

VAN SCHOOLTEAM NAAR TEAM SCHOOL

VIA COLLECTIEF LEREN GROEIEN NAAR EEN
LEREND TEAM MET OPEN
FEEDBACKCULTUUR.

GOELEKE STOELZAET - BANABA SCHOOLONTWIKKELING - ONDERZOEK 2021-2022

IN DIT ARTIKEL:

De weg die ons schoolteam
aflegde in de groei naar een
professionele
leergemeenschap.

Kansen en valkuilen op die
weg en de rol van de
schoolontwikkelaar

Inspiratie en motivatie om zelf
met jouw team op weg te
gaan.

WAAROM JE TEAM STIMULEREN OM TE GROEIEN NAAR EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP?

1. persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren
2. open communicatie, welbevinden en betrokkenheid gaan hand in hand
3. samen school maken --> gedeeld leiderschap en samen bouwen aan beleid
4. autonomie en gedeelde verantwoordelijkheid
5. talenten inzetten





OVER HOE HET ALLEMAAL BEGON

Toen ik zo'n 15 jaar geleden bij Begeleid Wonen Pajottenland werkte als sociaal werker maakte ik kennis met het werken in een zelfsturend team. Elk teamlid had evenveel verantwoordelijkheid om de organisatie draaiende te houden en de werking kwalitatief hoog te houden. Iedereen zat in één of meerdere werkgroepen en deze hadden eindbeslissingsrecht na de grote groep geconsulteerd te hebben. Er was één coördinator die het helikopterzicht bewaarde.

Binnen vergaderingen konden erg hevige, soms emotionele discussies plaats vinden. Maar elk lid kreeg ruimte om zijn mening te geven en uiteindelijk werden knopen altijd doorgehakt. Functioneringsgesprekken werden voorbereid in kleine teams en zo kreeg je dus feedback van je directe collega's en kon je deze omgekeerd ook geven aan je naaste collega's.

Ik functioneerde goed in dit systeem. Het voelde voor mij bevrijdend en het maakte dat je steeds gemotiveerd was om actief deel te nemen en jezelf te ontplooiën binnen de organisatie.

Het contrast met mijn start in het onderwijs was groot. Eén directeur die op alle vlak eindbeslissing had. Weinig taakgerichte feedback en vaak ook geen rechtstreekse feedback.

Mensen voelden zich niet veilig om hun mening te geven en wanneer je op een vergadering knopen wilde doorhakken bleef het angstvallig stil. Eén collega, met het sterkste karakter, besliste zowat alles. Had je een tegengestelde mening dan werd deze eerder belachelijk dan interessant gevonden.

Dit systeem zorgde ervoor dat ikzelf ook minder initiatief ging nemen en angst kreeg om een mening te geven. Discussies vond ik niet langer boeiend en verrijkend maar joegen me angst aan en lachte ik weg. Ik droomde intussen van een zelfsturend team binnen het onderwijs ...

Maar hoe zorg je ervoor dat een team dat gewend is om te luisteren, passief af te wachten en te volgen, evolueert naar een actief team dat standpunt neemt en zich mee eindverantwoordelijk voelt? Hoe creëer je veiligheid? Hoe creëer je kansen om zowel je persoonlijke groei als professionele groei te stimuleren? Hoe creëer je ruimte en een speelveld waarin mensen mogen groeien en zoeken en leren uit hun falen?

Hiernaar ging ik de voorbije jaren op zoek. Eerst vanuit andere invalshoeken of thema's maar uiteindelijk voelde ik dat mijn zoektocht steeds weer ging over antwoorden vinden op bovenstaande vragen. In mijn artikel vind je uiteraard geen pasklare antwoorden voor elk team. Dit is ons verhaal, van onze lagere school, de Heilig-Hartschool in Jette. Toch hoop ik je te kunnen inspireren om zelf de zoektocht aan te gaan binnen je team om het beste uit elke persoon te halen en zo het welbevinden en de betrokkenheid van elk teamlid te bevorderen. Ik wens je veel succes in het stimuleren van het collectief leren en het bouwen aan een open feedbackcultuur.

