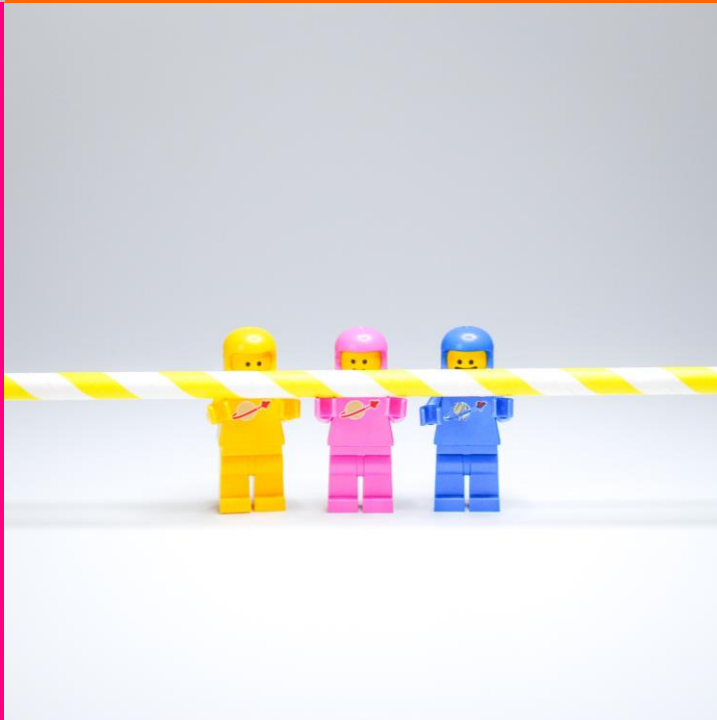


# COLIBRU: Collectief Onderzoekend Leidinggeven in en rond Brussel

Vicky Willegems, Eva Lafosse, Eva Lauwers & Karolien Silverans

Studiedag Collectief leren van schoolleiders

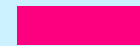


# Agenda

- Kennismaking aan de hand van stellingen
- De kracht van partnerschappen
- Soorten partnerschappen
- Partnerschapsmodel 2.0
- COLIBRU: leren op 5 dimensies
- Zelf aan de slag met een casus
- Vragen?

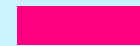


# STELLING 1



**COLLECTIEF LEREN VOOR SCHOOLLEIDERS  
IN GROOTSTEDELIJKE CONTEXT  
VERLOOPT ANDERS DAN VOOR  
SCHOOLLEIDERS IN NIET -  
GROOTSTEDELIJKE CONTEXT**

# STELLING 2

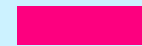


**HET IS NOODZAKELIJK OM IN  
PROFESSIONELE TRAJECTEN MET  
SCHOOLLEIDERS HET SCHOOLTEAM TE  
BETREKKEN**



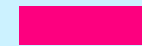


## STELLING 3



**EEN STARTENDE SCHOOLLEIDER HEEFT  
DEZELFDE BEGELEIDING NODIG ALS EEN  
ERVAREN SCHOOLLEIDER**

# STELLING 4



**EEN BEGELEIDINGSTRAJECT MOET STEEDS  
GEBASEERD ZIJN OP WAT ONDERZOCHT IS  
EN WAT WERKT EN KRIJGT STEEDS  
VOORRANG OP DE EIGEN  
SCHOOLPRAKTIJK**



## **PARTNERSCHAPPEN TUSSEN SCHOLEN EN LERARENOPLEIDINGEN WORDEN INTERNATIONAAL ERKEND ALS SLEUTEL VOOR COMPLEXE ONDERWIJSVRAAGSTUKKEN.**

Kunnen deze partnerschappen onder specifieke voorwaarden bijdragen aan het versterken van schoolleiders en het behoud van leerkrachten en schoolleiders in ons onderwijs?

# Traditionele partnerschappen richten zich hoofzakelijk op het leerproces van de student-leerkracht



## VAN ÉÉNRICHTINGSBENADERING NAAR COLLABORATIEVE BENADERING

Uit internationale review (Willegems, 2017) blijkt dat partnerschappen **de professionele ontwikkeling** van **andere actoren** op de achtergrond verdwijnt.

Alle betrokkenen dragen bij aan de professionele ontwikkeling van anderen en vinden oplossingen voor concrete praktijkuitdagingen binnen de specifieke schoolcontext.



