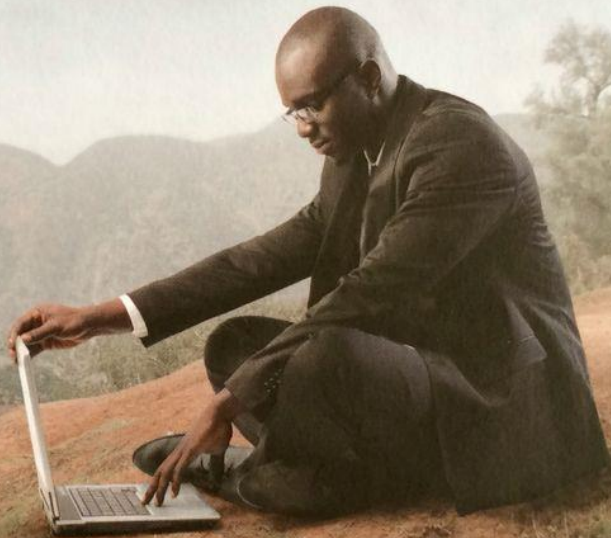


Disseminatie: Expeditie O



DANIELLE BRAUN
& JITSKE KRAMER

DE CORPORATE TRIBE



ORGANISATIELESSEN UIT DE ANTROPOLOGIE

Stop
Met
Vergaderen

Richt
Kampvuren
In



- **Eerste jaar Expeditie O:**

- 3 basecamps (halve dag): onderwijskundig leiderschap, gedeeld leiderschap (1 digitaal), transformationeel leiderschap
- 5 kampvuren (2,5u) (3 digitaal): praktische toepassingen en verdieping op de theorie van de basecamps, intervisie & collectief leren
- 6 individuele begeleidingen (1,5u): beginsituatie van de school in kaart brengen, acties kiezen vanuit droomwens om rond te werken, actieplan schrijven, acties opvolgen (ook digitale sessies maar afhankelijk van moment – iedereen had \pm 2 digitale sessies)

(Structurele kenmerken: **Werken met cohorten of (collegiale) netwerken + voldoende tijd voor implementatie in de praktijk**)



Structurele kenmerken: Investeren in coaching en mentoring

Het samenwerkingsverband werd gedurende de volledige looptijd van het PI begeleid door 1 centrale en vaste procescoach die door de schoolleiders vooraf niet gekend was^(1;2;4). Deelnemers zijn unaniem tevreden over de kwaliteitsvolle coaching die door deze centrale procescoach werd voorzien (cf. 3.3.1. Kenmerken van de trainers)^(1;4).

Gebruikmaken van feedback en evaluatie

De meningen van deelnemers bleken op het einde van het 1^{ste} schooljaar verdeeld te zijn wat betreft de mate waarin het PI inzet op feedback en evaluatie. Sommige deelnemers gaven aan dat ze tijdens het eerste werkingsjaar over het algemeen weinig geëvalueerd werden of feedback kregen door de procescoach over hoe ze het doen als schoolleider terwijl andere aangeven dat feedback gevraagd kan worden tijdens de individuele coachingsgesprekken⁽¹⁾. Tijdens het 2^{de} schooljaar blijken deelnemers steeds vaker feedback gekregen te hebben door de procescoach tijdens bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband of individuele coachingsgesprekken, wat ze duidelijk appreciëren⁽⁴⁾.

Ja. Ja. Ja, als [naam procescoach] hier is geeft hij echt wel aan van: 'Je zal dat doen en hoe ga je dat doen?', en van: 'Dat is goed', en 'Je bent goed bezig!' (Interview, schoolleider 1)

Nu op het einde bijvoorbeeld was er ook een opdracht bij waarbij [naam procescoach] iets zei over mij als persoon. Dat was op een bijeenkomst binnen het samenwerkingsverband, maar we waren toen ook alleen met de directies en dan is die veiligheid er ook wel, en dan dacht ik wel: 'Amai', dat je mij zo kan omschrijven'. Dat vond ik wel leuk. Ik denk dat dat soms ook veroorzaakt is door de band die we met [naam procescoach] hebben opgebouwd, ook individueel. [...] Bij de individuele schoolbegeleiding, daar kan dat eigenlijk soms nog veel meer. En die wisselwerking zat wel goed met [naam procescoach]. (Interview, schoolleider 2)

Organisatorische kenmerken: Kenmerken van de trainers & Deskundig leiderschap en sturing van het PI waarborgen

- Procescoaches (5) met >20 jaar ervaring, “coachingsvaardigheden [...], helicopterperspectief [...], netwerker [...]”
- Er “werd op enkele momenten ook beroep gedaan op externe sprekers met expertise op een bepaald vlak (bv. gedeeld leiderschap). Het inzetten van deze externe sprekers werd algemeen positief ervaren.”
- “De inhoud van de bijeenkomsten over de samenwerkingsverbanden heen werden samen ontwikkeld [...] en hiervoor werd ook samengewerkt met enkele externe organisaties [...]. De centrale procescoach [...] nam een trekkersrol op voor het ontwikkelen van de sessies die plaatsvonden op het niveau van het samenwerkingsverband. Deze sessies werden echter wel zeer sterk afgestemd op de noden en snelheid van de specifieke samenwerkingsverbanden door de verschillende procescoaches. Om de kwaliteit van het leertraject te bewaken doorheen het project werd tussentijds gepeild naar feedback van deelnemers, op basis waarvan individuele procescoaches het traject bijstuurden.”

Beginsituatie



**Kennis van de thema's, huidige situatie,
droomwens... ook eindsituatie**

BASECAMP 1

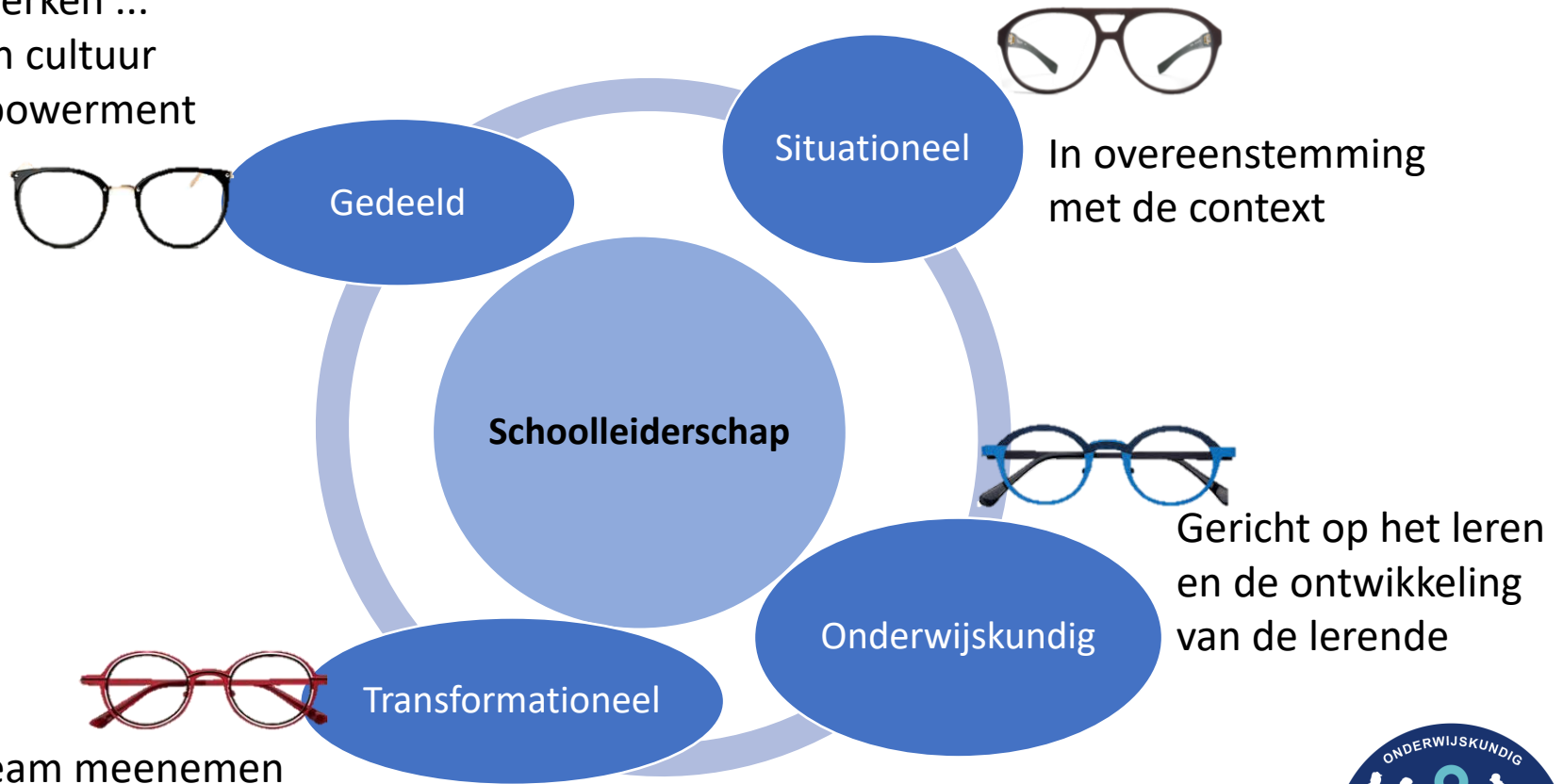
ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

COLLECTIEF LEREN



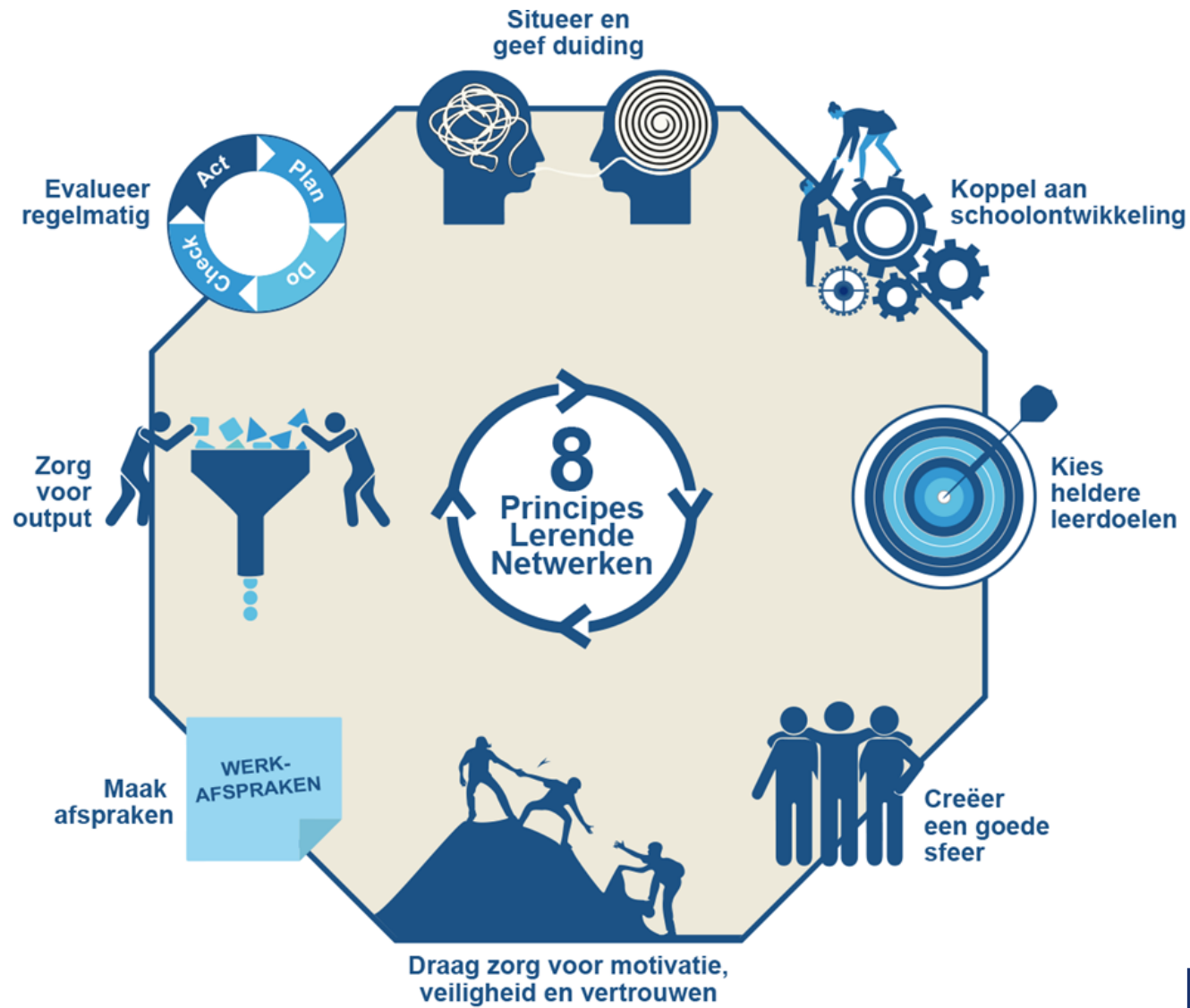
1 missie - 4 principes van leiderschap – 5 kernopdrachten