Over het DNA van ons team

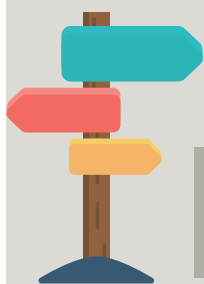


Ontmoet ons lagere schoolteam: een team bestaande uit 3 leerkrachten per leerjaar, een LO-leerkracht, een zorgcoördinator/beleidsmedewerker en een directeur. We zijn een divers team met een mooie spreiding van 'anciens', starters en alles ertussen. In ons team werken 5 mannen wat een levendige schwung meebrengt. In de laatste vijf jaar zijn we als team en leerlingenaantal verdubbeld en vond er een directeurswissel plaats. Het maakt dat we als team op korte tijd heel wat evolutie hebben doorgemaakt. Door de instroom van jonge, nieuwe collega's en de start van een nieuwe directeur werd de spiraal van passiviteit en volgzzaamheid wat doorbroken. We kregen nieuwe, mondige collega's die erg ambitieus waren in het uitproberen van nieuwe dingen in de klas. Toch blijven we tot op vandaag merken tijdens vergaderingen, werkgroepen en kernteams dat het DNA van een team maar erg moeilijk valt te veranderen. Discussies in vergaderingen blijven stroef verlopen en leiden zelden tot een eindconclusie waar iedereen zich kan bij neerleggen. Feedback wordt eerder persoonlijk dan taakgericht gegeven en strubbelingen worden moeilijk openlijk besproken.

EEN BEVRAGING VAN HET TEAM NAAR HUN VISIE OP PROFESSIONALISERING

Tot 3 jaar geleden dacht ik dat ik de enige was die zo worstelde met de manier waarop ons samenwerken verliep binnen het team. Tot ik in mijn eerste opleidingsjaar een bevraging opstelde voor het team waarbij ik peilde naar hun visie op ons professionaliseringsbeleid. Ik was aangenaam verrast dat hieruit de roep naar een diepgaandere, waardevolle samenwerking weerklonk. Hospiteren, intervisie, feedback geven en krijgen op elkaars en de eigen werking. Alles werd gesmaakt als methode om te groeien als team. Hier moesten we iets mee doen!





Over onze weg ernaartoe ...

Van Lesson study naar professionele leergemeenschap

WAT IS LESSON STUDY?

Lesson Study is een werkwijze waardij leerkrachten in teamverband een cyclus doorlopen om het leren van leerlingen te verbeteren. De cyclus bestaat erin samen een onderzoeksles te ontwerpen met een didactiek om alle leerlingen te bereiken.

WAT IS EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP?

Een leergemeenschap is een platform voor professionalisering dat:

- bestaat uit een groep van onderwijsprofessionals
- ingebed is in de algehele werking van een school
- als doel heeft om nieuwe materialen/werkwijzen/processen te ontwikkelen en zo een antwoord te bieden op een bestaande behoefte ;
- gekenmerkt door een evenwicht tussen autonome zelfsturing en aansturing;
- de kwaliteit van zijn leer- en ontwikkelprocessen waarborgt.

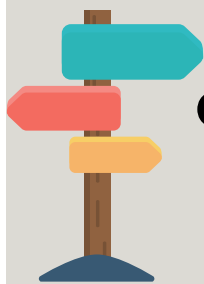
Vanuit deze informatie startten we als team een zoektocht naar welke werkvormen ons hielpen om professioneel beter te kunnen communiceren met elkaar en onze taakgerichte feedback naar elkaar toe te kunnen verdiepen.

We hadden al een waardevolle overlegstructuur binnen het team die we nog verder versterkten. Zo organiseren we maandelijks zorgoverleg met de betrokken leerkrachten van een klas en de zorgcoördinator, richtten we om de twee weken paralleloverleg in tussen de drie leerkrachten van een leerjaar en zaten maandelijks met een zorgteam samen, waarbij van elk leerjaar een leerkracht aansluit om bepaalde topics uit te werken. Elke maand hebben we ook twee personeelsvergaderingen met het lagere schoolteam en eentje met het hele schoolteam. Vervangingen die nodig zijn om deze overlegstructuur mogelijk te maken, worden door de mensen van het team zelf opgenomen. Dit is mogelijk omdat er steeds drie leerkrachten voor twee klassen verantwoordelijk zijn.

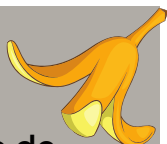
We stelden binnen het team grondstromen op. Dit zijn minimumverwachtingen waaraan je binnen je klas moet voldoen. Deze werden met alle leerjaren besproken en er werd bekeken per leerjaar hoever iedereen zich inschatte. Deze grondstromen dienen als verdere basis om de werking verder uit te bouwen. Het is een dankbare manier die veel duidelijkheid brengt in de werking van een organisatie. We merken dat we spontaan nieuwe ideeën binnen het team in een grondstroom beginnen gieten, zoals momenteel onze werking met kinderen met een cognitieve voorsprong.

Verder roepen we graag de hulp in van externen om ons als team te versterken. Zo startten we met het Cego (Centrum ervaringsgericht Onderwijs) om onze visie op brede basiszorg, evalueren en rapporteren op een lijn te krijgen. Na een jaar nam het OCB (Onderwijs Centrum Brussel) deze taak van hen over. We merkten echter al gauw dat zij te weinig sturend waren om deze taak op zich te nemen en stapten terug over naar de samenwerking met het Cego.

