

‘De lat ligt hier hoog’ Ambities waarmaken via een integraal beleid

De Wereldreiziger

De stedelijke basisschool De Wereldreiziger is gelegen in de stationswijk van Antwerpen Centraal. De school bevindt zich in een groot gebouw waarin drie verschillende scholen hun aanbod op elkaar hebben afgestemd: een basisschool, een secundaire school en onderwijs voor volwassenen. De Wereldreiziger profileert zich als een kennisexpertisecentrum voor anderstalige nieuwkomers. In Vlaanderen is ze de basisschool met het hoogste aantal andersstalige leerlingen. Ook het aantal GOK-leerlingen is erg hoog, namelijk 86,90%.

Door haar focus op anderstalige nieuwkomers vaart De Wereldreiziger mee op de golven van de migratie. Hierdoor telt de school qua etnische achtergrond een erg diverse leerlingenpopulatie zonder dominante etnisch-culturele groep. Afhankelijk van de instroom van nieuwkomers groeit ze tijdens elk schooljaar aan. Vaak gaat het op één schooljaar om 20 à 40 leerlingen die op verschillende momenten en in verschillende leerjaren starten. Dirk Bicker, directeur van de Wereldreiziger, beschrijft de ouders van zijn leerlingen als mensen met veel ondernemingszin.

Dirk: ‘Vandaag is er geen sprake meer van georganiseerde migratie zoals in de jaren ‘60. Gezinnen moeten hier op eigen kracht zien te raken. Dat vraagt ambitie en ondernemingszin. Tegelijk zien we dat het lerend vermogen van de kinderen die hier school lopen erg divers is. Sommige ouders hebben in het land van herkomst gestudeerd,

anderen zijn laaggeschoold of zelfs analabeet. Verder is de kennis van kinderen voor bijvoorbeeld wiskunde op het moment dat ze hier instromen ook afhankelijk van het onderwijssysteem in het land van herkomst.’

Leerling-gericht onderwijs over de ganse lijn

De Wereldreiziger koos er bewust voor om de ondernemingszin van deze gezinnen positief aan te wenden in het leerproces van de kinderen. In de missie van de school staat daarom dat ze zich als doel stelt *‘het maximum uit leerlingen te halen zonder ons af te laten remmen door hun voorkennis, schoolloopbaan of thuistaal.’* De Wereldreiziger start dus met hoge verwachtingen. In die context moet ook hun slagzin, *‘hier ligt de lat hoog’*, die in het groot aan de schoolgevel prijkt, begrepen worden. De hoge lat verwijst naar deze hoge verwachtingen en niet naar vooraf bepaalde eisen of normen die de school aan de leerlingen stelt en waarop ze vervolgens de leerlingen beoordeelt.

Als startpunt geldt het potentieel of het lerend vermogen van elke individuele leerling. Het doel is maximale leerwinst voor elke leerling in combinatie met een zo kort mogelijke leertijd. Leerlingen worden hierdoor zo goed mogelijk voorbereid op het vervolgonderwijs. Dit wil de school realiseren door begeleiding op

maat (actiedomein didactiek), het zorgvuldig opvolgen van de leerprogressie (actiedomein evaluatie) en een warme en veilige leefomgeving (leefklimaat). De organisatie van de school (actiedomein organisatie) is hierop volledig afgesteld. Wij gaan in dit praktijkvoorbeeld specifiek in op de actiedomeinen organisatie en evaluatie.

Organisatorisch kiest de school niet voor taalbadklassen. Leerlingen die zonder enige kennis van het Nederlands in de school arriveren worden zoveel mogelijk op hun leeftijd gezet (rekening houdende met onder andere hun wiskundeniveau). Op die wijze vermijdt men schoolse vertraging van bij aanvang van het leertraject. De school gaat er tevens van uit dat een leerling de lessen liefst volgt met leerlingen van de eigen leeftijd. Dit zou leerlingen niet alleen beter doen voelen en dus het leefklimaatten goede komen, maar hen ook meer stimuleren om te leren.

