen gezorgd voor verduurzaming van de nieuwe inzichten.

In het traject stonden concrete uitdagingen van de deelnemende schoolleiders centraal. In de gesprekken kwam het onderwerp van het lerarentekort

meermaals naar voren als item waar de schoolleiders prioritair mee aan de slag willen. Door het thema te verbreden naar personeelspraktijken, elkaar te inspireren met contextinformatie, open te spreken over zorgen en twijfels, én het thema te koppelen aan verhelderende kaders uit recent onderzoek, werd het perspectief van de schoolleiders verruimd, werden kansen tot intensere samenwerking verkend en werd de veerkracht rond dit thema bij de schoolleiders versterkt.

Lerarenopleiders faciliteren professionele reflectie over het lerarentekort

Het is niet eenvoudig om binnen een samenwerkingsverband van schoolleiders een collectief leerproces op te zetten om belangrijke kwesties binnen de scholen aan te pakken, zoals het tekort aan leraren. Alle procescoaches in dit traject merkten snel dat het niet volstaat om de prangende leervraag of werkszorg, namelijk: *hoe houden we onze scholen bemand in deze tijden en hoe gaan we om met arbeidsmarktkrapte*, op tafel te leggen en daar een spontane gezamenlijke reflectie én constructie van een plan van aanpak op te verwachten. De basisvraag gaat immers ook over het emotionele:

- Hoe overleef ik als schoolleider als ik steeds moet inspringen?
- Hoe overleef ik als ik weer de school moet herorganiseren bij afwezigheid van een leraar?
- Hoe kan ik kwaliteit vragen aan mijn collega's als ze in overlevingsmodus zijn?
- Hoe ondersteun ik mijn collega's en waar vind ik zelf steun?

De rol die de lerarenopleiders (en aldus procescoaches) in dit proces eerst en vooral dienden op te nemen, is het faciliteren van een veilige spreekruimte onder de schoolleiders én het versterken van de reflectieve competenties. Vanuit hun ervaringen met de professionele en persoonlijke ontwikkelingen van studenten in de lerarenopleiding, werd hier werk van gemaakt. Er is ingezet op diepgaande kennismaking met elkaar en elkaars schoolcontext, waarin de diversiteit aan leiderschapsstijlen werd geëxpliciteerd en gewaardeerd. Daarnaast is door het installeren van een gestructureerde methodiek spreekruimte mogelijk gemaakt waarin echt gesproken en geluisterd wordt naar elkaar vanuit een concrete casus. Supervisie als methodiek voor reflectief ervaringsleren bij leiderschapsontwikkeling (Daniëls, 2020) maakt mogelijk dat de beginnende schoolleider van mens tot mens spreekt met de meer ervaren

schoolleider, dat frustraties en ontgoochelingen uitgesproken worden, en dat dankbaarheid en trots over geslaagde ontwikkelingen in het eigen schoolteam een plaats krijgen en leerwinst opleveren voor alle deelnemers.

Wat de specifieke zorgen met betrekking tot het tekort aan goed opgeleide leraren of het niet vinden van vervanging betreft, werd in de gesprekken snel duidelijk dat onmacht tegenover factoren waar je als schoolleider geen vat op hebt soms de energie en de mogelijkheid tot beleidsvoerend vermogen op dit thema in je schoolteam wegnemen. We gingen tijdens de supervisies aan de slag met de in de lerarenopleiding goed ingeburgerde reflectiemethodiek van Covey (2011): de cirkel van invloed en betrokkenheid.

Schoolleiders uit ons tweejarig professionaliseringstraject worden geconfronteerd met moeilijkheden die hen sterk raken maar waar ze persoonlijk weinig invloed kunnen op uitoefenen. Het lerarentekort is daar een goed voorbeeld van: het raakt hen, ze willen het anders, ze liggen er wakker van, maar ze kunnen het probleem in zijn algemeenheid niet zelf oplossen. Schoolleiders zijn sterk betrokken op het probleem, maar hebben er niet alle invloed op. Covey (2011) verwijst naar een tool om je persoonlijk leiderschap in zulke situaties sterker te maken: de cirkel van invloed en betrokkenheid. De tool is erop gericht de energie die we verliezen met piekeren, zeuren en klagen over zaken waar we geen vat op hebben, om te zetten naar energie om onze cirkel van invloed te vergroten. In plaats van de verantwoordelijkheid voor de problemen die er zijn buiten jezelf te leggen, ga je op zoek naar wat jij concreet kan doen om je doelen te bereiken binnen de gegeven omstandigheden.