## **DRIE SAMENWERKINGSSCENARIO'S VAN SAMEN OPLEIDEN** (Geldens et al., 2012)

### **1. Stageschoolmodel**

- Traditionele aanpak: opleiding en praktijkervaring naast elkaar
- Gestuurd door de lerarenopleiding

### **2. Opleidingschoolmodel**

- Curriculum en praktijk afgestemd
- Elke leraar heeft de taak nieuwe collega's te begeleiden
- Intensieve samenwerking om student-leerkracht van theorie naar praktijk te laten gaan

### **3. Partnerschapsmodel**

- Diepe integratie van evidence en praktijk
- Opleiding en school partners in leren
- Professionalisering en schoolontwikkeling gaan hand in hand



# Onderzoekende School?!

Bestaand partnerschapsmodel sinds 2012

Evolutie

Rollen

# “Ik ben toch leerkracht en geen onderzoeker”



Rolmodellen voor  
toekomstige  
leerkrachten



Professionalisering als  
afhaalmaaltijd



Geen  
verantwoordelijkheid in  
elkaars leren



## COLLABORATIEF PRAKTIJKONDERZOEK

Verwijst naar een **systematisch** proces van **onderzoekend** leren en voortdurende dialoog tussen leerkrachten en lerarenopleiding om professionele uitdagingen te identificeren, eigen veronderstellingen te onderzoeken en **lokale kennis** te ontwikkelen, dit door gegevens te verzamelen die leiden tot een **onderbouwde onderwijspraktijk** en tenslotte een groter leersucces en gelijke kansen voor alle leerlingen