Van het onderhoudspersoneel tot de directeur, van de keuze voor een bepaalde methode tot de wijze waarop de school het lesgeven organiseert: alles staat ten dienste van de missie en de visie die de school vooropgesteld heeft

Elke leerling komt vervolgens terecht in een leerjaar met drie leerkrachten: twee klastitularissen en een integrale zorgbegeleider. Deze leerkrachten zullen vervolgens twee schooljaren met de leerling meegaan (zie *looping*). De klastitularissen zijn de herkenningfiguren voor de leerling en zijn ouders, de eerstelijnsprofessionals als het ware. De integrale zorgbegeleider ondersteunt de leerkrachten in het lesgeven aan anderstalige nieuwkomers door methodieken en vaardigheden aan te reiken. Zij of hij geeft echter ook les. Voor wiskunde

bijvoorbeeld kan zo de gehele groep in drie kleinere klassen worden gesplitst. De keuze voor deze specifieke organisatie biedt ook de nodige ruimte om op *didactisch vlak* efficiënt te kunnen differentiëren. Dit noemt de school meervoudige instructie. Elke leerkracht werkt in zijn of haar klas ook met twee niveaugroepen, waardoor de school dus per (hoofd)vak en per leerjaar onderwijs in 6 niveaugroepen kan aanbieden.

Om te weten waar de leerling thuishoort, worden zijn kennis en potentieel voor de verschillende vakken gemeten. Afhankelijk van de scores hierop komt de leerling per vak in een niveaugroep van 1 tot 6 terecht. Deze leerling-gerichte monitoring staat ook in het verdere leerproces centraal. Elke week zijn de drie leerkrachten een paar uur lesvrij om alle leerlingen te bespreken. Op basis van resultaten en trendanalyses kijken de leerkrachten op dat wekelijkse moment naar de progressie die de leerling maakt en stellen ze vervolgens nieuwe doelen en een concrete aanpak voorop. Leerlingen die snel evolueren, kunnen bijvoorbeeld gemakkelijk overstappen naar een andere niveaugroep. Ze zoeken ook samen naar oplossingen wanneer een leerling weinig vooruitgang boekt. Bedoeling is dat men als groep samen tegen de volgende rapporteringsperiode een oplossing vindt. Het geloof in de groei van iedere leerling staat in dat oplossingsgericht werken centraal. Pas wanneer men die oplossing zelf niet vindt, worden de directeur of externen betrokken. Een *leerling-gerichte evaluatie* op het einde van het schooljaar sluit het geheel af. Bepalende criteria zijn de vooruitgang die de leerling heeft kunnen maken en de ondersteuning die de leerkrachten denken te kunnen bieden in het volgende leerjaar. Leerlingen die niet geslaagd zijn voor taal, maar wel voor de andere vakken, kunnen overgaan. Hierdoor zijn er weinig zittenblijvers. De school gaat er bovendien van uit dat het leerproces van een

leerling het best uitgedaagd wordt wanneer hij of zij met de vrienden kan meegaan. Zittenblijven wordt enkel overwogen wanneer zowel de leerling als de leerkrachten niet over de nodige draagkracht bezitten om het vervolg van het leertraject aan te pakken.

Durven verbeteren

Opvallend in het verhaal van de directeur is de bewuste keuze voor een integraal beleid waarin alles en iedereen op de missie en visie is afgestemd. Van het onderhoudspersoneel tot de directeur, van de keuze voor een bepaalde methode tot de wijze waarop de school het lesgeven organiseert: alles staat ten dienste van de missie en de visie die de school vooropgesteld heeft.