Hoe werkt het?

Schrijf in de buitenste cirkel alles waar je je werkzorgen over maakt, maar als schoolleider niet meteen invloed op hebt. Bijvoorbeeld:

- Geconsolideerde wetgeving betreffende het onderwijs, in Vlaanderen en Nederland;
- De maatschappelijke onderwaardering van het lerarenberoep;
- Juridisering van het onderwijs;
- Het curriculum in de initiële lerarenopleiding(en);
- Een steeds toenemend lerarentekort in de onderwijssector en uitval van ervaren leraren.

Schrijf nu in de binnenste cirkel waar je je betrokken bij voelt én invloed kan op uitoefenen. Een schooleigen medewerkersbeleid? Bijvoorbeeld:

- Rekrutering en selectie;
- Professionele ontwikkeling van leraren;
- Waardering en beloning;
- Opdrachttoewijzing;
- Leerkrachtevaluatie.

De keuze hier voor vijf personeelspraktijken als cirkel van betrokkenheid is gebaseerd op het inspiratierapport Strategisch personeelsbeleid in scholen (Vekeman et al., 2020). Door het binnenbrengen van een breed theoretisch kader én resultaten van wetenschappelijk onderzoek, zorgden de lerarenopleiders/procescoaches voor een open gespreksomgeving waar delen van goede voorbeelden én samen nadenken over toekomstige strategieën op school- en schoolverbandniveau versterkt werden.

Schoolleiders expliciteren en verkennen hoe je invloed kan nemen op retentie van leraren

Uit de 22 sessies die de lerarenopleiders in dit traject hebben georganiseerd met tien groepen van samenwerkende schoolleiders, komt een breed scala aan suggesties en perspectieven naar voren voor het aanpakken van het lerarentekort. De zeventig schoolleiders uit het professionaliseringstraject zoeken manieren om om te gaan met het missen, uitvallen of afhaken van leraren. Ze plaatsen wel de kanttekening dat het naast praktijkvoorbeelden ook “overlevingsstrategieën” zijn die nu flexibel georganiseerd worden met kans op verduurzaming ervan. Het is mogelijk om de aanpakken, zoals vernomen bij supervisie en leervragenarticulatie, te clusteren op de vijf voornoemde personeelspraktijken, te beginnen met rekrutering en selectie. Op die manier reduceren we de bevindingen uit de tien samenwerkingsverbanden over retentie van leraren tot globale themaniveaus.

Door een toenemend algemeen lerarentekort komt het **rekruteren** van kandidaat-leraren sterk onder druk te staan. We vernemen bij de betrokken schoolleiders in het traject dat ze omgaan met deze uitdaging door met kandidaat-leraren van bij de selectiebeslissingen in dialoog te gaan over

desiderata, bijvoorbeeld op vlak van uurrooster, rollen of taken. Een intensieve samenwerking met de lerarenopleiding biedt kansen op gegarandeerde tewerkstelling door zij-instromers, die én student zijn in afstandsonderwijs, én beroepsactief lid van het schoolteam. Bijvoorbeeld, Hogeschool VIVES en zeven Kortrijkse basisscholen van de scholengemeenschap KBK hebben het BOOST-project opgestart in 2022 en ze hadden een schooljaar met minder openstaande vacatures in vergelijking met vorige schooljaren. De scholengemeenschap ondersteunt grondig studenten die in dit duaal traject stappen, via geïndividualiseerde trajectcoaching, planningsgesprekken en feedback bij de begeleide zelfstudie. In andere samenwerkingsverbanden betrokken in het traject staan naast studenten ook kinderbegeleiders als vlinderfunctie klaar om vervangingen flexibel in te vullen en werken ze met het in dienst nemen van een voltijdse toezichter om leraren deels te ontlasten van mesotaken.