# Samen sprong wagen



Onderzoekende  
leerkrachten en coach



Toekomstige  
leerkrachten



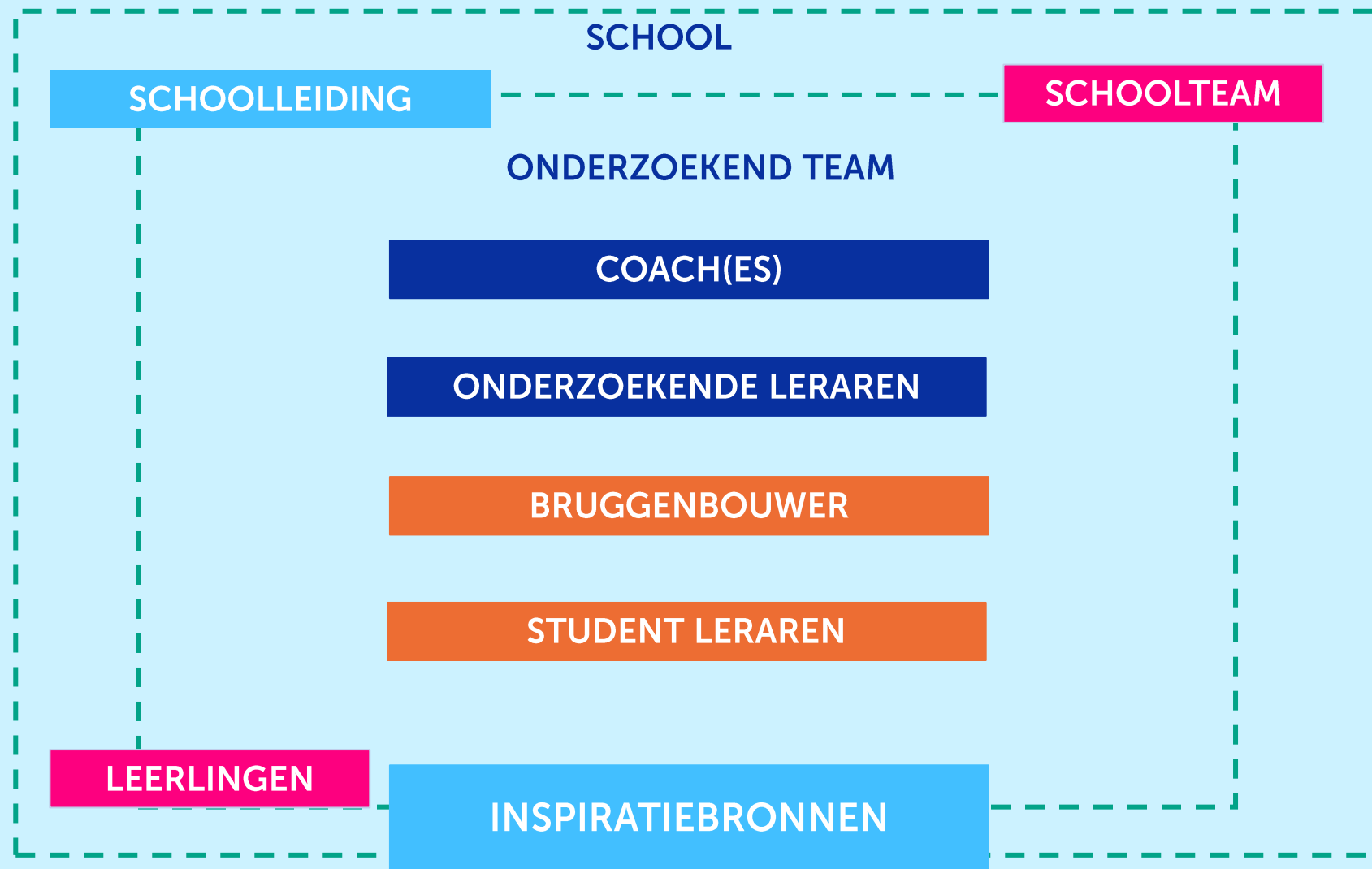
Lerarenopleider als  
bruggenbouwer



Inspiratiebronnen



# Een model in evolutie...



# BOUWSTENEN

- 1 FOCUS OP HET LEREN EN GELIJKE KANSEN VAN LEERLINGEN (SPECIFIEK GROOTSTEDELIJKE CONTEXT)
- 2 ONDERBOUWDE ONDERWIJSPRAKTIJK ALS REALITEIT (EVIDENCE EN DATA INFORMED)
- 3 IEDEREEN EEN PARTNER IN ELKAARS LEREN (COLLECTIEF LEREN)
- 4 LERARENOPLEIDERS ONTWIKKELEN TOT BRUGGENBOUWERS
- 5 MULTIPERSPECTIVISME ALS KRACHTIG INSTRUMENT OM TOT SCHOOLONTWIKKELING TE KOMEN



# Partnerschapsmodel 2.0

## MODEL 1 ONTWERPEN OP SUB-TEAMNIVEAU

- Beperkt aantal insiders vormen een partnerschap met beperkt aantal outsiders
- Niet noodzakelijk betrokkenheid van gehele team
- Een eiland op school van extended professionals
- Wederkerigheid en wederzijdse voordelen