Delen, communiceren,
samenwerken ...
Naar een cultuur
van empowerment



Het team meenemen
om dat leren
te stimuleren

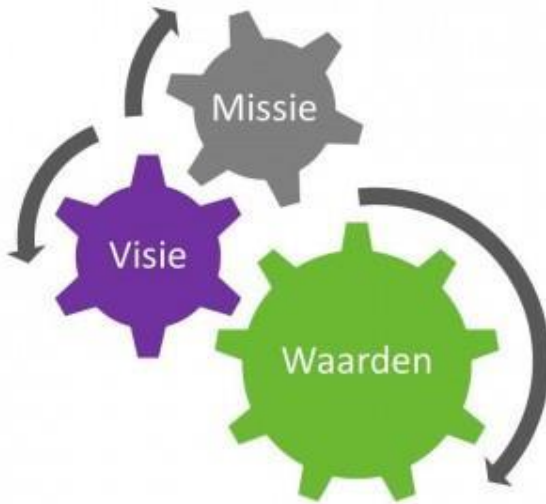
Introductie lerende netwerken



Lerende netwerken als interactie: 3 cruciale kenmerken

1. Gezamenlijke verantwoordelijkheid vanuit gedeelde waarden en visie

deelnemers aan lerende netwerken in onderwijs



- delen de professionele **verantwoordelijkheid voor leren**
- kunnen die verantwoordelijkheid koppelen aan **gedeelde waarden en een gedeelde visie** m.b.t. leren van leerlingen

2. *Reflectieve dialoog en samenwerking*

Enkel samenwerking met voldoende diepgang leidt tot sterke leeruitkomsten



Sterke samenwerking omvat **diepgaande reflectieve dialoog**:

- Niet: de ander overtuigen van eigen gelijk
- Wél: praktijken verhelderend, achterliggende opvattingen expliciteren, durven herzien

Concreet samenwerken = samen ontwikkelen (bvb. lesmaterialen, didactieken)
ervaringen uitwisselen, eigen praktijk kritisch onderzoeken

Lerende netwerken als interactie: 3 cruciale kenmerken

3. *Gedeelde autonomie in de praktijk*

'PRAKTIJKDEPRIVATISERING'



Bereidheid en engagement om te delen en uit te wisselen
is voorwaarde

Leraren stellen hun **functioneren en hun werk in de klas open voor collega's**.

Mogelijkheden creëren om samen te onderzoeken
(bv. intervisie, peer-coaching op basis van klasbezoek)

Leren in verbinding met anderen en in verbinding
met zichzelf



We hebben een missie:

- Van rups tot vlinder
- Een warme school waar iedereen welkom is (bewegend leren)
- Hulpvaardigheid, samenwerking, plezier en respect
- Iedereen welkom (inclusie)
- Een startbaan voor het leven; Groeien en stralen op school

Iedereen en Een School welkom

waar
warme
bewegend
tot
Hulpvaardigheid
startbaan
leren
voor
het
stralen
Inclusie
Samenwerking
respect
Van
leven
rups
plezier
Groeien
winder





We zijn trots op:

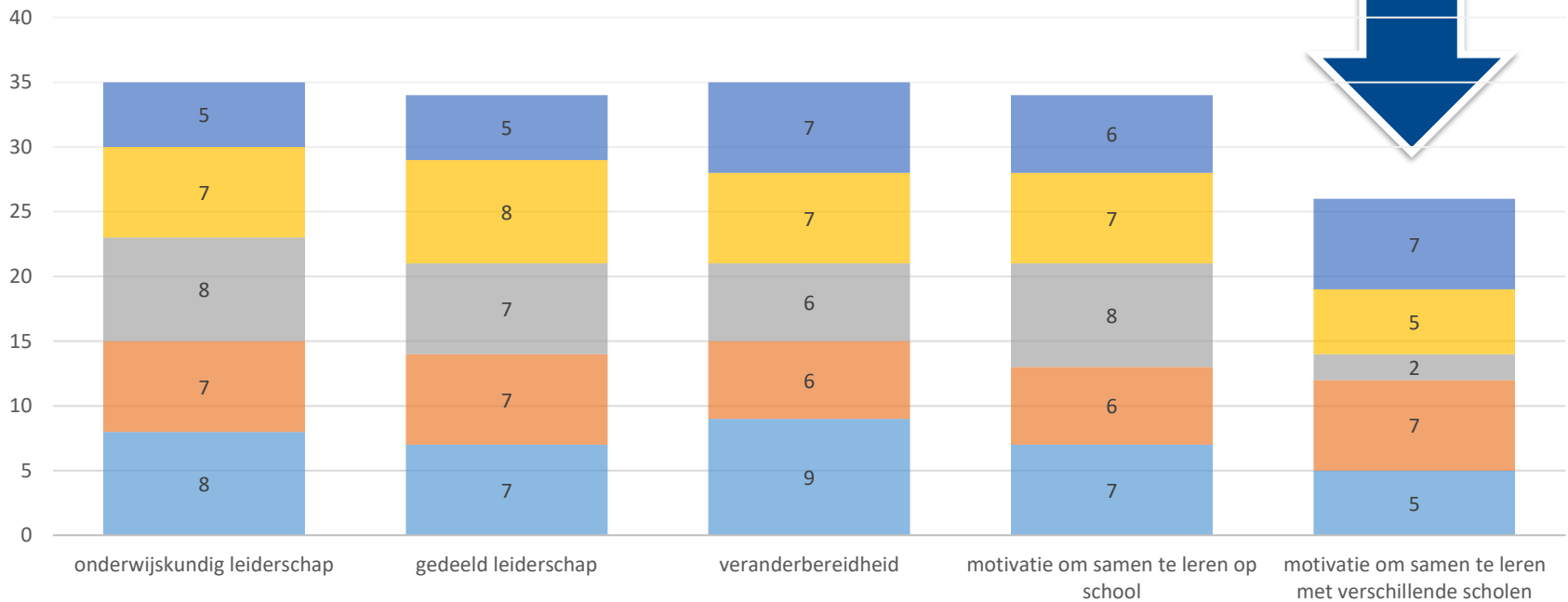
- Zelfgestuurd leren
- Welbevinden leerlingen
- Oog hebben voor veel verschillende dingen: zorgkinderen (veel complimenten)
- Het schoolgebouw + plantrekken van het team
- Voor elk kind aandacht hebben (welbevinden); Het beste zoeken voor elk kind met een heel divers team.

Waarom vinden we

zelfgestuurd een dingen beste hebben
plantrekken zorgkinderen divers
complimenten aandacht
van team
verschillende schoolgebouw met kind
oog zoeken veel leerlingen
leren

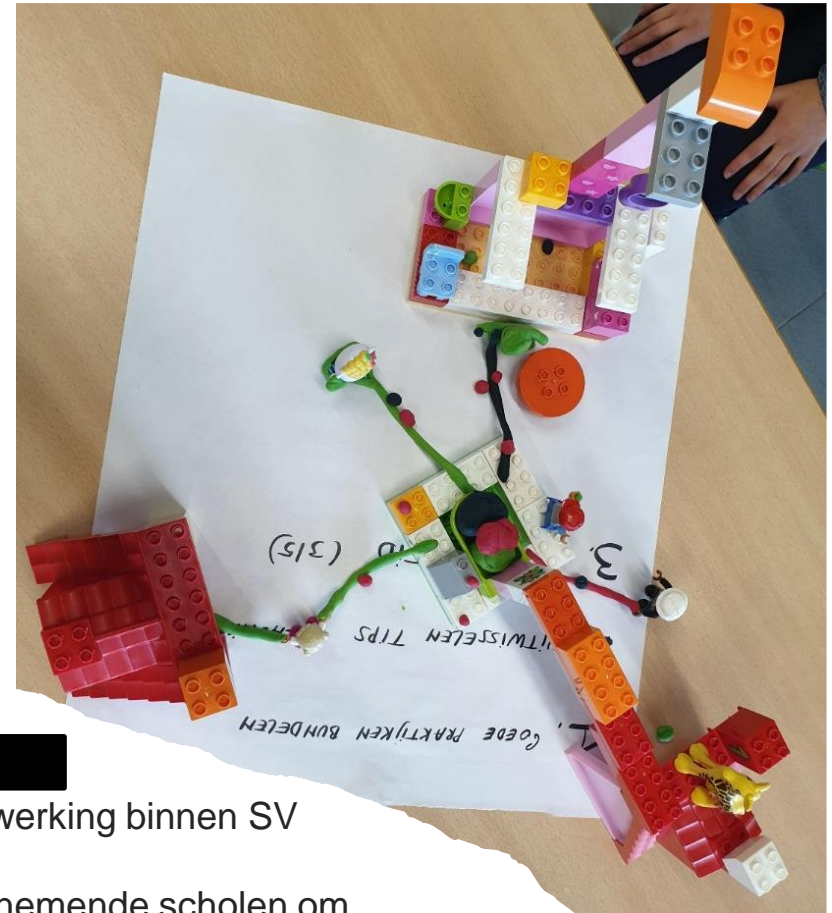
- **Beginsituatie (eigen inschatting):**

BEGINSITUATIE [REDACTED] - SEPTEMBER 2021



Droomvraag voor het samenwerkingsverband (SV):

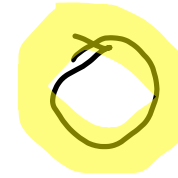




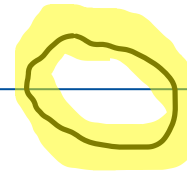
Samenwerkingsverband [REDACTED]

- Uitwisselingen m.b.t. zorgbeleid (samenwerking binnen SV rond zorgbeleid)
- Goede praktijken bundelen van alle deelnemende scholen om te testen op eigen school.

Individuele noden scholen in het SV



Kernwaarden helder krijgen



Borgingssysteem om vernieuwingen vast te houden

**Omgaan met
meerbegaafde IIn**



GPL (gepersonaliseerd leren)



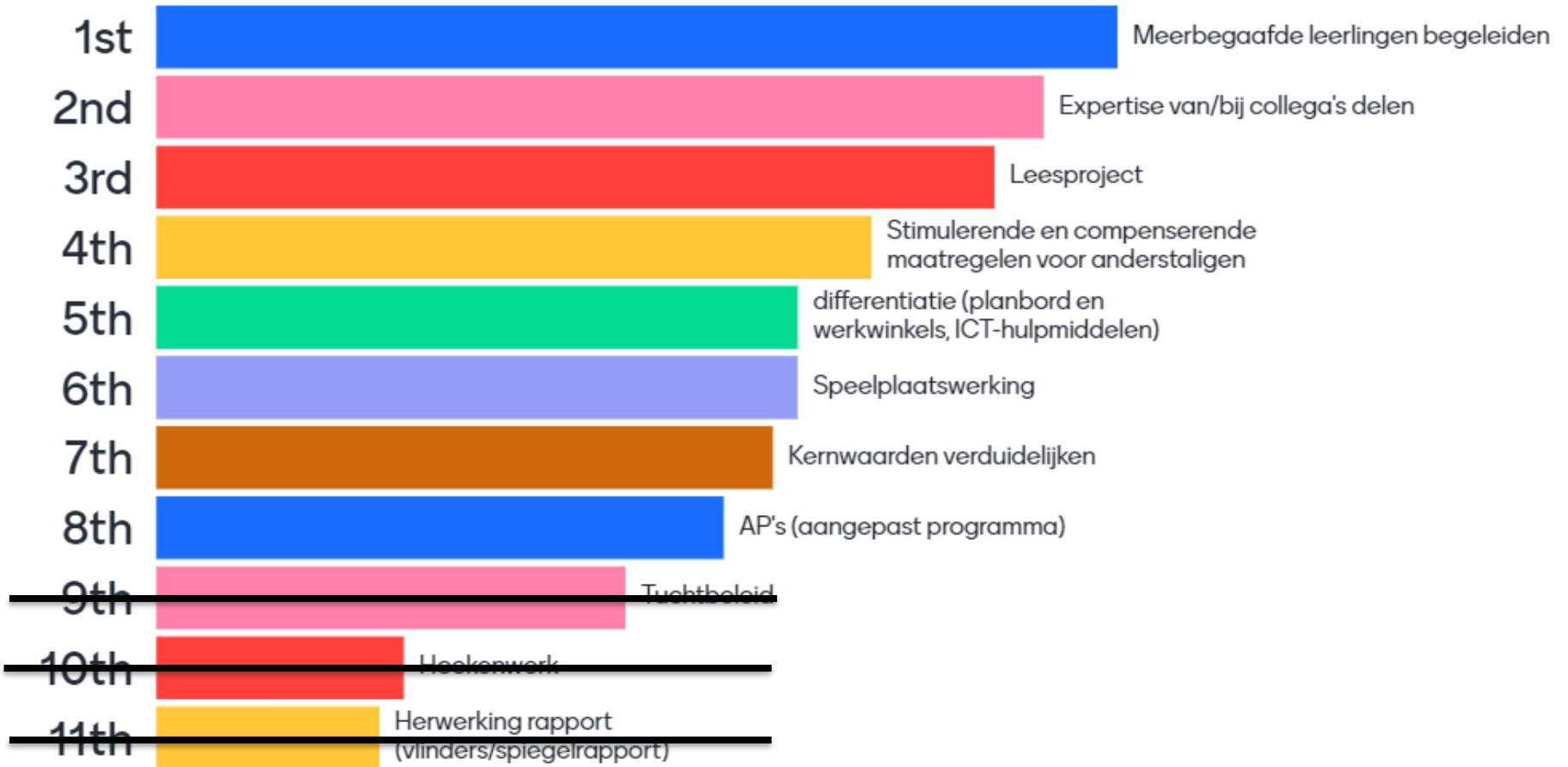
**Verticale samenhang:
doelen, didactisch (doorstroom)**

