



Vlaams
Parlement

ingediend op **235** (2019-2020) – Nr. 5
30 oktober 2020 (2020-2021)

Verslag van de hoorzitting

namens de Commissie voor Onderwijs
uitgebracht door Kristof Slagmulder, Steve Vandenberghe
en Karolien Grosemans

over kwaliteitsvol onderwijs
met voldoende en sterke leerkrachten

Samenstelling van de Commissie voor Onderwijs:

Voorzitter: Karolien Grosemans.

Vaste leden:

Arnout Coel, Koen Daniëls, Karolien Grosemans, Kathleen Krekels, Annabel Tavernier;
Roosmarijn Beckers, Jan Laeremans, Kristof Slagmulder;
Jo Brouns, Loes Vandromme;
Jean-Jacques De Gucht, Sihame El Kaouakibi;
Stijn Bex, Elisabeth Meuleman;
Hannelore Goeman.

Plaatsvervangers:

Marius Meremans, Axel Ronse, Nadia Sminate, Kris Van Dijck, Katja Verheyen;
Leo Pieters, Els Sterckx, Sam Van Rooy;
Katrien Schryvers, Brecht Warnez;
Els Ampe, Steven Coenegrachts;
Johan Danen, Gustaaf Pelckmans;
Steve Vandenberghe.

Toegevoegde leden:

Kim De Witte.

Documenten in het dossier:

235 (2019-2020) – Nr. 1 t.e.m. 4: Verslagen van de hoorzitting

INHOUD

I.	Uiteenzetting door Pedro De Bruyckere.....	4
1.	Beter de achterdeur dicht in plaats van de voordeur open	4
2.	Wees realistisch	6
3.	Denk collectief.....	6
4.	Iets stouts	7
II.	Uiteenzetting door Ruben Vanderlinde	8
1.	Professionele ontwikkeling: drie fases.....	8
2.	Het belang van de lerarenopleiding	9
3.	Het belang van de inductiefase	9
4.	Het belang van levenslange professionele ontwikkeling	10
5.	Samenvattend	11
III.	Uiteenzetting door Bart De Lathouwer	11
1.	Duurzame processen van schoolontwikkeling.....	11
IV.	Bespreking.....	14
1.	Tussenkomen van de leden.....	14
1.1.	Loes Vandromme.....	14
1.2.	Steve Vandenberghe	15
1.3.	Jo Brouns	16
1.4.	Kim De Witte.....	17
1.5.	Sihame El Kaouakibi.....	18
1.6.	Jan Laeremans	19
1.7.	Roosmarijn Beckers	19
1.8.	Karolien Grosemans	20
1.9.	Koen Daniëls	20
1.10.	Kathleen Krekels	22
2.	Antwoorden van de sprekers	22
3.	Bijkomende vragen en antwoorden	27
	Gebruikte afkortingen.....	29

Op 13 februari 2020 startte de Commissie voor Onderwijs met de hoorzittingenreeks over kwaliteitsvol onderwijs met voldoende en sterke leerkrachten.

Tijdens deze hoorzittingenreeks komen academici en betrokken actoren aan het woord die ingaan op de diverse aspecten die verbonden zijn met het lerarentekort.

Het plan was om op zes donderdagvoormiddagen in februari, maart en april 2020 volgende sprekers aan bod te laten komen:

- Europese Commissie: dr. Hannah Grainger Clemson, Schools Policy Officer, en Michael Teutsch, Head of Unit Schools and Multilingualism, DG Onderwijs, Jongerenzaken, Sport en Cultuur;
- Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie: Axel Aerden, directeur afdeling Vlaanderen, en Dirk Broos, vicevoorzitter Vlaanderen;
- VDAB: Michiel Bonte, manager Zorg en Onderwijs, NT2/Integratie, en Karel Van Den Bossche, bemiddelaar Zorg en Onderwijs Oost-Vlaanderen;
- de onderwijsverstrekkers: Katholiek Onderwijs Vlaanderen, GO!, OVSG, POV en OKO;
- de onderwijsvakbonden: COC, ACOD, COV en VSOA;
- Teach for Belgium: Klaartje Volders, coördinator Partnerschappen, Nicolas De Lobel, tutor, en Linde Van de Putte, alumnus;
- Charlotte Struyve, postdoctoraal onderzoeker, Onderzoekseenheid Onderwijskunde, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen KU Leuven;
- Piet Vervaecke, directeur, Onderwijscentrum Brussel;
- Tim Surma, onderwijsonderzoeker, Thomas More;
- Pedro De Bruyckere, Arteveldehogeschool;
- Els Consuegra, postdoctoraal onderzoeker Departement Onderwijswetenschappen, VUB;
- Ruben Vanderlinde, Departement Onderwijsstudies, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, UGent;
- Bart De Lathouwer, opleidingscoördinator, Arteveldehogeschool.