# Een partnerschapsmodel in evolutie...



Lerend netwerken  
schooloverstijgend



Andere stakeholders  
zoals ouders, leerlingen,  
buurtorganisaties



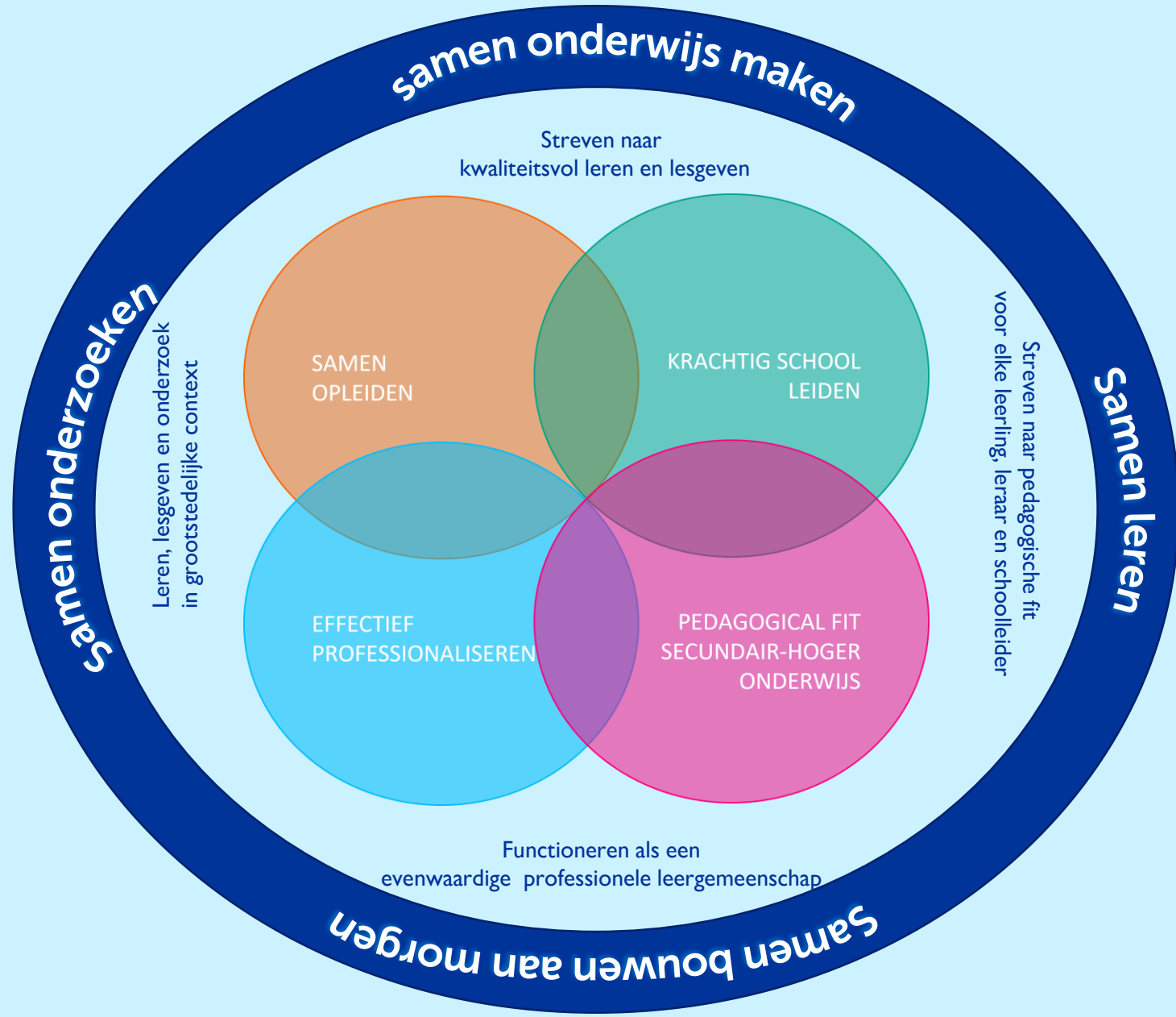
**Van schoolleider als  
facilitator naar  
ontwikkelaar**



Gedeelde visie, doelen  
en ambities



# Vier bouwstenen en pijlers



## 1. Ondersteunen schoolleiders

- Ontwikkelen onderzoekscultuur
- Collectief leren (hybride leeromgeving)
- Bestendigen van 'onderzoekende teams' voor opbouw professionaliseringscontinuüm op school