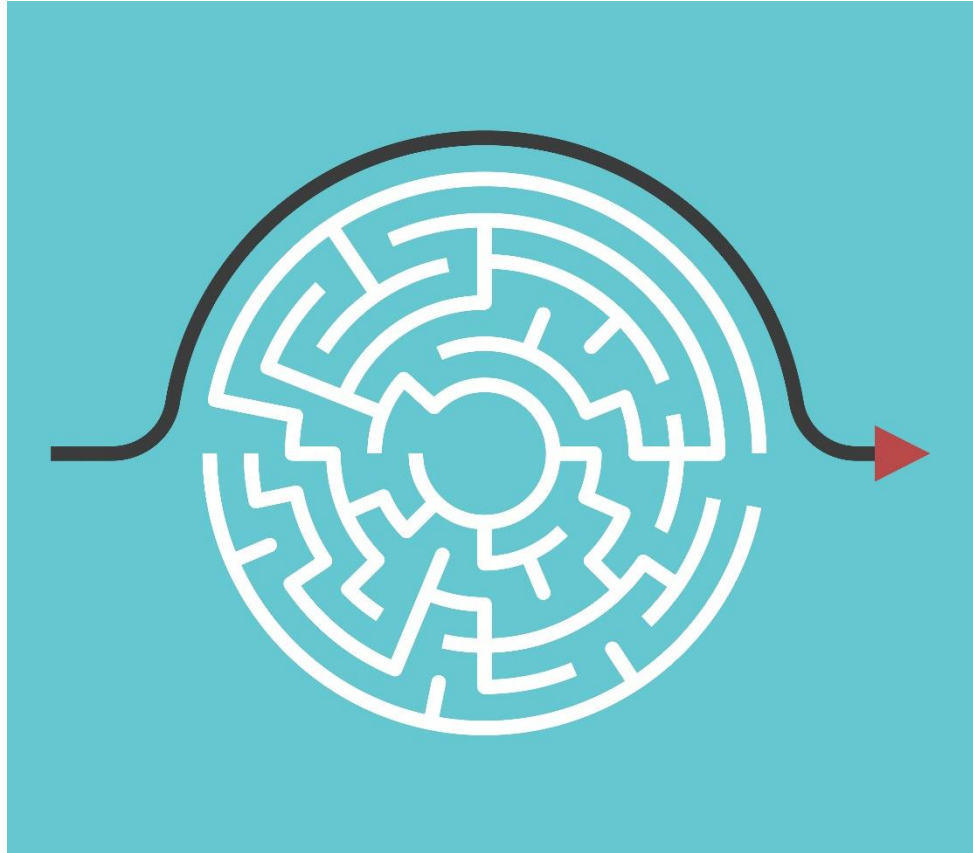
**Aanpak anderstalige
nieuwkomers**



Taal optimaliseren (NT2)





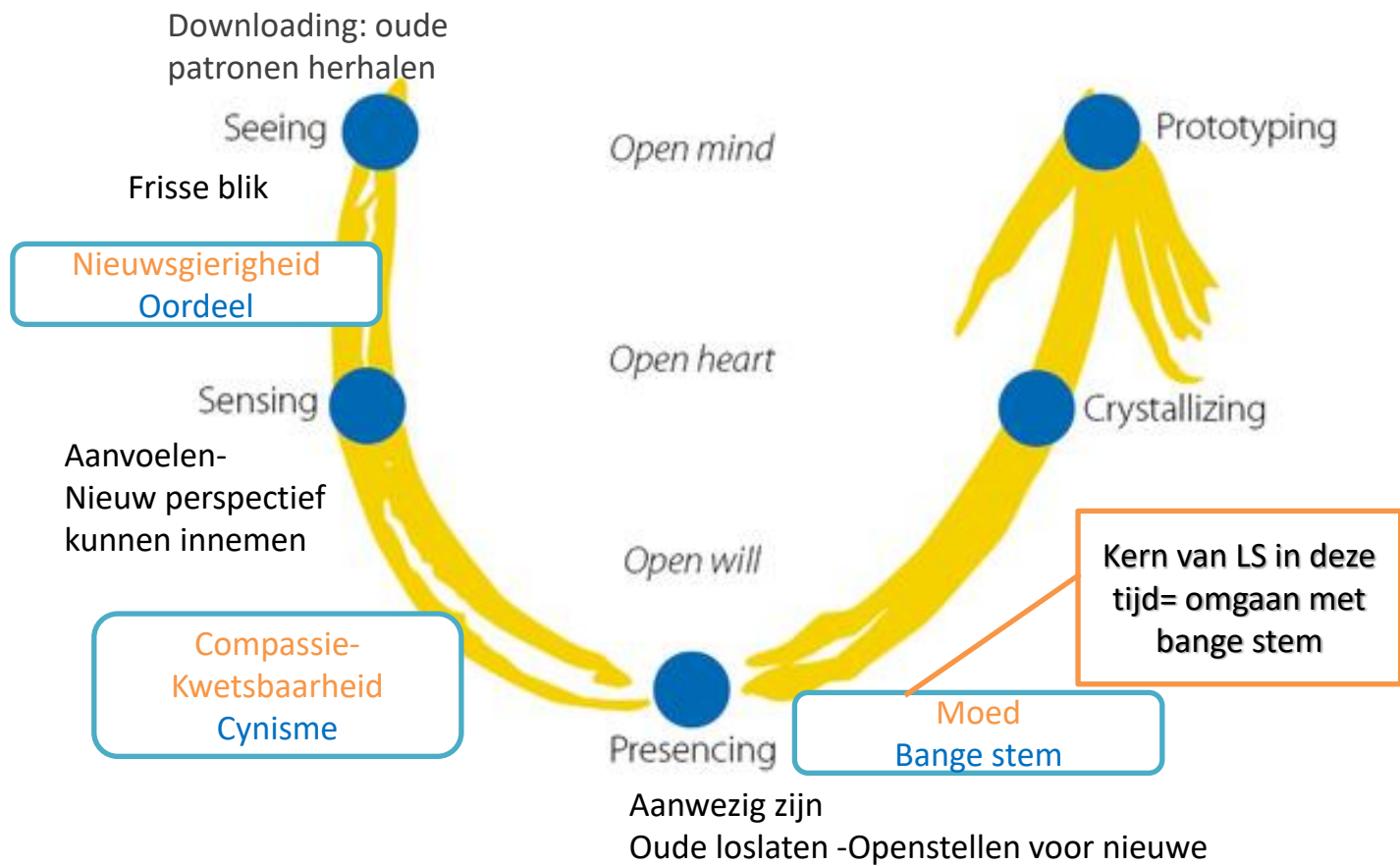


	Eerste ronde	Tweede ronde	Derde ronde
Wat?	<ul style="list-style-type: none"> - Kernwaarden verduidelijken (School 1 – School 5) (1) - Talenbeleid/ maatregelen voor andertaligen (NT2) (School 4) (2) - Differentiatie (planbord en werkwinkels, ICT-hulpmiddelen (School 2) (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cognitief sterke leerlingen begeleiden (School 2 – School 4) (1) - Expertise bij collega's delen (School 5) (2) - Leesproject (School 5) (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - AP's (aangepast programma) (School 3) (2) - Speelplaatswerking (School 4) (1)
Wie? (eigenaars/ rekkers)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur school 4 / directeur school 1 / directeur school 3 / directeurs school 5 - Schoolanker / ZoCo's school 4 / ZoCo school 5 - ZoCo school 2 en leerkracht school 2 / ZoCo's school 1 / leerkracht school 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Schoolanker / ZoCo's school 4 / ZoCo school 5 / directeur school 2, ZoCo school 2, leerkracht school 2 - Directeurs school 5 / leerkracht school 3 / directeur school 4 - Leesjuf school 5 / directeur school 1, ZoCo's school 1 / directeur school 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Leerkracht school 3 / ZoCo school 5 / ZoCo's school 4 / directeur school 2, ZoCo school 2, leerkracht school 2 - Directeur school 4 / directeur school 3 / ZoCo school 5
Wanneer? (plannen & concretiseren)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 3/5: 9u @school 4 2) Schoolbezoek [REDACTED] 3) 29/3: 8u30 @school 2 (1-4^{de} lj. – 5&6: woensdag 30/3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Een dinsdag 2) / 3) na de schooluren (nog te plannen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Uitwisseling documenten (padlet/mail) 2) 3/5: 10u @school 4
Waarom?	Op maat werken (2x); Gedeeld leiderschap (eigenaarschap) (2x); Welbevinden (2x); Onderwijskwaliteit; Leesplezier; Systeem dat rust creëert		
Focus:	<i>Onderwijskundig leiderschap en/of collectief leren</i>		

Het is opvallend dat ook verwezen wordt naar leeractiviteiten die hebben aangezet tot het observeren van bepaalde praktijken in andere scholen^(4;5). Het hospiteren of observeren van andere praktijken werd expliciet gestimuleerd door de procescoach. Het observeren van praktijken was sterk afgestemd op het individuele actieplan van elke schoolleider en schoolleiders kregen duidelijke instructies mee over hoe ze de praktijken konden observeren en wat ze hier concreet konden uithalen voor hun eigen praktijk (bv. waarbij Theory U van Otto Sharmer een leidend raamwerk was).

*Het is heel divers. [naam school] is gaan kijken in Antwerpen voor EDI en rond hoe omgaan met kansarmoede en taalarmoede. De school uit Antwerpen is in [naam school] gaan kijken naar open leeromgevingen en hoe ze daar de speelplaats met steun van het bestuur, de gemeente en de betrokkenheid van de leerlingen en de collega's, gerealiseerd hadden. [...] Tijdens [naam bijeenkomst op niveau van het samenwerkingsverband] heb ik altijd gevraagd: 'Geef de collega's, maar ook mijzelf eens een terugkoppeling. Hoe was dat?'. Mensen hadden dan verslagjes bij of foto's. Dat werd dus allemaal mooi gedeeld. **(Interview, procescoach)***

*We hadden zo verschillende dingen opgelijst waaraan we nood hadden. Hij [procescoach] heeft daar dan een rode draad in gezocht en mensen samen gezet en dan op zoek gegaan naar scholen waar dat al bezig was of waar we eens gewoon konden gaan kijken en aanvoelen. Daar ging het eigenlijk echt over de speelplaatswerking en de speelplaatsafspraken. Ik vond dat nuttig omdat als je het eens kan aanvoelen en het kan zien, je veel meer leert dan enkel de uitleg te krijgen. **(Interview, schoolleider 2)***



Actieplannen van de scholen van het SV

School 4 (2 vestigingen)

Het talenbeleid van de school optimaliseren en er één lijn in trekken

School 2

Sterk functionerende leerlingen begeleiden

School 5 (2 vestigingen)