Wegens de coronacrisis werden enkele hoorzittingen evenwel uitgesteld.

Tijdens de vijfde hoorzitting op 1 oktober 2020 waren te gast:

- Pedro De Bruyckere, pedagoog en onderzoeker verbonden aan de Arteveldehogeschool en de Universiteit Leiden;
- Bart De Lathouwer, opleidingscoördinator en docent voor de opleiding bachelor-na-bachelor Schoolontwikkeling aan de Arteveldehogeschool;
- Ruben Vanderlinde, professor verbonden aan de Vakgroep Onderwijskunde van de Universiteit Gent en coördinator van de Onderzoeksgroep Lerarenopleiding & Professionele Ontwikkeling.

I. Uiteenzetting door Pedro De Bruyckere

Pedro De Bruyckere opent met een globaal beeld. De volgende sprekers zullen bepaalde punten dieper uitwerken.

1. Beter de achterdeur dicht in plaats van de voordeur open

Pedro De Bruyckere verduidelijkt eerst dat het lerarentekort een probleem is dat zich over bijna de hele wereld voordoet. Op vele plaatsen worden verschillende recepten uitgetoet. Een mogelijke reactie is het lager leggen van de lat, zodat er meer mensen toegang krijgen tot het beroep. Dat noemt hij 'de voordeur open', maar dat lijkt hem een heel slecht idee.

Als het gaat over de verschillende factoren die een invloed hebben op het leren van kinderen, wordt vaak gezegd dat de leraar het verschil maakt. Hij meent dat de grootste invloed op leren van het lerende individu zelf komt, en daarnaast wel degelijk van de leerkracht. Les krijgen van een goede leerkracht blijkt gemiddeld 25 procent verschil te maken. De invloed van minder effectieve leerkrachten blijkt veel negatiever bij moeilijk bereikbare doelgroepen en ligt daar hoger dan 25 procent.

Een andere benadering dan het lager leggen van de lat, die in verschillende landen, bijvoorbeeld Nederland, gebruikt wordt, is het inzetten van teaching assistants. Het verhaal daarachter is genuanceerd. Ze kunnen een meerwaarde hebben, maar de vrees bestaat dat er steeds meer teaching assistants komen en dat leerkrachten steeds zeldzamer worden, waardoor de teaching assistants uiteindelijk de rol van leerkrachten overnemen. De facto wordt dan de lat lager gelegd, wat niet de bedoeling kan zijn.

Uit een rapport van de Education Endowment Foundation in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat teaching assistants wel degelijk een meerwaarde kunnen bieden, afhankelijk van waarvoor ze ingeschakeld worden. Een eerste fout die niet gemaakt mag worden, is om de leerkracht les te laten geven aan iedereen en om kinderen die extra noden hebben les te laten krijgen van teaching assistants. Daarbij krijgen diegenen die het goed doen, recht op diegene die de leerlingen het best kent, het meest ervaring heeft en het best kan lesgeven. Diegenen die het minder goed doen, krijgen dan les van de teaching assistant. Dat is een denkfout die vaker gemaakt wordt. Pedro De Bruyckere raadt de commissieleden aan de aanbevelingen eens te bekijken. De conclusie is: teaching assistants? Ja, maar.