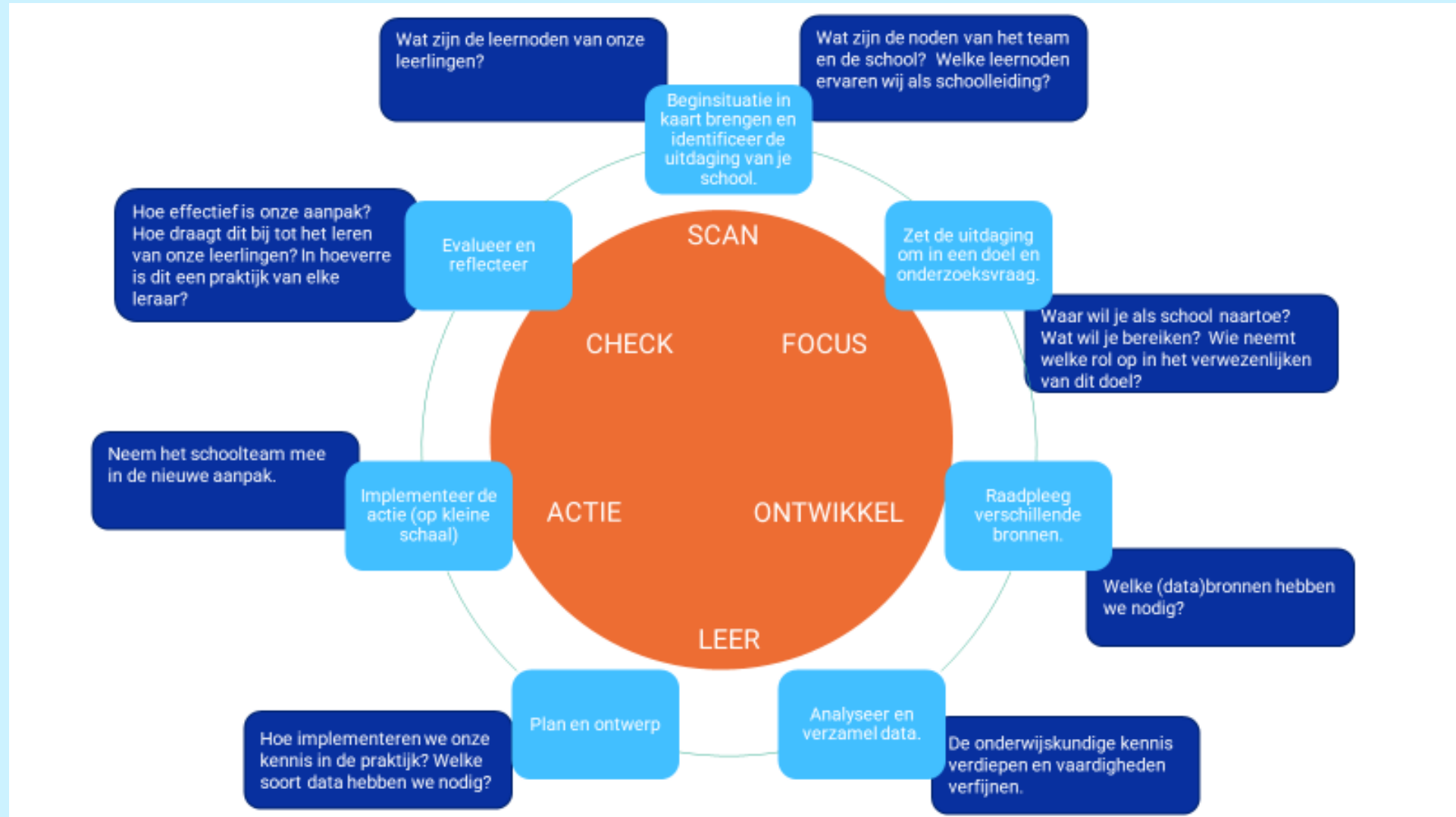
## 2. Omarmen van gedeeld leiderschap en teacher leadership

- School als professionele leergemeenschap

## 3. Versterken van onderwijskundig en beleidsvoerend vermogen

- Professionele leergemeenschappen buiten school
- Individuele begeleiding

# Krachtig schoolleiden: Evidence-informed onderwijs



## 1. Onderzoekscultuur op de gehele school

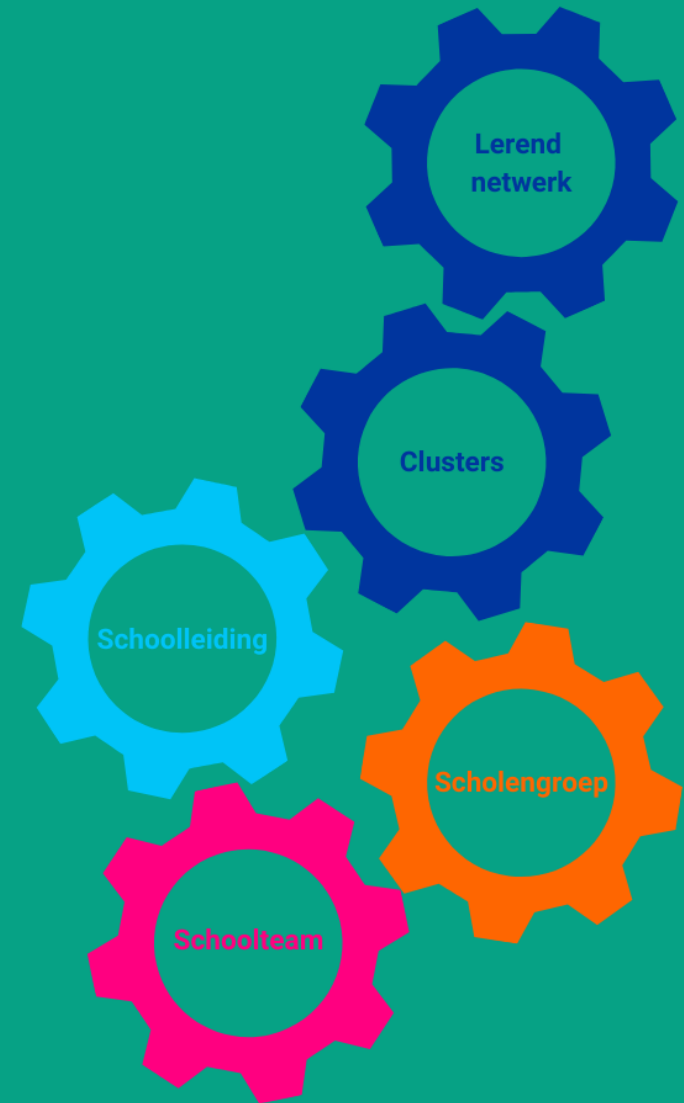
- Gericht op schoolontwikkeling en interne kwaliteitszorg