De projectcoaches (en aldus lerarenopleiders) vernemen ook dat meerdere scholengemeenschappen hun krachten bundelen bij infomomenten voor schoolverlaters, bij sollicitatierondes en om het on-boarden van startende leraren in aanvangsbegeleiding onder te brengen. De meeste schoolleiders in ons professionaliseringstraject zijn het erover eens dat de kans groter is dat leraren aan boord blijven als ze kiezen voor een gedeelde ambitie en niet voor een specifieke school of individuele schoolleider. Een samenwerking op het niveau van de scholengemeenschap kan ervoor zorgen - in hun bewoordingen gezegd - dat er een lerarenpool komt over de scholen heen, dat er accuraat kan worden opgetreden bij vervangingsurgenties, dat er brede mogelijkheden zijn tot matchmaking en talentenscouting, dat collegiale visitatie als structurele actie kan, dat zowel de aanvangsbegeleiding als de **continue professionalisering** van leraren gestroomlijnd kunnen worden naar de praktische uitrol ervan. Voornoemde praktijken worden als positief ervaren door de betrokken schoolleiders, omdat ze de scholengemeenschap (als bestaand samenwerkingsverband) de kans geven om hun strategisch beleid te versterken en anderzijds om in te spelen op de individuele noden van leraren. Tegelijk (h)erkennen de schoolleiders hun cirkel van invloed en betrokkenheid in voorgaande.

Twee keer maken de procescoaches tijdens het professionaliseringstraject 'dag van de leraar' en 'dag van de directeur' mee. Dagen van **waardering en beloning**

waarbij de complimentenkaartjes, de suikervrije tussendoortjes, de post-it muur, de kwinkslag op een wenskaart, nu nog dankbaar herinnerd worden. Naast deze dagen vol lof valt het op dat er ook bepaalde schoolteams zijn die bewust investeren in het strategisch waarderen van hun medewerkers. Dit strategisch waarderen betekent dat binnen de school zowel aandacht is voor het complimenteren en vieren van het succes van individuele leraren, als dat van (groepen van) leraren die zich inzetten om het schoolbeleid te doen slagen (Vekeman et al., 2020). Hierna volgt wat de procescoaches (en aldus lerarenopleiders) van de schoolleiders benadrukken over leraren waarderen en belonen:

- Alert zijn voor "zure culturen" is een beloftevolle strategie in onderwijs. Een pluim voor al wie energielekken constructief en actiegericht bespreekbaar maakt (onder andere in individueel gesprek, op personeelsvergaderingen);
- Sterk schoolleiderschap wekt vertrouwen en welbevinden. Een pluim voor schoolleiders met een helder en transparant systeem voor kwaliteitsstreven;
- Het werkt aanstekelijk en netwerkversterkend als een schoolteam trots naar buiten komt met kleine, fijne praktijkvoorbeelden en prestaties. Een pluim voor teams die zich zichtbaar profileren als bv. ongewone school.

Schoolleiders betrokken in het professionaliseringstraject bevestigen op zoek te zijn naar een flexibele organisatie bij personeelspraktijken. Voor wat de **opdrachttoewijzing** van leraren betreft, menen de meeste deelnemers aan te voelen dat teamteaching competentieversterkend werkt voor allen en in het bijzonder voor starters zonder lerarendiploma. Het dragen van een gedeelde verantwoordelijkheid voor het onderwijzen van een (grote) groep leerlingen wordt door de schoolleiders expliciet in verband gebracht met starters sociaal integreren in het schoolteam. De procescoaches vernemen dat schoolleiders dit laatste opnemen als een nieuwsgierige vraag bij **leerkrachtevaluaties**.