Pedro De Bruyckere vindt het veel belangrijker om de achterdeur dicht te houden. Iedereen weet dat veel leerkrachten het beroep verlaten tijdens de eerste vijf jaar. Er wordt ook niet echt reclame gemaakt voor het beroep van leerkracht. Het TALIS-onderzoek van 2013 toont aan dat nergens ter wereld zo vaak als in Vlaanderen de minst ervaren leerkrachten terechtkomen bij de meest uitdagende groepen, die in feite de meest ervaren leerkrachten nodig hebben. Leerlingen blijken minder te leren bij een minder ervaren leerkracht, vooral tijdens de eerste twee jaren. Dat betekent niet dat minder ervaren leerkrachten afgeschaft kunnen worden, want iedereen moet starten. Leerlingen die de beste leerkracht nodig hebben omdat ze meer uitdagend zijn, krijgen de minst ervaren leerkracht. De minst ervaren leerkrachten worden dus in feite heel vaak in omstandigheden gebracht die geen reclame zijn voor het beroep omdat ze geconfronteerd worden met problemen waarvoor ervaring nodig is. En dan is men verbaasd dat leerkrachten afhaken, merkt de spreker op. Dat is niet de enige reden, maar wel een van de redenen.

Volgens Pedro De Bruyckere moet de eerste stap zijn: zorgen dat de leraren die er zijn, blijven. Misschien wordt het lerarenberoep nu weer wat aantrekkelijker door de huidige economische omstandigheden. Maar de economie zal hopelijk niet altijd slecht blijven. Dan hoopt hij dat de leerkrachten ook kunnen blijven. Veel van de profielen die op dit moment voor het onderwijs kiezen, zijn ook op andere plekken gegeerd.

De studenten van Pedro De Bruyckere hebben een onderzoek gerepliceerd van Elke Struyf van de UA uit 2013, waarin ze samen met collega's onderzocht hoe startende leerkrachten hun opvang ervoeren. Zijn studenten hebben dat perceptie-onderzoek vorig jaar herhaald met een gelijkaardige steekproef. Daar kwamen dezelfde betrouwbaarheidscijfers uit. Wat wel opvalt, is dat de gemiddelden nauwelijks verschillen maar dat de verschillen tussen scholen groter geworden zijn. Er zijn scholen die er duidelijk meer werk van maken. Maar als het gemiddelde gelijk blijft, betekent dat ook dat andere scholen slechter beginnen werken zijn aan de opvang van startende collega's.

2. Wees realistisch

Omdat het lerarentekort en vooral ook de kwaliteit van het onderwijs in heel veel landen een grote uitdaging is, werden al veel recepten uitgetest. Hoewel de resultaten ervan meer dan behoorlijk te nuanceren zijn, blijven dezelfde recepten herhaald worden. Een voorbeeld is het ontslaan van slechte leerkrachten. Het is hier heel moeilijk om leerkrachten te ontslaan, maar de spreker denkt dat het voor de meesten logisch klinkt: leerkrachten die echt niet goed bezig zijn, moeten eruit. Een ander denkspoor is het beter belonen van de meest effectieve leerkrachten, vanuit een soort van marktdenken. Dat wordt 'merit pay' genoemd. De econoom Hanushek, bekend van veel onderwijs-economisch onderzoek, is daar voorstander van. Merit pay werkt wel in landen waar leerkrachten vaak niet komen opdagen, stipt Pedro De Bruyckere aan.

In de meeste andere situaties is er één groot probleem: hoe brengt men goede/slechte leerkrachten in kaart? Hoe weet men objectief wie een goede/zwakke leerkracht is wat betreft het leereffect? Het werd nagerekend: als men daar een goede uitspraak wil over doen, heeft men elf jaar nodig per leerkracht. Het is heel lastig om het verschil te zien tussen een goede leerkracht in een moeilijke klas of een slechte leerkracht in een goede klas.

Soms ligt het aan miscasting. Een goede leerkracht kan in een bepaalde context heel slecht functioneren. Kan men hem dat aanrekenen of moet men het hr-beleid bekijken? Zit die persoon op de juiste plaats?