## 2. Third spaces of hybride leeromgeving

- Iedereen verantwoordelijk over het leren van anderen
- Leerkrachten eigenaarschap in eigen professioneel leren
- Alle betrokken actoren komen tot leren

## 3. Vergroten van datageletterdheid

**COLIBRU**  
=  
**Leren op 5 niveaus**



# LAAG 1: Lerend netwerk

## Context:

- Doelgroep: 29 scholen over 3 scholengroepen in Brussel en de rand van Brussel
- Grote verschillen op alle vlakken
- Veel instabiliteit
- Veel nieuwe directeurs

Stabiliteit beleidsteam/schoolleiding (afwezigheid, wissels,...)	stabiel	16
	instabiel	13
Stabiliteit schoolleider	Nieuwe directeur sinds de start project	8 (+2)
	1 < 3 jaar dezelfde directeur op de school	7
	Meer dan drie jaar directeur op de school	12 (-2)
Ervaring schoolleider	< 1 jaar ervaring als directeur	6 (+2)
	1 < 3 jaar ervaring als directeur	9
	> 3 jaar ervaring als directeur	14 (-2)

## Evolutie in gedifferentieerde aanpak

- Van masterclasses naar vraaggestuurd aanbod dat inspeelt op de noden (collectief en individueel)
- Just-in-time kennisinjecties waarbij schoolleiders keuzes kunnen maken op basis van noden en interesses
- Ontmoetingsmoment: netwerkmoment, blik op de school van de toekomst



# LAAG 2: cluster - samenwerkingsverband

## Doel

- Schoolleiders maken de transfer van het geleerde uit de clusters naar de eigen schoolpraktijk

## Aanpak

- Analyse van de beginsituatie en verkennen van een onderzoeksvraag liggen aan de basis voor de matching scholen binnen de cluster
- Leergemeenschap op basis van gemeenschappelijke deler, wederzijdse aantrekkelijkheid, vertrouwen, verbondenheid
- Maandelijkse samenkomsten in een gastschool uit de cluster geëvolueerd naar een combinatie van clusters en individuele begeleiding van schoolleiders (laag 3)
- Cluster bepaalt de snelheid en richting van de samenwerking

## Context

- Veel nieuwe schoolleiders,
- veel directiewissels,
- soms geen gemeenschappelijk taal binnen de beleidsteams,
- tijd en ruimte maken om te leren ontbreekt bij sommige schoolleiders,
- weinig onderzoeksvaardigheden en moeilijkheden om zelf de transfer te maken naar de eigen schoolpraktijk.

## Aanpak

- Individuele ondersteuning van beleidsteam op de school zelf
- Onderwijskundige urgenties vormen de basis voor het begeleidingstraject= begeleiding op maat
- Modelleren van onderzoeksvaardigheden
- Schoolleiders ondersteunen bij het maken de transfer van aanpak en competenties uit de cluster naar de dagelijkse schoolpraktijk

Dit was geen schakel in het oorspronkelijke model. Een extra dimensie van leren werd na enkele maanden toegevoegd.