Dit integraal beleid kwam er echter niet van vandaag op morgen, maar had tijd nodig om te groeien. Toen de directeur tien jaar geleden in de school begon, nam hij na een verkennende fase met vele individuele gesprekken, een professioneel consultant onder de arm die werkte met het model van Barrett: de *culturaltransformation tools*. Doelstelling was een door het gehele team gedragen veranderingsplan uit te werken. Onder begeleiding van deze professionele consultant zocht het team een jaar lang naar de wortels en waarden die ze als school wilden uitdragen en bekeek het de valkuilen en grenzen daarvan. Waarden staan dus centraal. In de missie van de school beschrijft de Wereldreiziger waarden als volgt: *'Waarden zijn idealen en motieven die we als team nastreven en dus mederichting geven aan de inhoud/ontwikkeling van ons onderwijs.'* Verder formuleerde de missie ook wat op basis van die waarden van leerkrachten kon verwacht worden. De houding van leerkrachten naar leerlingen toe (zoals respect, kindvriendelijkheid) werd daarbij als even belangrijk beschouwd als de

wijze van lesgeven. Samengevat: de directeur koos bij aanvang voor een breed gedragen veranderingsplan dat de nadruk legt op waarden en overtuigingen. Belangrijk is ook dat hij dit proces niet zelf, maar door een externe professional liet begeleiden.

Een tweede kenmerk dat dit integraal beleid vorm geeft, is de procesmatige aanpak waarmee de verandering gerealiseerd werd en nog steeds wordt. Die aanpak start met de idee dat alles draait om 'durven verbeteren'. De directeur verwijst in dat kader naar een citaat van Kierkegaard: *'Durven is even de grond onder je voeten verliezen, niet durven is je leven verliezen.'* In de Wereldreiziger is de durf om te verbeteren structureel ingebed. Het is deel van een integraal en breder proces. Volgens de directeur leidt durven in zijn school dan ook nooit tot wilde, doelloze experimenten. We geven enkele voorbeelden.

Ten eerste hebben leerkrachten die iets nieuws willen uitproberen daartoe initiatiefrecht. Ook ideeën van leerkrachten waarin sterk 'out of the box' wordt gedacht, mogen en worden zo gestimuleerd. De enige voorwaarden zijn dat men een groep meekrijgt en de ideeën kan omvormen tot doordachte plannen. Leerkrachten met ideeën kunnen op basis van het initiatiefrecht bijvoorbeeld sofagesprekken opstarten. De leerkracht verzamelt geïnteresseerde leerkrachten, soms ook ouders en leerlingen, om na te denken over het mogelijk nieuwe initiatief. Dit doet men met financiële steun van de school in een nabijgelegen café waar ook een grote sofa staat (vandaar de naam: sofagesprekken). De afspraak is dat ze na enkele gesprekken komen tot een constructief en doordacht voorstel waarin ze zowel het proces, de randvoorwaarden en de begroting van het initiatief helder stellen. Het team beslist vervolgens of de groep het idee verder kan uitwerken. Bij de uitwerking wordt daarna voortdurend gemeten

of het initiatief de beoogde doelstellingen bereikt en of er verbeteracties nodig zijn.

Ook bij de introductie van een nieuwe methode wordt een procesmatige aanpak vooropgesteld. Die aanpak bestaat uit volgende stappen: een eerste screening naar bestaande methoden, een onderzoek naar de methoden die voor de eigen school de beste zouden zijn, een keuze voor twee à drie producten, het uitproberen van de verschillende methoden in de klas (telkens met rapportage in het team over de voor- en nadelen van de methode), en de uiteindelijke beslissing door het team, gevolgd door bijhorende vorming voor alle leerkrachten. Bij de start van de implementatie is de afspraak dat de leerkrachten de methode zonder monitoring en bijsturing drie maanden doorgedreven uitvoeren. Iets nieuws heeft immers voldoende tijd nodig om te kunnen gedijen. Daarna volgt er continue monitoring van het proces en de effecten. Pas wanneer de methode volgens de monitoring succesvol geïmplementeerd is en de beoogde doelstellingen bereikt, wordt ze geborgen. Volgens de directeur wordt met deze procesmatige aanpak niets aan het toeval overgelaten. Het proces is van meet af aan helder en duidelijk.