Een denkfout bij merit pay is dat leerkrachten fantastische lessen in hun schuif hebben, maar ze niet bovenhalen omdat ze te weinig betaald worden. Wie zoiets denkt, heeft waarschijnlijk nog nooit met leerkrachten samengewerkt.

Een andere piste is selectie. Pedro De Bruyckere is een wisselende minnaar van het idee. Men moet de leerkrachten hebben. De komende drie, vier jaar zullen nog altijd weinig 18-jarigen naar het hoger onderwijs komen en er kunnen minder mensen studeren voor leerkracht. Als alles goed loopt – corona even vergeten – heeft men binnenkort weer een 'war for talent', omdat de samenleving vergrijsd. Dat wordt nauwelijks gecompenseerd door immigratie.

Men moet zorgen dat de leerkrachten die men heeft, goed zijn en steeds beter worden. Professionalisering is een van de belangrijkste maatregelen om het onderwijs te verbeteren. Dat betekent niet een pedagogische studiedag volgen, want het effect daarvan is minimaal. Pedro De Bruyckere heeft het over echte professionaliseringstrajecten. Dat kan helpen om de job aantrekkelijker te maken. Het signaal is dat men de job serieus neemt, maar dat er ook verwachtingen zijn. Hou ze en maak ze beter, is zijn devies.

3. Denk collectief

De wetenschapper John Hattie maakte in zijn boek 'Visible Learning' in 2009 de vergelijking tussen alle bestaande onderzoeken vanuit de vraag: wat heeft het grootste effect in het onderwijs? Dat boek en overzicht werden verschillende keren bijgewerkt, en in 2017 en 2019 stond er iets nieuws op nummer 1: de 'collective teacher efficacy'. Men heeft het heel vaak over 'self efficacy' en dat is het zelfvertrouwen dat men heeft om dingen te kunnen veranderen voor de leerlingen, dingen te kunnen bereiken. Nu bleek dat het vertrouwen van een team in zichzelf een veel grotere invloed heeft op het leren van de leerlingen in een klas. Bij Hattie is het leereffect 1.39 maar dat is een exact cijfer en te kort door de bocht, meent Pedro De Bruyckere. 1 betekent dat men de leerstof van een jaar op zes maanden bereikt en met collective teacher efficacy is dat 1.39.

De verwachtingen van de leerkracht ten opzichte van de leerling stijgen dan ook: naar .43. Soms zegt men dat één leerkracht enorm veel verschil kan maken, maar in feite is het een heel leerkrachtenteam. Dat is het verschil tussen 'I believe in you' en 'We all believe in you'. Dat moet worden nagestreefd.

Onderzoek van de KU Leuven toont opnieuw dat de CTE zeer sterk correleert met het doelpubliek van de school. Hoe lager de sociaal-economische status van de leerlingen, hoe lager de CTE. Dat is niet verwonderlijk. Zo'n school heeft vaak een draaideur: jonge leerkrachten komen binnen en gaan dadelijk weer buiten. Het is veel moeilijker om een team te vormen of een CTE te krijgen.

Hoe kan men die CTE vergroten? Inzake schoolorganisatie is het zeer belangrijk dat er genoeg invloed is van het personeel op het beleid. Dat wil niet zeggen dat de leerkrachten de baas zijn, maar elke leerkracht moet het gevoel hebben dat hij/zij onderdeel uitmaakt van het beleid.

Ten tweede, zorg dat de leerkrachten weten van elkaars werk. Een van de goedkoopste vormen van onderwijsprofessionalisering, en zeer effectief, is collegiale visitatie. Leerkrachten gaan bij elkaar observeren, niet om te controleren, maar om bij te leren. Zowel de observator als de geobserveerde worden hier beter van. Er is nog een tweede winst: de neuzen staan meer in dezelfde richting. Zorg dat het team regelmatig over onderwijsthema's met elkaar praat op inhoudelijke bijeenkomsten. Zorg dat de sfeer binnen het team goed zit. Worden er kaartjes gestuurd door het team als iemand ziek of afwezig is? Worden er bloemen afgegeven? De ogenschijnlijk kleine dingen zeggen veel over het team, los van gesprekken over het huiswerkbeleid en dergelijke, meent de spreker.