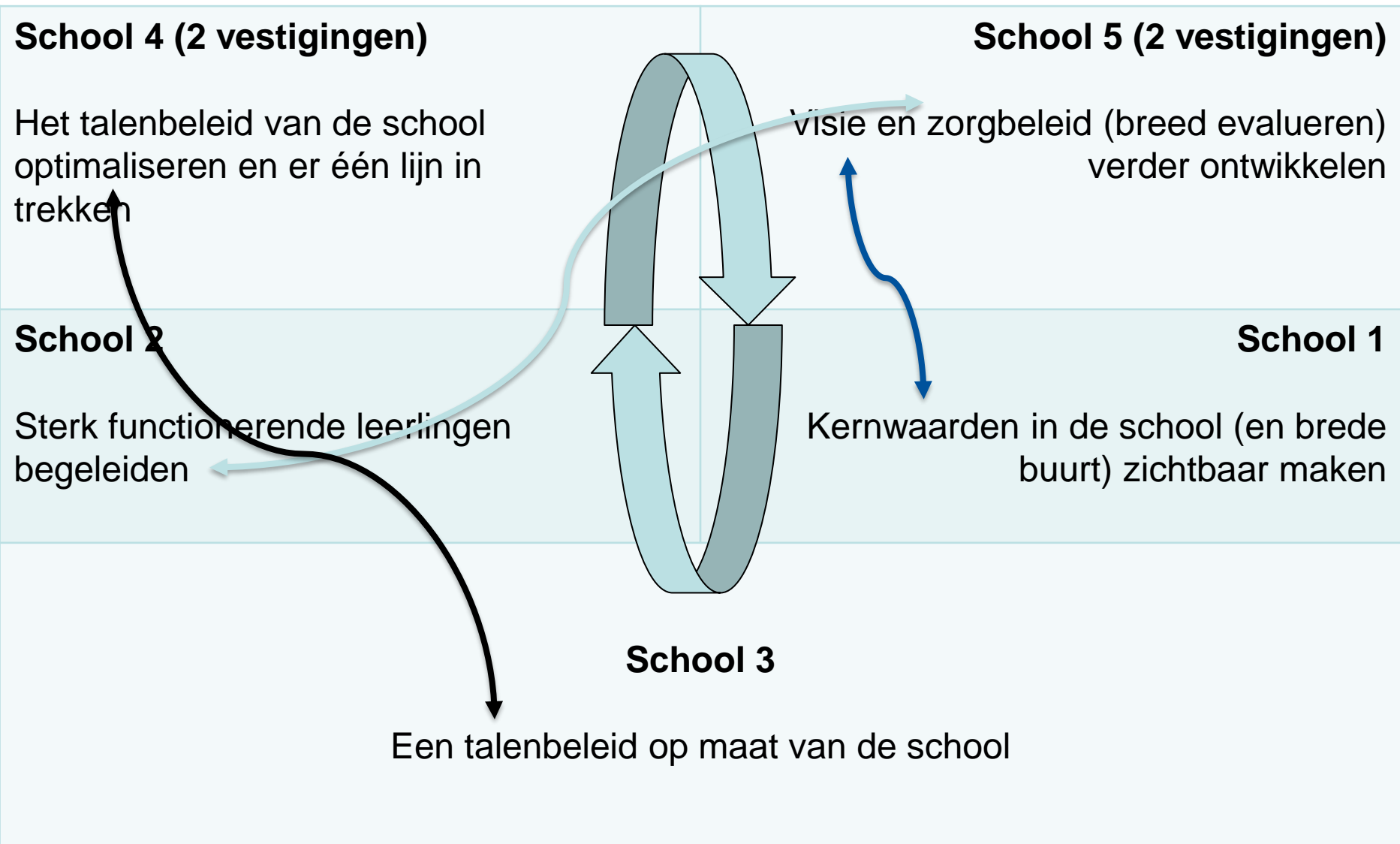
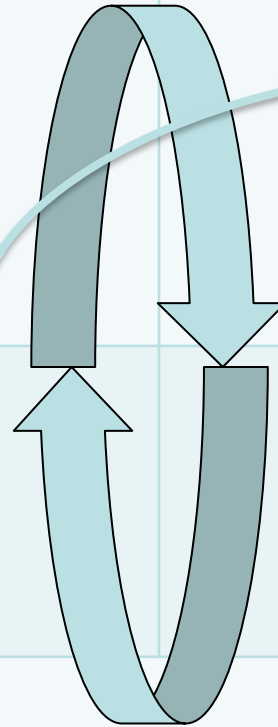
visie en zorgbeleid (breed evalueren) verder ontwikkelen

School 1

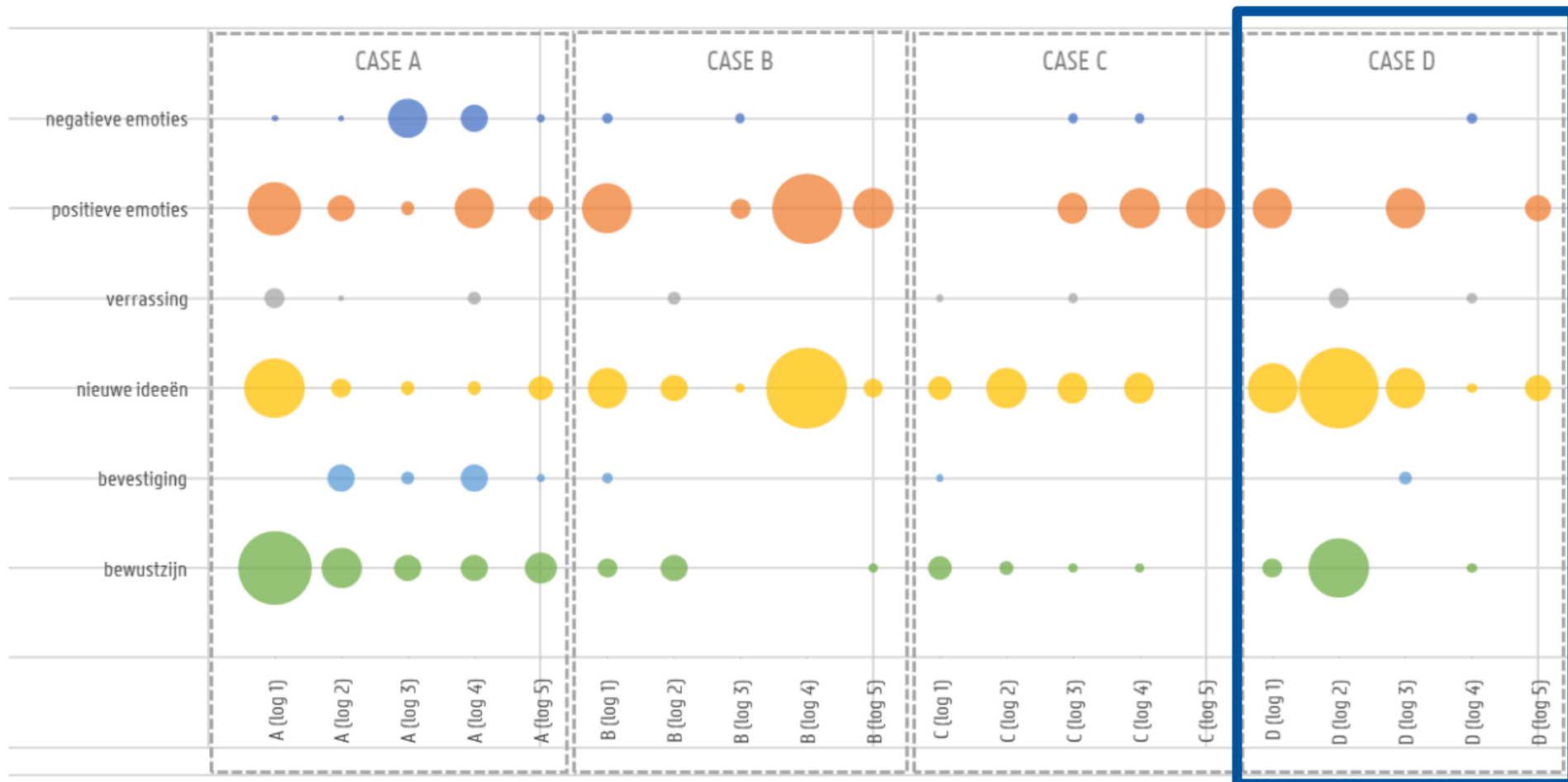
Kernwaarden in de school (en brede buurt) zichtbaar maken

School 3

Een talenbeleid op maat van de school



leeruitkomsten



Nota De grootte van de bellen representeert het gemiddeld aantal keer dat leeruitkomsten gerapporteerd werden (per case en over de tijd heen) rekening houdend met het aantal deelnemers dat elk logboek heeft ingevuld.

Figuur 926 Bellenmatrix leeruitkomsten.

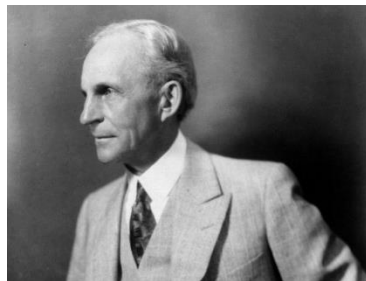
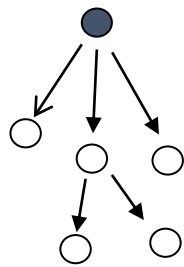
- Ronny

BASECAMP 2 GEDEELD LEIDERSCHAP



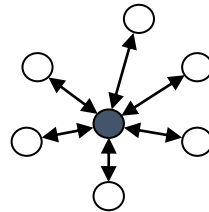
Evolutie in context = evolutie in leiderschap

Stable, safe context



Transformational change

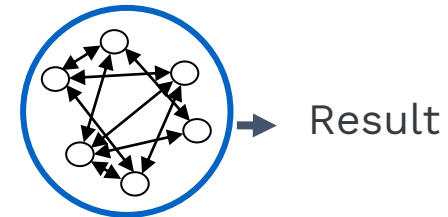
(80's onwards)



“It’s important that you develop yourself & that you are involved”

Complex, interdependent challenges

(00's onwards)





VERTICALE IDENTITEIT

dagdagelijks regelen
controleren en opvolgen
oplossen
beslissen

IDENTITEITSWERK

GEDRAG

DELENDE IDENTITEIT

zelfredzaamheid coachen
toegankelijk zijn, bescheidenheid tonen
kaderen, ruimte creëren
participatief beslissen

het gaat over macht
alles onder controle
in lijn met normen & verwachtingen

OVERTUIGINGEN

het zit in de groep, het is gedeeld
nooit af, altijd én én
in lijn met missie en waarden

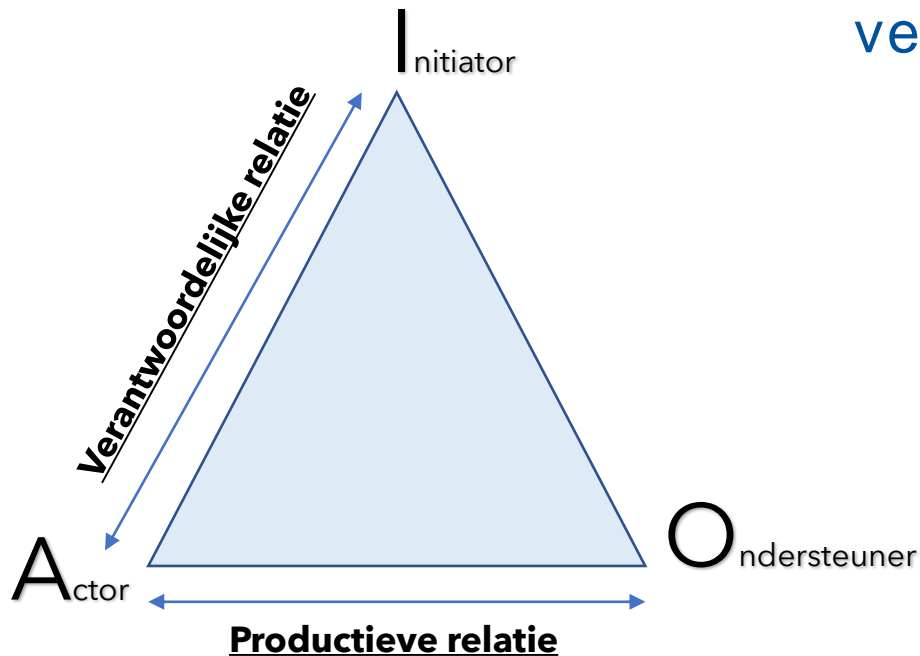
ik vervul mijn plicht
ik wil de baas zijn
het geeft mij status

MOTIEVEN

ik wil bijdragen
het gaat niet over macht
ik wil anderen zien groeien

Gedeeld leiderschap: it takes two to tango!