Tot slot staat ook een personeelsbeleid gericht op professionele mobiliteit in die lijn. Jaarlijks kunnen mensen bijvoorbeeld solliciteren voor andere functies binnen de school (ander leerjaar, zorgcoördinator, integrale zorgbegeleider...). Dit zorgt er voor dat leerkrachten niet in een bepaalde functie vastgeroest raken en ze vele posities leren innemen. Ook de functioneringsgesprekken met de leerkrachten zijn gericht op durven verbeteren. De directeur legt daarbij sterk de nadruk op een ontwikkelingsplan voor leerkrachten en op professionele reflectie. Het functioneringsgesprek is er bijvoorbeeld op gericht de leerkracht te helpen leervragen te stellen over zichzelf. Ook

de wekelijkse overlegmomenten van klasleerkrachten en integrale zorgbegeleider (teamteaching), stimuleert de professionele reflectie. Leerkrachten leren er automatisch van elkaar.

In bovenstaande voorbeelden valt op dat de directeur in het verbeteringsproces zelf weinig direct sturend aanwezig is. Het eigenaarschap van het proces ligt bij de leerkrachten. Dit is het derde en laatste cruciale kenmerk dat deel uitmaakt van het integraal beleid van de Wereldreiziger.

De taak van de directeur ligt op andere momenten in het proces:

Dirk: ‘Ik vind dat je als directeur in de schaduw van een ander moet kunnen staan. Vroeger moest een leidinggevende alles weten. Als een leerkracht in deze school iets wil weten, dan geef ik hem of haar de opdracht dat eerst zelf uit te zoeken. Het is zaak de leerkracht handelingsbekwaam te maken. In dat licht zie ik ook mijn opdracht. Als directeur creëer ik in de eerste plaats de voorwaarden daarvoor. Ik maak het mogelijk dat leerkrachten zich kunnen verbeteren. Daarnaast ben ik de bewaker van afspraken die we samen hebben gemaakt. Als het gedrag van leerkrachten bijvoorbeeld niet strookt met de visie van de school, dan zal ik hen daarop attent maken en eventueel zelfs moeilijke beslissingen nemen. Ik help ook mee de toekomst uit te zetten en bepaal mee welke school we willen zijn. Tot slot creëer ik een netwerk rond de school.’

De directeur is er van overtuigd dat er in zijn handelen als directeur steeds een goed evenwicht moet zijn tussen leerkrachten ‘vorderen’ (uitdagen om blijvend te verbeteren) en ‘waarderen’. Ook vertrouwen geven aan leerkrachten vindt hij belangrijk. Om dat te realiseren is

de school opgebouwd volgens een horizontale beleidsstructuur die iedereen maximaal betreft. De directeur gaat ervan uit dat elk personeelslid deskundig is in zijn specifieke opdracht en deze aldus vervult. Het personeelslid krijgt dan ook alle ruimte en vrijheid om die taak uit te voeren. De directeur komt slechts in actie als er zich problemen voordoen of als de continue monitoring uitwijst dat de beoogde doelstellingen niet bereikt worden. Pas dan wordt er eventueel bijgestuurd. De directeur vindt het verder belangrijk zijn personeel te verwennen. De idee is dat gemotiveerde leerkrachten ook betere leerkrachten zijn. In de school is er bijvoorbeeld een espresso machine voor leerkrachten. Bij vergaderingen 's avonds of een oudercontact wordt er voor het team gekookt om daarna samen te eten.

Samengevat vraagt een integraal beleid op school een procesmatige en planmatige aanpak waarin de waarden en overtuigingen van alle personeelsleden op elkaar zijn afgestemd en waarin iedereen alle ruimte krijgt om eigenaar te zijn van zijn taak binnen het geheel en deze optimaal kan vervullen. Via continue monitoring worden het proces en de effecten ervan voortdurend gemeten, bijgestuurd en geëvalueerd met het oog op blijvende verbetering. De taak van de directeur in het proces is voorwaarden scheppen, mee inspireren en de doelgerichtheid bewaken. De lat ligt daarmee niet alleen hoog voor leerlingen. Durven verbeteren is in de Wereldreiziger iets van iedereen. Een heldere en samen gedragen visie, een organisatie ten dienste van die visie en een professioneel team dat zich blijvend verbetert, creëren voor leerlingen immers het kader waarin zij het ver kunnen schoppen.