Het leiderschap is uiteraard zeer belangrijk, vooral het responsief leiderschap. Responsief leiderschap houdt in dat iemand weet wanneer en hoe hij moet ingrijpen en wanneer het team het zelf aankan. Die vorm van professionalisering is zeer belangrijk. De leidinggevende moet weten hoe in bepaalde situaties in te grijpen, maar hij moet ook weten hoe het team moet ingrijpen.

Het team moet het eens zijn over het doel. De vraag is wat het team met de leerlingen wil bereiken. Veel scholen hebben een visie. Zo zijn ze transparant of beweren ze het kind centraal te stellen. Bepaalde zaken klinken heel goed, maar zeggen niets, oppert de spreker. Het team moet het doel kennen en weten wat dit concreet betekent. Het collectieve element moet door sterke, responsieve schoolleiders worden versterkt.

4. Iets stouts

In Nederland, waar ook over bekwaamheden en bevoegdheden wordt nagedacht, is Pedro De Bruyckere gevraagd in een commissie van 'omdenkers' te zetelen. Een wetenschappelijke commissie heeft hem hiervoor uitgenodigd en heeft hem gevraagd alles wat hij uit de wetenschap weet aan de deur achter te laten. Dat is natuurlijk moeilijk, maar hij is de uitdaging toch aangegaan.

In die commissie heeft Pedro De Bruyckere gesteld dat het belangrijk is bepaalde mensen te vertellen dat ze geen leerkracht worden. Een leerkracht in het basis-onderwijs heeft, als hij niet na vijf jaar afzwaait, gedurende veertig jaar elk jaar 20 tot 25 leerlingen in de klas. Hij kan letterlijk het leven van honderden kinderen veranderen. Hij kan ook verantwoordelijk worden voor hun leven. In Vlaanderen stroomt 20 procent van de leerlingen laaggeletterd uit het onderwijs. Ze kunnen lezen, maar als ze een pamflet met veiligheidsvoorschriften krijgen, kunnen ze daar de essentie niet uithalen. Dit betekent dat de leerkracht eigenlijk verantwoordelijk is voor hun veiligheid.

Pedro De Bruyckere meent dat enkel de allerbesten in het onderwijs kunnen staan. Leerkracht is een eretitel die pas na een lange periode wordt behaald. Van hem mag iedereen starten, maar er zijn eisen. Iemand kan graag kinderen zien, maar dat kan ook gelden voor iemand die bij McDonald's werkt. Na drie jaar kan iemand die leraar wil worden, starten, maar dan is hij nog geen leraar, want er volgt nog een heel strak programma. Na dat traject kan iemand de eretitel van leerkracht krijgen en dan mag hij terechtkomen voor groepen die echt een leerkracht nodig hebben.

Dat is wat Pedro De Bruyckere in de best mogelijke wereld graag zou zien gebeuren. Aangezien hij een practicus en een realist is, weet hij dat dit niet mogelijk is. Als hij dan toch even mocht 'omdenken', leek het hem echter een zeer mooi scenario.

II. Uiteenzetting door Ruben Vanderlinde

Ruben Vanderlinde coördineert een onderzoeksgroep voor de lerarenopleiding en de professionele ontwikkeling. In die onderzoeksgroep zet hij onderzoeksprojecten op over de drie belangrijkste fases voor een leraar, namelijk de dag waarop hij aan de lerarenopleiding begint, de dag waarop hij afstudeert en in het onderwijs in de inductiefase terechtkomt en de dag waarop hij zich na de inductiefase levenslang begint bij te scholen. Met de onderzoeksprojecten wordt vooral geprobeerd de leerprocessen van leraren, studenten en beginnende leraren in kaart te brengen.

Er wordt sterk ingezet op interventiestudies. Wat de ontwikkeling van de professionalisering betreft, wordt in de literatuur gezocht naar zaken die zeker succesvolle interventies ontwikkelen. Een halve pedagogische studiedag hoort daar niet bij.

1. Professionele ontwikkeling: drie fases

Tijdens zijn uiteenzetting zal professor Vanderlinde het professionaliseringscontinuüm onder de loep nemen.