Effectief samenwerken:
de driehoek van
verantwoorde relaties



Voorwaarden gedeeld leiderschap

Individueel niveau

1. Ego's onder controle
2. Taakvaardigheid komt eerst
3. Respectvol zijn en luisteren
4. Actief invloed uitoefenen

Organisatieniveau

1. Empowerment (iedereen)
2. Kennis wint van status
3. Focus op kernwaarden
4. Gedeelde visie (ideologie)

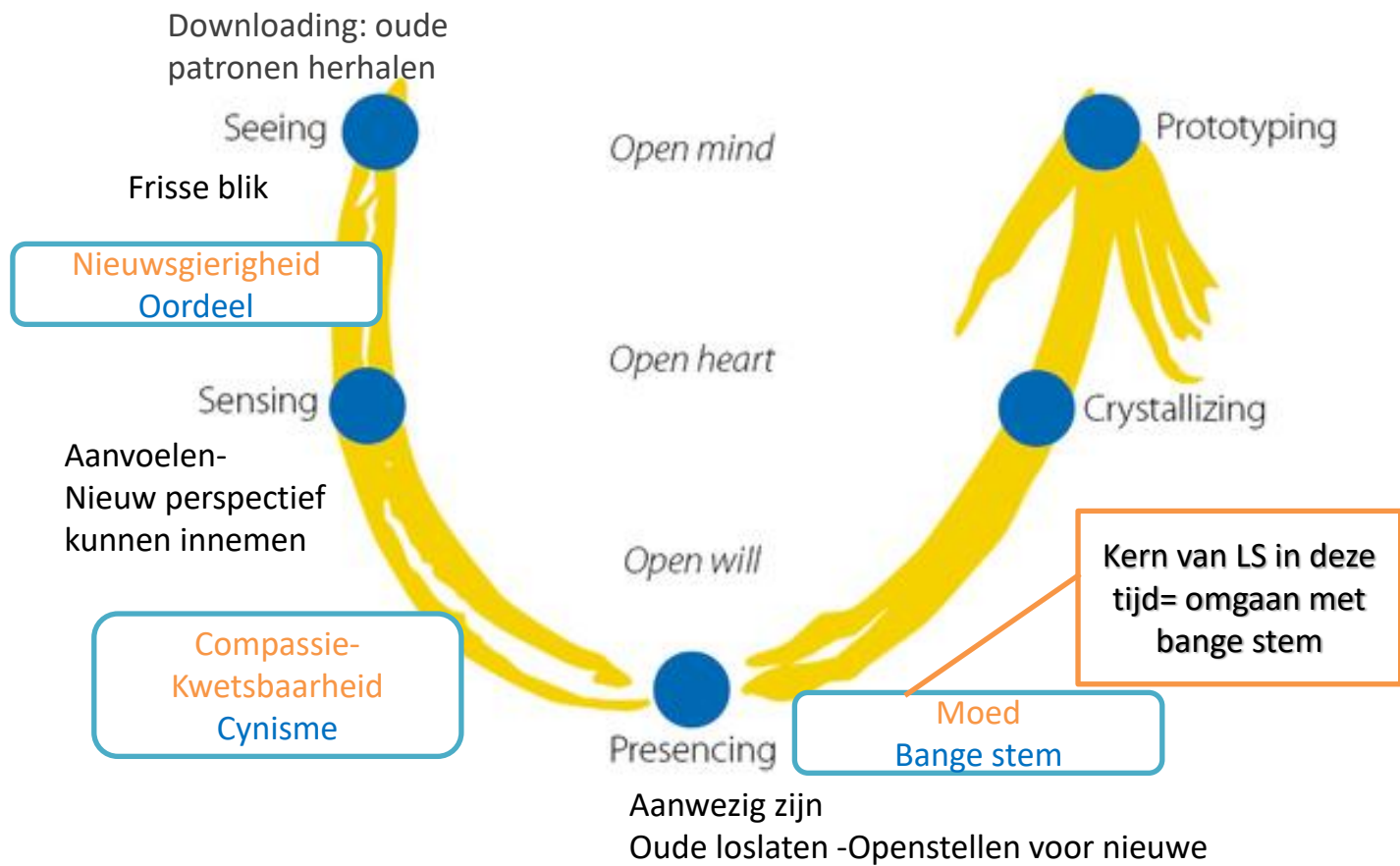
Groepsniveau

1. Psychologische veiligheid
2. Open communicatie
3. Shared models & transactive memory
4. Actief debat van ideeën

HR praktijken

1. Selectie is essentieel
2. Groepsverloning = essentieel
3. Nadruk op leren en ontwikkelen
4. Alle stakeholders opvoeden

Pearce, Manz & Sims, 2013



BASECAMP 3 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP



Het ABC van motivatie



A
Autonomie

Vrijwillig mogen denken,
voelen en handelen
Ervaring van keuze en
psychologische vrijheid

IK KAN MEZELF ZIJN

**IK MOET IEMAND ZIJN DIE IK
NIET BEN/WIL ZIJN**



B
VerBondenheid

Warme, authentieke band
ervaren met anderen

IK + JIJ = WIJ

IK STA ER ALLEEN VOOR



C
Competentie

Gewenste doelen bereiken
Zich bekwaam en effectief voelen
Succes ervaren

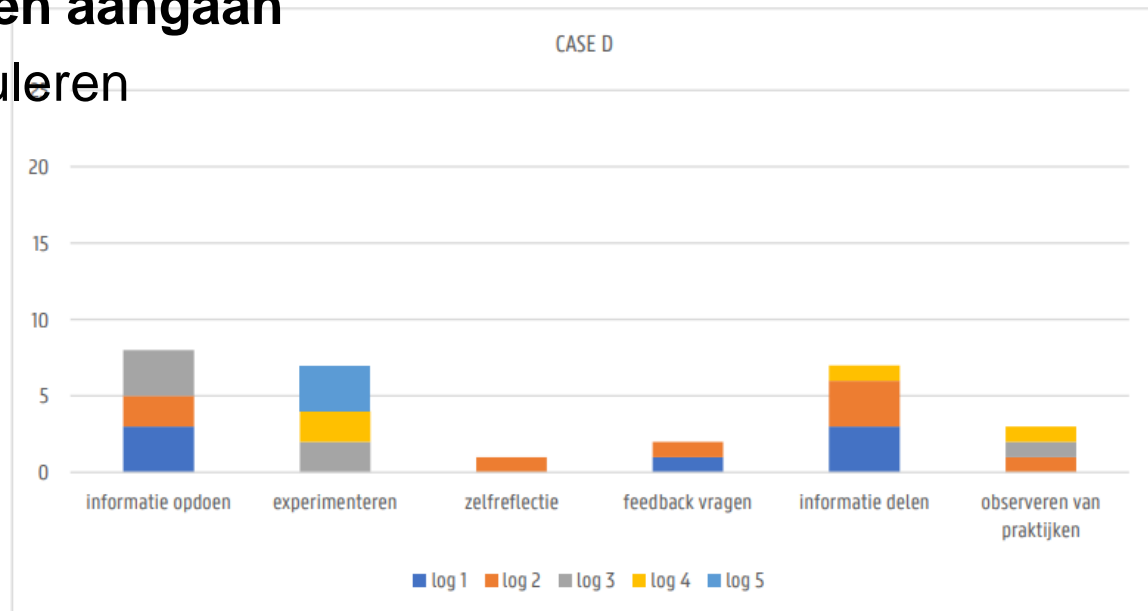
**IK KAN MIJN VAARDIGHEDEN
ONTPLOOIEN**

**IK VOEL ME GEFAALD IN WAT IK
DOE**

- Tweede jaar Expeditie O:
 - 3 basecamps (3u): curriculumrealisatie, gedeeld leiderschap (verdieping 1 IK EN WIJ) (digitaal), gedeeld leiderschap ORGANISATIE EN HR (verdieping 2) → **Leerlokaal**
 - 4 kampvuren: praktische toepassingen en verdieping op de theorie van de basecamps & intervisie
 - 6 individuele begeleidingen (1,5u): acties opvolgen (actieplan) en in sommige gevallen de verschuiving van zwaartepunt in acties + evaluatie van het project

Terugkoppeling peerevaluatie kampvuren

- Ruimte voor interactie en uitwisseling: 100%
- Ruimte om aan collectief leren te doen: 2/5 'veel', 3/5 'voldoende'
- Wat vinden jullie het belangrijkste binnen de kampvuren:
 1. **Duurzaam verankeren**
 2. **Samen experimenten aangaan**
 3. Samenwerking stimuleren
 4. Intervisie
 5. Klankbord vormen

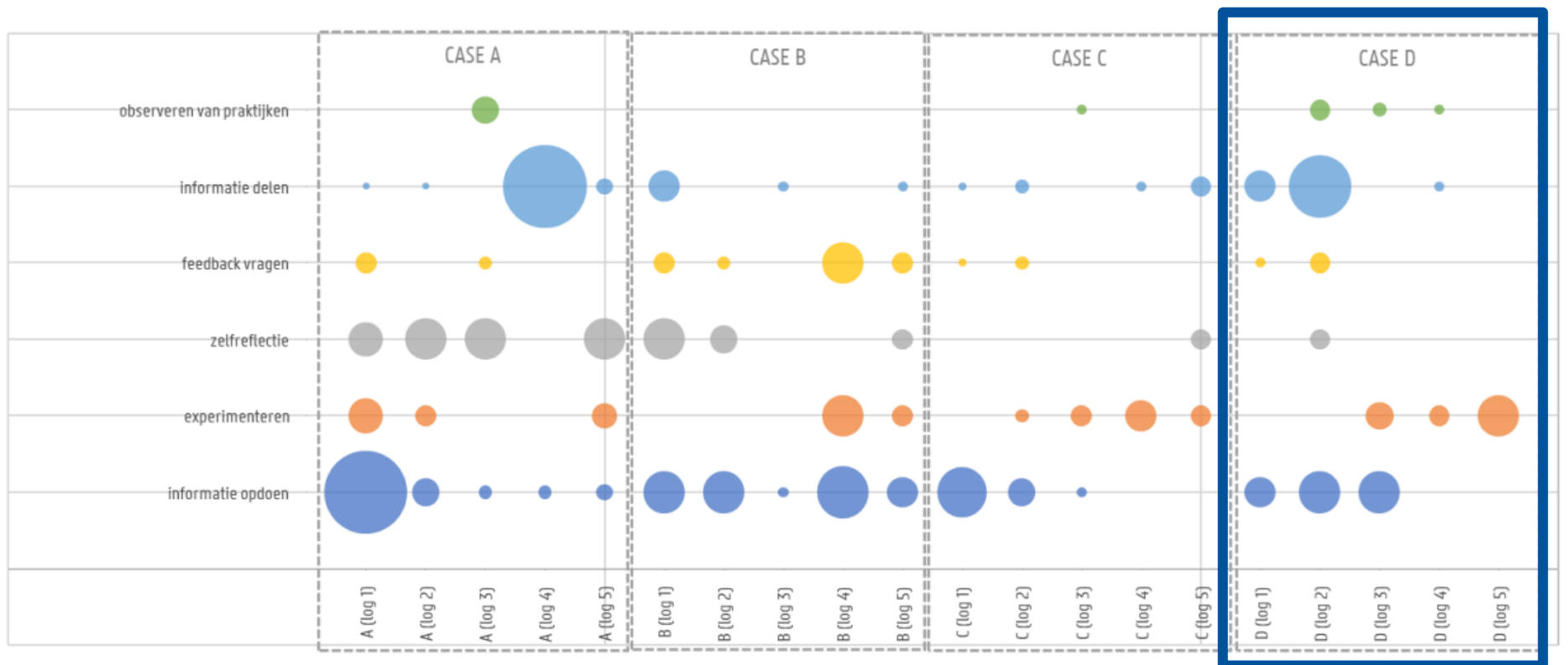


Figuur 14. Gerapporteerde leeractiviteiten op basis van belangrijke leerervaringen (n=24) in logboek van schoolleiders (n=5) uit CASE D



- Hoever staat het SV al qua lerend netwerk:
 - Sterke punten:
 1. Duidelijke afspraken (+)
 2. Leren in vertrouwen (+)
 3. Het geleerde koppelen aan de eigen school (+)
 - Werkpunten:
 1. Schoolontwikkeling (-)
 2. Samen leerdoelen kiezen (-)
- Tevreden over werkvormen: 100%