We probeerden met het OCB even de werkvorm Lesson Study uit, maar merkten al gauw dat deze op dat moment teveel impact had en eerder energie-slorpend was, dan energie-gevend. Intussen rijpte het idee om te gaan werken in leergroepen, die bestonden uit alle leerkrachten van één graad en deze bepaalde thema's te laten uitwerken onder leiding van een leergroepverantwoordelijke. Het team is hierover erg enthousiast. Momenteel zijn we de verwachtingen per functie aan het uitschrijven en mogen mensen van elke graad solliciteren als leergroepverantwoordelijke. We gaan deze uitdaging volgend schooljaar als team aan



Over hobbels in de weg en de weg naar jezelf ...



Voorzie de bobbels op de weg en grijp tijdig in!

1. Neem overleg serieus en waardeer de inspanning die collega's doen om dit overleg voor jou mogelijk te maken!

Spreek de personen die zich niet engageren aan op hun plichten om deze werking te doen slagen.

2. Zorg dat er een klik is met externe ondersteuners! Durf de werking ook stop te zetten als je voelt dat die klik niet aanwezig is. Zorg ook dat er bij externe ondersteuning genoeg individuele begeleiding is en dat elke collega gehoord wordt.

3. Wees alert voor werkvormen waar het team nog niet klaar voor is of waar de situatie zich niet toe leent. Schakel tijdig over op een lichtversie of een werkvorm die beter aansluit bij jouw team.

Mijn (school)ontwikkeling

Allereerst is co-creëren in teamverband een droom van mij. Ik kan me niet voorstellen dat er een ander systeem is dat mensen meer motiveert en stimuleert. Doordat ikzelf hier zo van overtuigd ben en deze overtuiging ook wens te zien bij mijn collega's is het opletten geblazen voor **emotionele betrokkenheid** binnen dit traject. Niet iedereen zit hierop te wachten en het vraagt een waakzaamheid voor mezelf niet teleurgesteld of ontmoedigd te raken.

De rode draad niet uit het oog verliezen evenals het **einddoel** zijn twee grote uitdagingen voor mij. Ik ben een warhoofd en chaoot. Denk graag out-of-the-box over het ene en bouw dan graag wat mee aan het andere terwijl ik vinger aan de pols hou bij het derde. Aan enthousiasme geen gebrek... Maar voldoende focus houden en de discipline behouden als er enige sleur om de hoek komt kijken ... Het blijft me boeien hoe mensen deze vaardigheid beheersen. Gelukkig is aan jezelf bouwen een levenswerk! Omring je dan ook in het team met sterke partners die aanvullende kwaliteiten hebben!

Mijn sterkte als schoolontwikkelaar blijft mijn **voeling met mensen en hun plaats in de groep**. Het maakt me soms wat zweverig en niet to the point. De sterkte van het **steeds verbinden van visie, theorie en praktijk** is me duidelijk maar het vraagt een voortdurende alertheid om dit ook daadwerkelijk te doen.

Over de toekomst

De opleiding zit er bijna op, evenals dit onderzoeksjaar. Wat niet wil zeggen dat dit onderzoek voor mij eindigt. We blijven zoekende naar werkvormen die ons als team in gang zetten en houden en die ons het best doen groeien als professionals. Ik blijf dromen van een team waar ik me vrij en ongeremd voel en leren en zelfontwikkeling voorrang krijgt op groepsdruk en conformiteit. Met een positieve ingesteldheid naar onszelf en de ander toe, hopen motivatie, een open kijk op vernieuwing en de nodige expertise zowel van binnen als buiten het team moet dit lukken.

Volgend jaar gaan we vol goede moed aan het experimenteren met onze professionele leergemeenschappen. We maakten grote stappen vooruit en bleven ook soms gewoon even ter plaatse trappelen. Maar de energie die het samenwerken geeft, is onbetaalbaar... We weten dat we aan iets waardevol bouwen ook al zie je het niet meteen. Maar een kwalitatieve binnenkant is zoveel meer waard dan een blinkende buitenkant en daar gaan we voor!



Meer weten:

1. Dr. Spencer Kagan (2008). Coöperatief vergaderen. Bazalt.

2. Schelfhout, W., Sprangers, P., Lichten, L., Vanthournout, G., Buckinx, A. (2022). Team school: Leergemeenschappen creëren in onderwijs. Lannoo Campus.

3. De Vries S., Verhoef N., Goei S.L. (2016). Lesson Study: een praktische gids voor het onderwijs. Garant.



Bedankt aan
mijn docenten
en
medestudenten.
Jullie hebben
mijn leven
verrijkt op het
juiste moment.