## Context

- Enkele scholen die voorgaande jaren ook een onderzoekend team hadden op school
- Op de meeste scholen werd er voor het een onderzoekend team opgericht – veel startende coaches

## Aanpak

- Coachingstraject voor nieuwe en meer ervaren coaches: coachingstweedaagse in het begin van het schooljaar + coachingsdagen tijdens het schooljaar
- Intervisies op de coachingsdagen waarbij coaches en onderzoekende leerkrachten uitwisselen en reflecteren over de fasen van de onderzoekscyclus
- Focus op participatie van het schoolteam gedurende het volledige traject
- Brug maken met laag 3 van schoolleiders als hefboom voor duurzame schoolontwikkeling
- Coaches groeien uit tot teacher leaders

## Context

- Verschillende invulling en opvolging door coördinerende directeurs van de drie verschillende scholengroepen

## Aanpak

- Regelmatig overleg tussen CoDi en coordinator COLIBRU over de aanpak van de scholen
- Mogelijke aanwezigheid tijdens individuele begeleiding van de scholen en/of clusters
- Inzetten op een duurzaam professionaliseringsbeleid
- Integratie van COLIBRU op niveau van de scholengemeenschap

# Zelf aan de slag met een casus



Analyse van de  
beginsituatie



Gemeenschappelijke  
evidence-informed taal  
creëren



Lead by example



## Casus

- Welke **krachten** halen je uit deze casus – op niveau van de school en van het samenwerkingsverband?
- Welke **uitdagingen** zie je – op niveau van de school en het samenwerkingsverband?
- Welke **gemeenschappelijke ingrediënten** zijn reeds aanwezig in de cluster?
- Waar willen de scholen van de cluster naartoe **evoluëren**?

## Doel binnen COLIBRU

- Wederzijdse aantrekkelijkheid tussen scholen binnen een cluster ontdekken

## Aanpak binnen COLIBRU

- Intakegesprekken per school – focus op onderwijskundige uitdagingen
- Matching van scholen met een gelijkaardige uitdaging
- Evidence-informed werken op clusterniveau rond een onderwijskundige aanpak
- Van individuele driver per school naar collectieve driver per cluster
- Lerend netwerk: Masterclasses met verschillende kennisinjecties: onderzoekend leiderschap, GRROW-coaching, teacher leadership, sociale netwerkanalyse,...

## Casus

- Waarom is het hier noodzakelijk om gemeenschappelijke evidence-informed taal creëren?
- Welke acties kunnen ervoor zorgen dat de visie en gemeenschappelijke taal duurzaam verankerd zijn en blijven:
  - op niveau van de cluster
  - op schoolniveau
  - op niveau van het team



## Doel binnen COLIBRU

- Horizon vastleggen (gelinkt aan schoolvisie)

## Aanpak binnen COLIBRU

### School(team):

- Bouwstenen van de schoolvisie vastleggen
- Bouwstenen uitwerken: definitie, verschillende perspectieven (leerkracht, leerling, beleid/organisatie), (kracht)bronnen, versnellers, doelstelling
- Horizon vastleggen met het schoolteam
- Actieplan uitwerken: stappen richting de horizon vastleggen

### Cluster:

- Kaders rond gemeenschappelijke onderwijskundige uitdaging binnen brengen, keuze maken voor een kader, kaders en taal onder de knie krijgen

Casus

“BE THE CHANGE YOU WISH TO SEE IN YOUR SCHOOL”



## Casus

“BE THE CHANGE YOU WISH TO SEE IN YOUR SCHOOL”

- Wat is een eerste noodzakelijk stap die de schoolleider kan zetten met het team om verandering te initiëren?
- Op welke manier kan de schoolleider lead by example uitdragen? (bijvoorbeeld op vlak van communicatie, professionele ontwikkeling,...)

## Doel binnen COLIBRU

- Kennismaking met lead by example, detecteren waar de schoolleider al gebruik maakt van dit concept, gedifferentieerd leidinggeven versterken en autonomie-ondersteunende schoolomgeving uitbouwen

## Aanpak binnen COLIBRU

### Cluster:

- Ontdekken van kader 'lead by example'
- Nulmeting voor de eigen school uitvoeren – focus op verandertraject en/of professionaliseringplan
- Veranderkrachten en tegenkrachten in traject/plan herkennen en erop kunnen reageren

### School:

- Onderwijskundige uitdaging via 'lead by example' naar het team kunnen brengen – procesbegeleider ondersteunt bij uitdenken en bewaken draaiboek

# Wat na COLIBRU?

## Huidige realiteit:

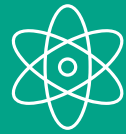
- Schoolleiders uit een cluster blijven in contact met elkaar
- Evolutie naar interne professionele leergemeenschappen binnen scholengroepen
- Schoolleiders drukten de noodzaak uit om de samenwerking verder te zetten en gingen – samen met ons – op zoek naar manieren om dit te kunnen realiseren