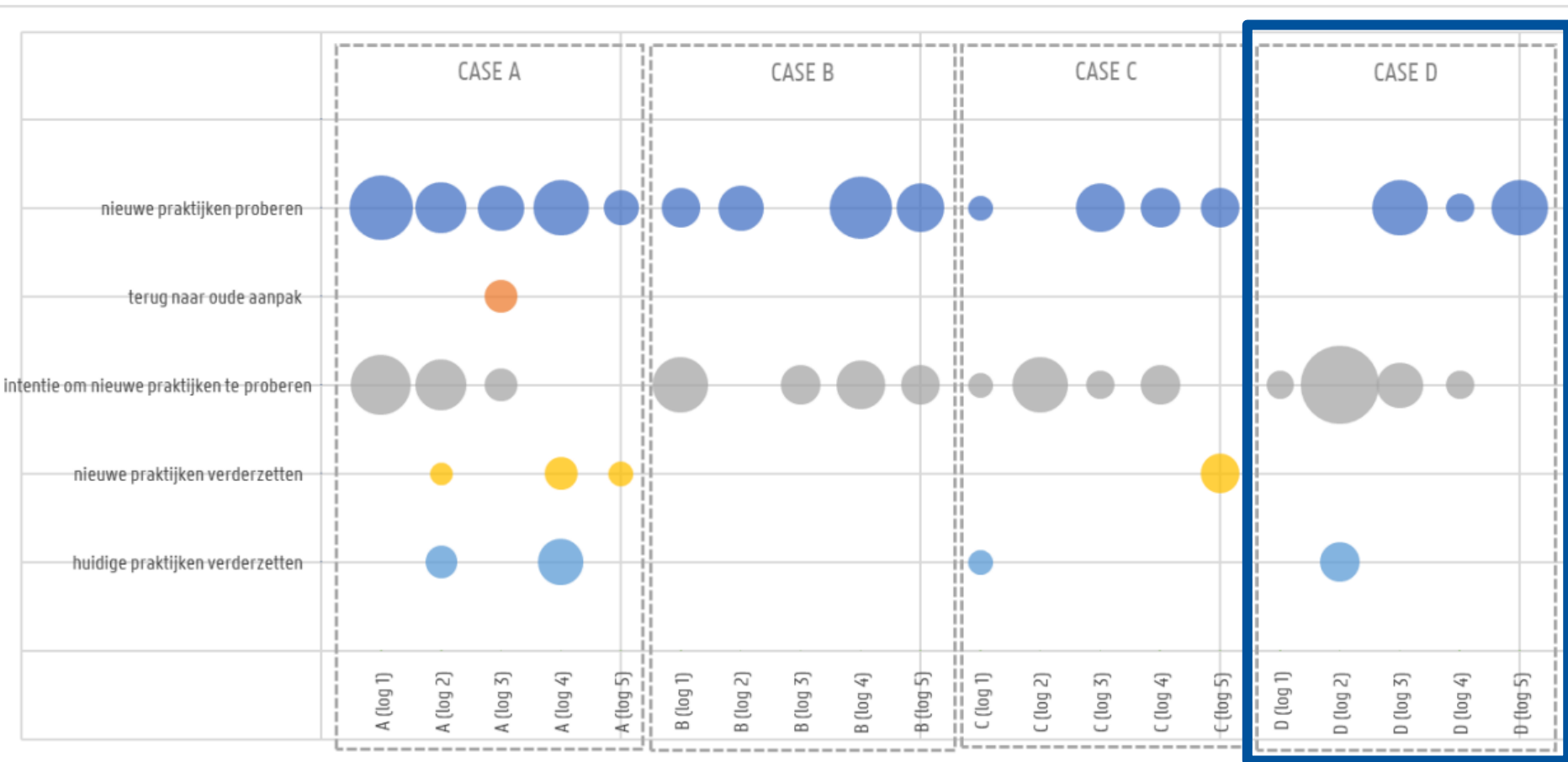
leeractiviteiten



Nota. De grootte van de bellen representeert het gemiddeld aantal keer dat leeractiviteiten gerapporteerd werden (per case en over de tijd heen) rekening houdend met het aantal deelnemers dat elk logboek heeft ingevuld.

Figuur 12. Bellenmatrix leeractiviteiten.

Veranderingen in de praktijk



Nota. De grootte van de bellen representeert het gemiddeld aantal keer dat leeruitkomsten gerapporteerd werden (per case en over de tijd heen) rekening houdend met het aantal deelnemers dat elk logboek heeft ingevuld.

Figuur 30. Bellenmatrix veranderingen in de praktijk.

Structureel kenmerk: Kansen bieden om vaardigheden en kennis toe te passen

Hoewel niet alle schoolleiders deze opdrachten consequent maakten, blijken ze er wel voor gezorgd te hebben dat de transfer naar de praktijk gerealiseerd werd. Bovendien zorgde het ervoor dat het geleerde sterker verankerd werd⁽⁵⁾. Hoewel deelnemers aangeven dat de opdrachten soms voor een bijkomende taakbelasting zorgden, blijken ze de opdrachten algemeen wel gewaardeerd te hebben omdat ze vaak een keuze konden maken voor een opdracht die het meest aansloot bij noden die op school leefden, er steeds een grondige terugkoppeling aan verbonden was en hen dit hen soms de kans kreeg om feedback te krijgen op hun praktijk⁽⁴⁾.

Het hangt heel veel af van de keuze van de opdracht. Als laatste opdracht gaan we nu een teamscan doen en dat is iets wat ik hier heel hard op school voel en waar ik nood aan heb, en dan wordt daar wel naar geluisterd en kan je concreet van start gaan. En dat op dat vlak vind ik dat wel een meerwaarde. (Interview, schoolleider 2)

Een belangrijke leerervaring was dat ik een vragenlijst heb laten invullen door het team in verband met welbevinden om zo te kijken waar we volgend schooljaar moeten inzetten. De aanleiding was een opdracht die we kregen via het project. Het hele team was betrokken om de vragenlijst in te vullen. Samen met de zorgcoördinator en [naam procescoach] hebben we dit geanalyseerd. We zetten in op teambuilding en hebben hiervoor een werkgroepje opgericht voor volgend schooljaar. (Logboek 5, schoolleider 4)

Wat is volgens jullie de definitie van een curriculum?

Een traject afleggen om een bepaald doel te bereiken, dit kan aangepast worden aan de context.

Een olijsting van alles wat leerlingen moeten kennen en kunnen doorheen de basisschool.

Overzicht van afspraken, leidraad, structuur van de school, hoe richting geven

Samenvatting/overzicht van doelstellingen die je wil bereiken/leren

Het geheel van doelen die je nastreeft bij een leergroep.

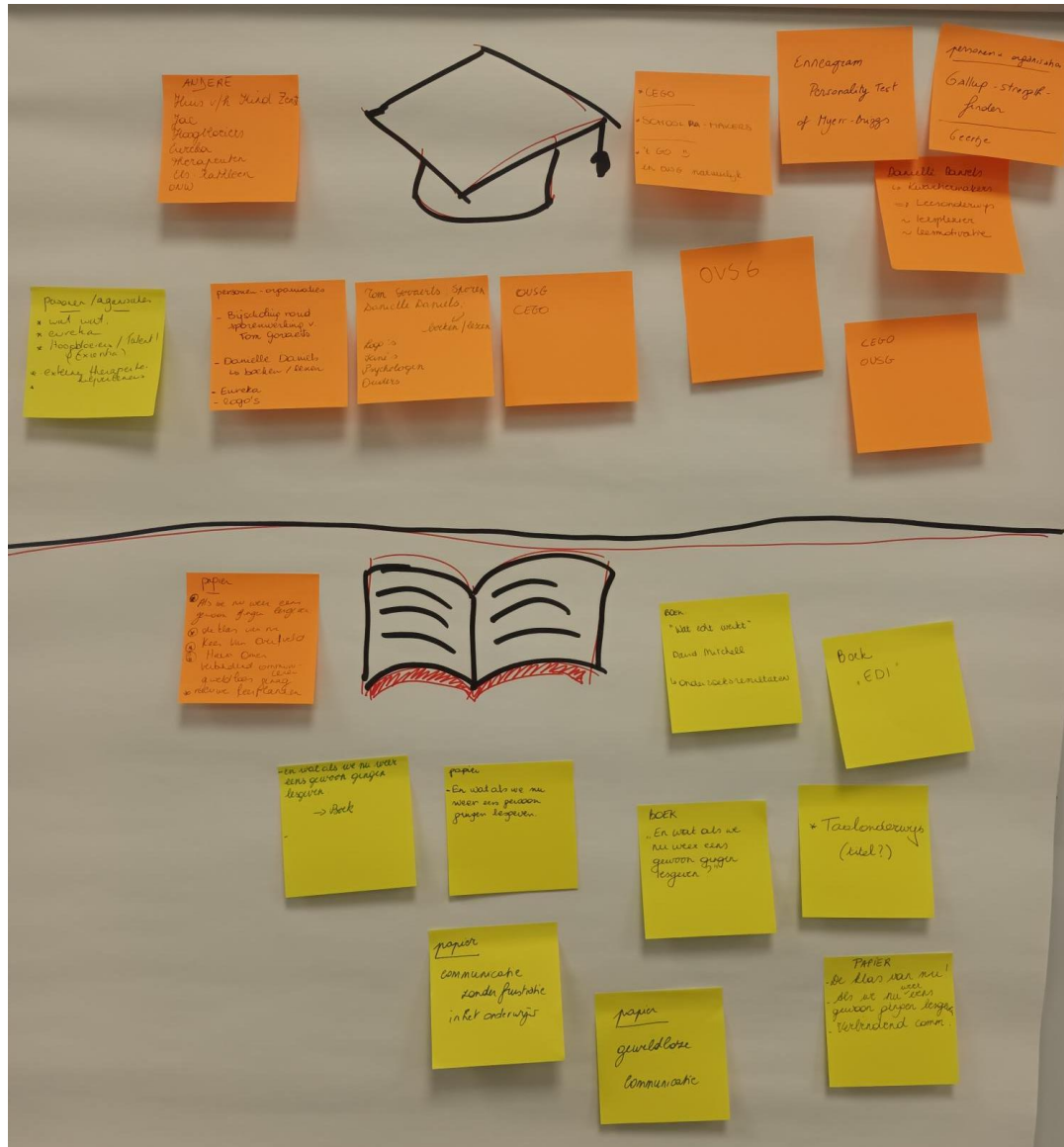
Een overzichtelijk werkdocument dat binnen een vast tijds kader kan groeien of terugvloeien waarbij een groep of individu een vooraf bepaald aanbod afwerkt.

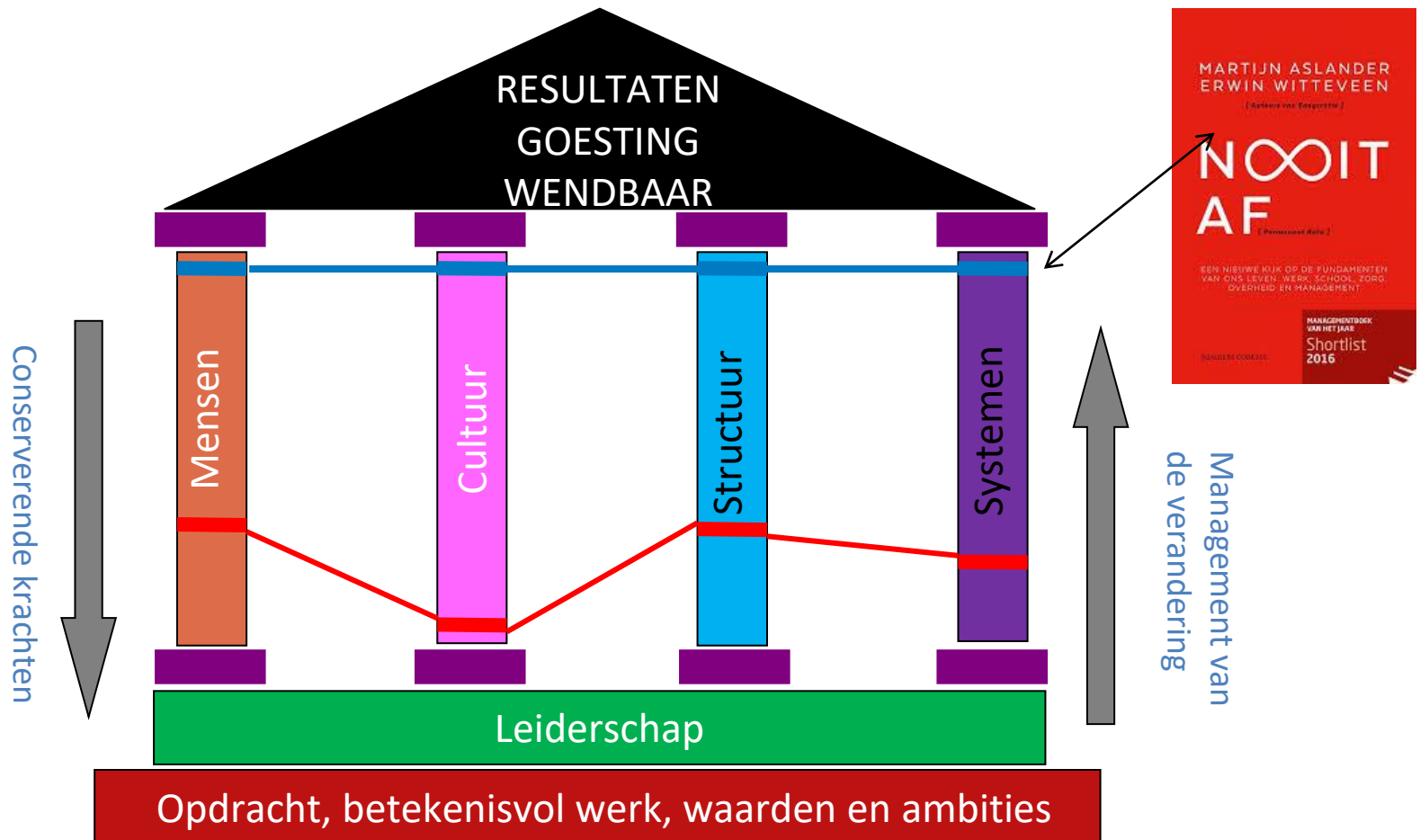
Plan om de doelen te bereiken volgens de missie van de school en de verwachtingen van de overheid

Curriculum is een duidelijk kader (een structuur) wat er voorhanden is om een bepaald traject af te leggen. Er zijn floeffie randen. (zie tekening op tafel A)

Verwachtingen of doelstellingen die we stellen aan leerlingen binnen een specifieke context en periode.