Slotwoord

Op het niveau van de scholengemeenschap doen schoolleiders nieuwe inzichten op door de begeleiding van een procescoach in een reflectieproces en door deel te nemen aan collectief leren. Dit projectresultaat is echter enkel mogelijk wanneer er tijdens de bijeenkomsten van schoolleider tot schoolleider, van mens tot mens, authentiek met elkaar gesproken wordt over zorgen en betrokkenheid op een thema (bijvoorbeeld personeelspraktijken), om van daaruit samen te zoeken naar het vergroten van de eigen cirkel van invloed. Wanneer schoolleiders zich professioneel kwetsbaar (Kelchtermans, 2004) kunnen opstellen, voelen ze dat ze niet alleen staan in de arena. Om dit waar te maken, is een veilige omgeving nodig waar professionele reflectie over denken, voelen en willen (Korthagen & Nuijten, 2019) mogelijk gemaakt wordt voor en met elkaar. Schoolleiders beamen dat het oefenen in reflectief vermogen al begint bij de lerarenopleiding en dat een procesbenadering samen met een lerarenopleider die inzet op sterktes voor hen werkt.

Collectief leren heeft er in dit praktijkvoorbeeld voor gezorgd dat schoolleiders het lerarentekort kunnen situeren als een thema dat (ook) verband houdt met strategisch personeelsbeleid in schoolperspectief. Schoolleiders in het traject “Volop voluit voor competent schoolleiderschap via collectief leren” bevestigen een context te hebben ervaren waarin ze veilig, sociaal verbonden en mild facetten van professionele ontwikkeling en collectief leren ondervonden. Ze werden gestuurd door een procescoach die expertise verbindt uit de lerarenopleiding, ze stuurden zichzelf via leervragenarticulatie en ze stuurden de school als lerende organisatie mee aan met inbreng van opgedane inzichten in een samenwerkingsverband.

Samen ontwikkelden de schoolleiders in het project reflectieve en organisatorische aanpakken die zuurstof (veerkracht) bieden zonder in te boeten aan onderwijskwaliteit. Want juist door het versterken van onder andere het beleidsvoerend vermogen van schoolleiders via collectief leren, wordt de kritische reflectie over de onderwijskwaliteit gegarandeerd.

Auteurs

Dr. Marijke De Smet is docent-onderzoeker in de lerarenopleiding Educatieve Bachelor voor Lager Onderwijs en in de Bachelor-na-Bachelor Schoolontwikkeling aan de Arteveldehogeschool.

marijke.desmet@arteveldehs.be

Dr. Annekatrien Depoorter is docent-onderzoeker in de lerarenopleiding Educatieve Bachelor Kleuteronderwijs en in de Bachelor-na-Bachelor Schoolontwikkeling aan de Arteveldehogeschool.

annekatrien.depoorter@arteveldehs.be

Referenties

Covey, S.R. (2011). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business Contact.

Daniëls, E. (2020). *Leadership and leadership development in primary education: A field experiment on group reflective learning* (dissertation). Geraadpleegd van https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS3057127&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1

De Smet, M., Vanblaere, B., Ruys, I., & Frijns, C. (2020). *Collectief leren via samenwerking met externe (onderwijs)professionals. Eindrapport*. Steunpunt Onderwijsonderzoek.

Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*. Steunpunt Onderwijsonderzoek.

Kelchtermans, G. (2004). De kwaliteit van kwetsbaarheid. Tegendraadse gedachten over de professionele identiteit van leraren. *Basis-Schoolwijzer*, 111, 13-18.

Korthagen, F., & Nuijten E. (2019). *De kracht van reflectie*. Boom.

März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssels, F. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij*

duurzame onderwijsvernieuwing. RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO. CNA Leiderschapsacademie.

Opstaele, V., Naert, L., & Bonne, K. (2015). Verbindend leren. Onderzoek naar leren in samenwerkingsverbanden vanuit individueel, organisatie- en netwerkperspectief. *Praktijkboek kwaliteitszorg in welzijnsvoorzieningen*, 48, 1832-1845.

Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2017). *Doeltreffend schoolbeleid: praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen*. Acco.

Vekeman, E., Tuytens, M., Droissart, J., & Devos, G. (2020). *Strategisch personeelsbeleid in scholen : inspiratierapport*. Steunpunt Onderwijsonderzoek.