# Conclusie



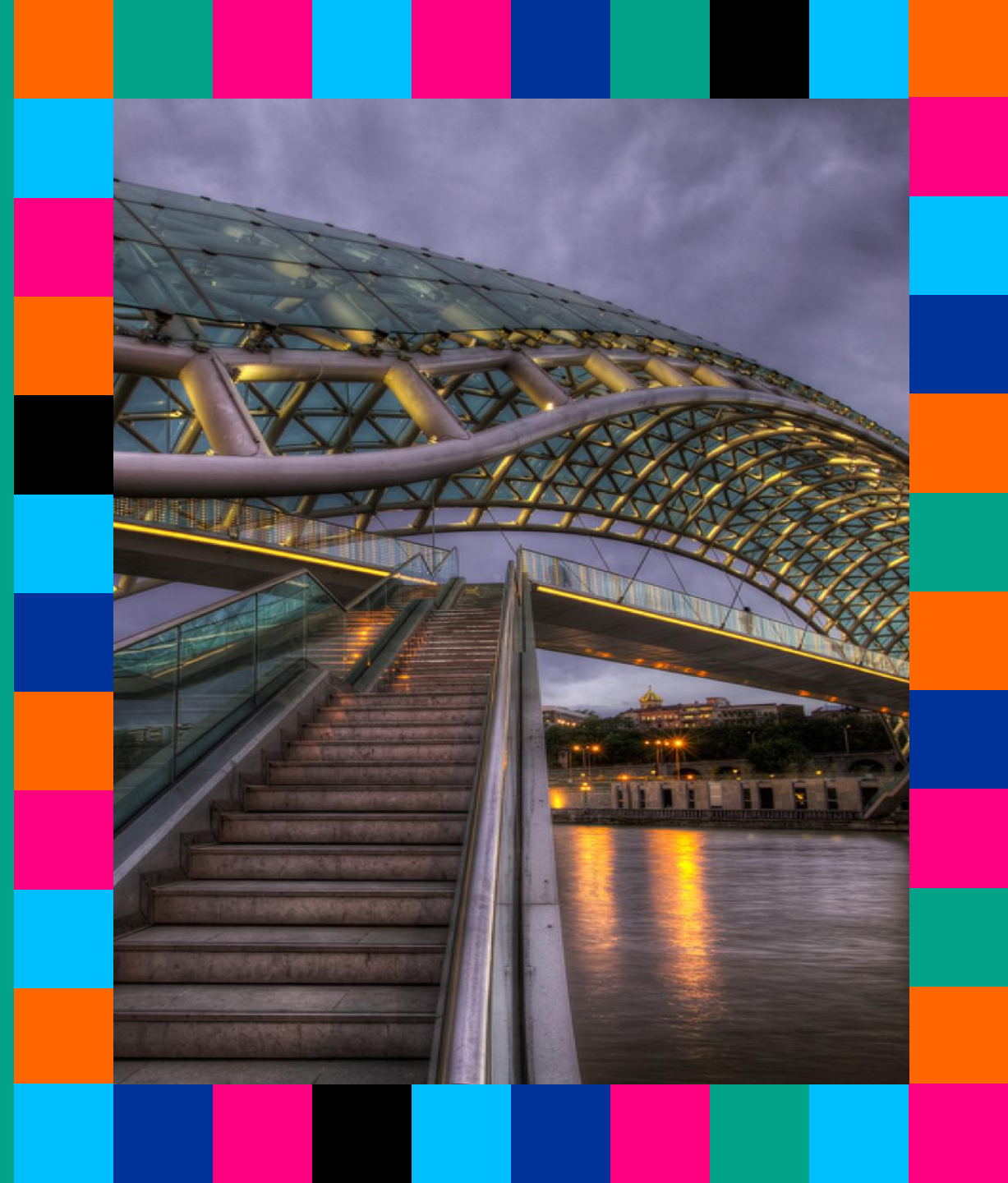
Investering in  
duurzame  
partnerschappen



Partners dragen  
verantwoordelijkheid voor  
professionele ontwikkeling  
en monitoren van  
onderwijskwaliteit



Kennis over opleiden en  
professionaliseren  
verenigen



# Vragen?

# Bedankt!

Onderzoekende School?!

[onderzoekendeschool@vub.be](mailto:onderzoekendeschool@vub.be)

[www.onderzoekendeschool.com](http://www.onderzoekendeschool.com)