Delen good practices i.s.m. partners & vanuit literatuur/opleiding





GEDEELD LEIDERSCHAP (GL) HEEFT INVLOED OP DE GEHELE toekomstige ORGANISATIE

- Wat doen we anders (cultuur)?
- Welke systemen (regels, afspraken, procedures) helpen ons?
- Wat is er nieuw in de structuur? Is onze visie nog mee? GL ook op klasniveau?

Breng deze mee op het volgende kampvuur. → intervisie

Structureel kenmerk: Gebruik maken van activerende leerstijlen

Tijdens bijeenkomsten met het samenwerkingsverband werd actief gebruik gemaakt van activerende werkvormen^(1;3;4). Deelnemers lijken die werkvormen te waarderen en geven aan dat ze enkele van deze werkvormen ook wensen toe te passen of te gebruiken tijdens personeelsvergaderingen met hun leerkrachtenteam omdat ze origineel waren en vaak een belangrijk inzicht met zich meebrachten⁽⁴⁾. Enerzijds werden werkvormen gebruikt die aanzetten tot reflectie over bepaalde aspecten binnen schoolbeleid of de eigen praktijk. Er werd daarbij vaak verwezen naar originele doe-opdrachten die schoolleiders aangezet hebben tot reflectie^(1;4;3).

Dat is een oefening en ik dacht: 'Oh, dat ga ik op de pv doen', want het is eigenlijk tegelijkertijd een leuk bewegingstussendoortje, maar met een leuke theorie achter. Dus je moet met vijf staan en er is een plooiometer en je moet met je twee vingers, je moet hem blijven raken en je moet samen naar de grond. En dus we begonnen dat te doen en die ging omhoog. En wij: 'zakken, zakken, zakken!' En je kreeg die niet naar beneden. En dat komt eigenlijk uit het 'duwen en trekken' en samenwerken ... en dan moet er iemand zo: 'Komaan, ik tel tot drie en dan gaan we naar beneden!' Dus: je moet communiceren. In spelvorm ga je theorie aanhalen. (Interview, schoolleider 1)

Individueel niveau

1. Ego's onder controle
2. Taakvaardigheid komt eerst
3. Respectvol zijn en luisteren
4. Actief invloed uitoefenen

Organisatieniveau

1. Empowerment (iedereen)
2. Kennis wint van status
3. Focus op kernwaarden
4. Gedeelde visie (ideologie)

Groepsniveau

1. Psychologische veiligheid

2. Open communicatie

3. Sterke wij

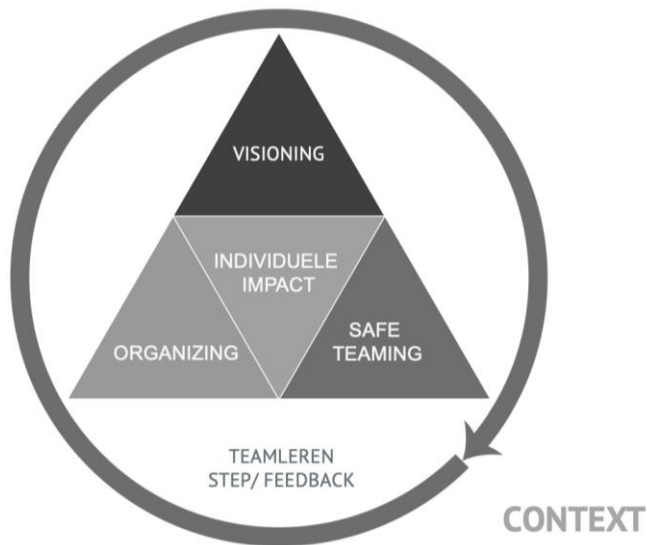
4. Roldifferentiatie

HR praktijken

1. Selectie is essentieel
2. Nadruk op leren en ontwikkelen
3. Alle stakeholders opvoeden

Pearce, Manz & Sims, 2013

TEAMMIRROR.EU: HIGH IMPACT TEAMING



- **Wederzijds vertrouwen**
 - Groeppotentie, social belonging (thuisvoelen), psychologische veiligheid, feedback, positieve interpedentie (me 'win', we 'win')
- **Teamleren**
 - Stop, delen, luisteren, good fight, proceed
- **Gedeelde visie**
 - Gedeelde ambitie, blueprint, transactief geheugen (wie kan-doet wat?, gedeeld situationeel bewustzijn)
- **Efficiënte organisatie**
 - Team autonomie, efficiënt vergaderen, efficiënt samenwerken, soft frame, energie management

Conflicthanteringsstijlen

Eigen belang

DOORDUWEN	WIN-WIN-WIN
COMPROMIS	
VERMIJDEN	TOEGEVEN

Het belang van de ander

Individuele actieplannen



- School 1
- **Ambitie: kernwaarden in de school en brede buurt zichtbaar maken**
 - Doel 1: logo gebruiken om visie eigen te maken (intern) en te communiceren (extern)
 - (5 acties)
 - Doel 2: actief leren verder uitrollen van kleuter- naar lager onderwijs
 - (3 acties)

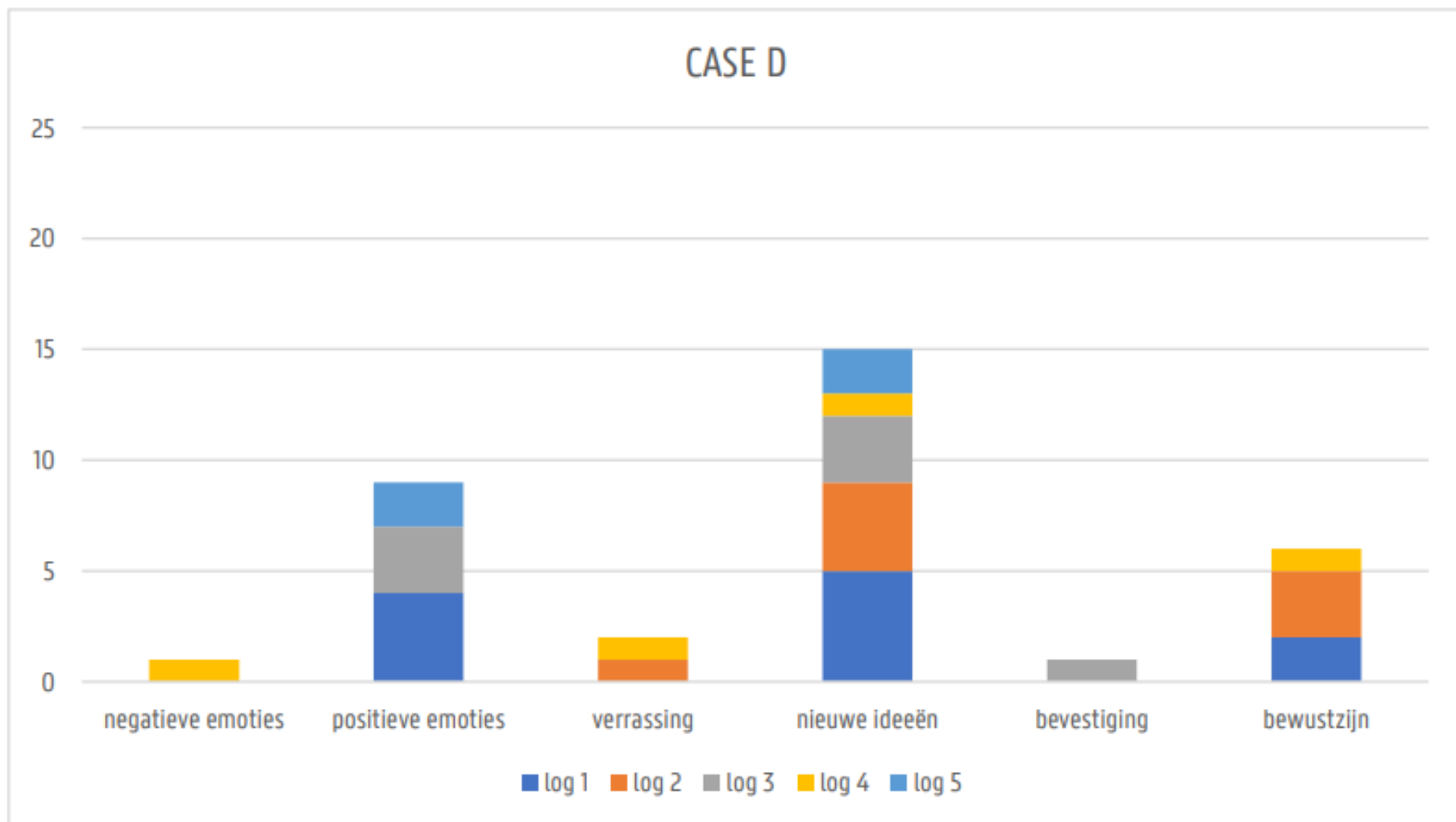
- School 2
- **Ambitie: de totale ontwikkeling van de IIn optimaliseren**
 - Doel 1: inzetten op sociaal-emotionele vaardigheden (3 acties)
 - Doel 2: IIn voldoende uitdagen a.d.h.v. sterke binnenklasdifferentiatie (2 acties)
 - Doel 3: ontdekken van en inzetten op talenten van alle IIn (2 acties)
 - Doel 4: borgen van nieuwe initiatieven (2 acties)
 - Doel 5: verticale samenhang (2 acties)

- School 3
- **Ambitie: een talenbeleid op maat van de school.**
 - Doel 1: resultaten begrijpend lezen en luisteren in kaart brengen
 - (3 acties)
 - Doel 2: woordenschatverrijking
 - (3 acties)
 - Doel 3: extra inzetten op zinsbouw
 - (3 acties)

- School 4 (2 vestigingen)
- **Ambitie: talenbeleid van de school optimaliseren**
 - Doel 1: inzetten op EDI
 - (4 acties)
 - Doel 2: organisatie van differentiatie vereenvoudigen
 - (2 acties)
 - Doel 3: taalverwervingsstrategieën toepassen bij taalzwakke kleuters
 - (3 acties)

- School 5 (2 vestigingen)
- **Ambitie: visie en zorgbeleid verder ontwikkelen**
 - Doel 1: visie op maat van de IIn krijgen (jaar 1)
 - (5 acties)
 - Doel 2: zorgbeleid beter afstemmen tussen de 2 vestigingen (jaar 2)
 - (5 acties)

- Ronny



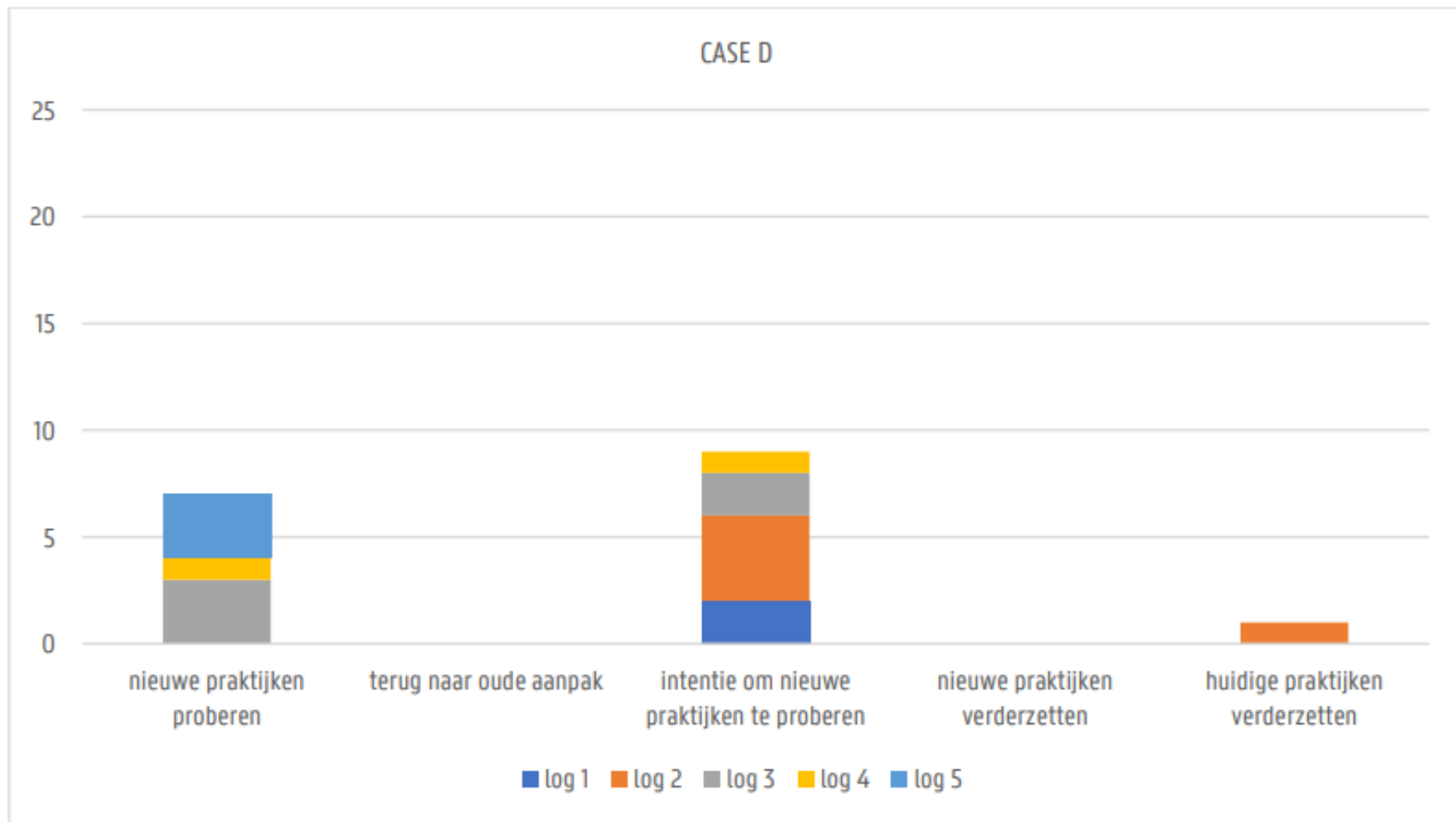
Figuur 15. Gerapporteerde veranderingen in kennis, vaardigheden en attitudes op basis van belangrijke leerervaringen (n=24) in logboek van schoolleiders (n=5) uit CASE D

Deelnemers verwijzen doorheen het traject vooral naar 'nieuwe ideeën', 'positieve emoties' en 'versterkt bewustzijn'⁽⁵⁾ (zie Figuur 15). Bevestiging van ideeën, negatieve emoties en gevoelens van verrassing komen veel minder vaak naar voren. Hieronder worden de meest voorkomende leerkomsten besproken.

Feedback

- “Schoolleiders blijken vooral **nieuwe ideeën** opgegaan te hebben dankzij het PI op vlak van vormgeven en verder ontwikkelen van de schoolorganisatie. Zo is het opvallend dat verschillende schoolleiders verwijzen naar inzichten met betrekking tot gedeeld leiderschap.”
- “Een tweede veel voorkomende leeruitkomst die gerapporteerd wordt, is het opmerken van **positieve emoties** bij de schoolleider zelf. Het is opvallend dat verschillende schoolleiders verwijzen naar het feit dat het PI hen heeft geïnspireerd heeft of interesse gewekt heeft. Daarnaast worden ook af en toe *gevoelens van geruststelling of herkenning* gerapporteerd. Deze gevoelens blijken duidelijk het gevolg te zijn van het delen van ervaringen met collega-directeurs en het ervaren dat collega-schoolleiders vaak tegen dezelfde problemen aanlopen.”
- “Een derde leeruitkomst die vaak gerapporteerd wordt, is het opmerken van een **versterkt bewustzijn**. Het is opvallend dat zo goed als alle van deze gerapporteerde leerervaringen betrekking hebben op het feit dat men nu sterker bewust is van het feit dat het zinvol is om expertises te delen met collega’s binnen de scholengemeenschap / het samenwerkingsverband.”

Veranderingen in de praktijk



Figuur 16. Gerapporteerde veranderingen in de praktijk op basis van belangrijke leerervaringen (n=24) in logboek van schoolleiders (n=5) uit CASE D

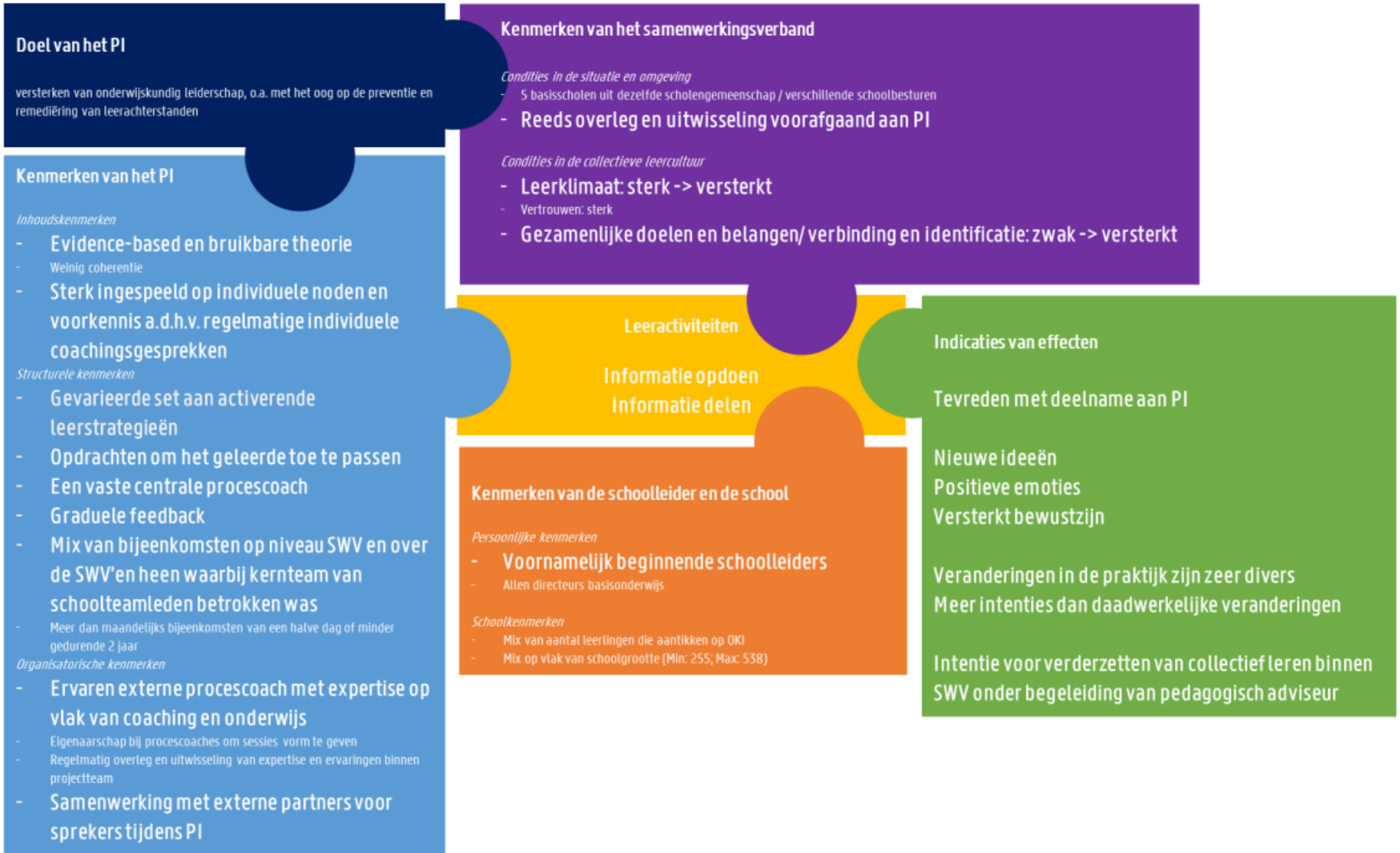
Belangrijkste veranderingen

Tabel 4. Gerapporteerde belangrijke veranderingen in het logboek (CASE D)

	End schooljaar 1 (logboek 2)	End schooljaar 2 (logboek 5)
Sterker ingezet op gedeeld leiderschap (meer gedeeld of bewuster mee omgaan)	•	•
Samenwerking met externen	•	•
Benaderen van situaties is anders		•
Feedback geven aan leerkrachten is versterkt		•
Geen concrete verandering		•
Sterker rekening leren houden met input van leerlingen, ouders en personeel		•

Nota. De veranderingen die werden aangeduid als het meest belangrijk staan aangeduid met een rode stip hierboven. De zwarte bollen zijn zaken die bijkomend werden aangeduid als een belangrijke verandering maar niet als meest belangrijk; Respons: logboek 2 (n=2); logboek 5 (n=3).

Schematisch overzicht Expeditie O



Figuur 17. Schematisch overzicht CASE D¹³

Conclusies (overzicht) volledige onderzoek

Kenmerken van het samenwerkingsverband

- Frequentie van overleg voorafgaand aan PI bevorderend
- De rol en houding van de formeel leidinggevend bepalend voor cultuur
- Verbinding en identificatie, open leerklimaat, sociale steun als bevorderende (maar niet noodzakelijke) factor
- Gemeenschappelijk belang of gedeelde doelen als bevorderend voor verduurzaming
- **Vertrouwen als cruciale randvoorwaarde***

Kenmerken van het PI

Inhoudskenmerken

- Evidence-based en bruikbare theorie
- **Coherentie waarborgen op basis van duidelijke doelen en model***
- **Flexibel en just-in time inspelen op individuele noden en voorkennis tijdens groepsbijeenkomsten en regelmatige individuele coachingsgesprekken***

Structurele kenmerken

- Gebruikmaken van een gevarieerde set aan activerende leerstrategieën
- **Actief stimuleren om geleerde toe te passen in de praktijk***
- Inzetten op één vaste centrale procescoach of gelijkgericht team van procescoaches
- Voorzien van graduele (peer-)feedback
- Maximaal inzetten op bijeenkomsten binnen het samenwerkingsverband
- Regelmatige bijeenkomsten voor een volledige dag over minimaal 2 schooljaren heen

Organisatorische kenmerken

- Aandacht voor kwaliteit van de trainers bij selectie en ontwikkeling
- Frequent overleg en afstemming binnen projectteam
- Partnerschappen met oog voor gedeelde visie en doelen

Doel van het PI

- Stellen van duidelijke doelen en verwachtingen
- Rigoureuze rekrutering van deelnemers op basis van match met doelen en verwachtingen

Kenmerken van de procescoach

- **Perceptie op de kwaliteit van de procescoach***
- Eerdere ervaring met coaching, onderwijs en/of leiderschapsrol
- Kunnen vertalen van inhoudelijke expertise naar concrete voorbeelden en tips
- Breed netwerk kunnen aanspreken en inzetten
- Sterke coachingsvaardigheden
- Organisatorische vaardigheden
- Gemotiveerd en gedreven
- Doelmatig in rol van procescoach

Gevarieerde set aan individuele en collectieve leeractiviteiten inzetten over de tijd heen

Kenmerken van de schoolleider en de school

- Individuele voorkeuren leerstijlen van schoolleiders
- Eerder gevolgde directeursopleiding

Indicaties van effecten

Reactieniveau

- Motivatie om deel te nemen aan het PI
- Tevredenheid
- Bruikbaarheid
- Nuttigheid
- Groepseffectiviteit
- Taakcohesie

Niveau van het geleerde

- Gepercipieerd leereffect
- Veranderingen in visie op schoolleiderschap
- Veranderingen in kennis; vaardigheden en attitudes
 - nieuwe ideeën
 - bevestiging van ideeën
 - versterkt bewustzijn
 - verandering in emoties

Veranderingen in praktijken

- Verandering in gedrag
- Intentie tot gedragsverandering
- Meest belangrijke verandering

Figuur 2. Belangrijkste elementen op basis van het raamwerk voor de evaluatie van professionaliseringsinitiatieven voor schoolleiders

Nota. kenmerken die in het vet aangeduid zijn met () zijn kenmerken die op basis van het onderzoek een zeer grote rol spelen m.b.t. indicaties van effecten. De andere kenmerken spelen eveneens een rol, maar minder sterk.*

Vragen? Meer informatie?

An Budts

an.budts@ovsg.be

Yves Molenaers

yves.molenaers@ovsg.be

Ronny Vanderspikken

ronny.vanderspikken@ovsg.be

www.ovsg.be

www.mijn.ovsg.be

www.facebook.com/ovsgvzw

www.twitter.com/OVSG_onderwijs

www.linkedin.com/company/ovsg