De leraar maakt een verschil. Uit metastudies blijkt dat leraren effectief een impact hebben op het leren van leerlingen en studenten. Uit onderzoek blijkt tevens dat de levenslange professionele ontwikkeling van leraren hiertoe bijdraagt. Enkele jaren geleden heeft de onderzoeksgroep in opdracht van de Vlaamse overheid een studie ontwikkeld om de effectieve kenmerken van professionaliseringsinitiatieven in kaart te brengen. In die studie is getracht het levenslang leren van leraren onder de loep te nemen. Daar is ook een praktijkbijdrage voor geschreven die veel begeleidingsdiensten nu trouwens gebruiken om hun initiatieven vorm te geven.

Het uitgangspunt is dat steeds moet worden gekeken naar die zaken waarvan al geweten is dat ze in de praktijk een effect hebben op de professionalisering van leraren. De professionalisering is het best gefocust op inhoud en vakdidactiek. Het gaat best om langdurige en collectieve trajecten. Het collectief zal de professionalisering realiseren.

In tweede instantie wordt dan gekeken naar de kwaliteit van de leraar en naar de effecten van die kwaliteit op de verbetering van de leerprestaties. De vraag is dan waarom het in de ene school wel en in de andere school niet werkt. Dat heeft onder meer te maken met aspecten van beleidsvoerend vermogen.

Ruben Vanderlinde is ook voorzitter van de Opleidingscommissie educatieve master van de UGent. De UGent organiseert dit jaar voor de tweede maal op rij een vernieuwde lerarenopleiding voor masters. Hij wil in zijn uiteenzetting dan ook niet enkel verwijzen naar het onderzoek, maar ook naar de ervaringen een jaar na de

implementatie van de educatieve master. Hij zal wel steeds vanuit het onderzoek vertrekken om een aantal aanbevelingen te formuleren.

2. Het belang van de lerarenopleiding

De recente onderzoeksprojecten in verband met de lerarenopleiding focussen op complexere competenties en competenties die in de context van een lerarenopleiding moeilijk te realiseren zijn. Het gaat onder meer om het voeren van goede gesprekken met ouders of het omgaan met agressie in de klas. De onderzoekers kijken naar innovatieve didactische praktijken om de leraar voldoende op die complexere competenties voor te bereiden. In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van acteurs die de rol van ouders op zich nemen, van video's en dit jaar ook van virtual reality om de competenties met betrekking tot agressie te ondersteunen.

Uit die onderzoeken blijkt dat tijdens de lerarenopleiding veel kan gebeuren. Het is mogelijk om goede leraren op te leiden, maar een lerarenopleiding kan ook niet alles. Nadat startklare leraren aan de scholen zijn geleverd, is het de bedoeling een traject op te zetten om die leraren blijvend te professionaliseren.

Een extra jaar lerarenopleiding zal niet het verschil maken, benadrukt Ruben Vanderlinde. Men kan immers niet alles doen in een lerarenopleiding. Er moet worden nagedacht over de vraag wat startklare professionals zijn, en wat het onderwijsveld vervolgens verder kan doen in functie van blijvende professionalisering. De onderzoeken tonen dat een goede lerarenopleiding een combinatie is van theorie en praktijk. Vakdidactiek, vakkennis en klasmanagement staan altijd op de agenda.

Wat het lerarentekort betreft, ziet Ruben Vanderlinde een grote uitdaging om de diversiteit aan instroom in de lerarenopleiding te vergroten. De lerarenopleiding is absoluut nog geen afspiegeling van de maatschappij. Ook op het aantrekken van zijinstromers moet worden ingezet. In het buitenland zijn er systemen met hybride leraren: iemand werkt halftijds als leerkracht en halftijds in een andere sector. Er moet ook worden bekeken hoe de anciënniteit van mensen die van buiten het onderwijs instromen, gevaloriseerd kan worden.

De lerarenopleiding steunt sterk op schoolmentoren die de stagiairs in de opleiding ondersteunen. Ruben Vanderlinde benadrukt het belang van de professionalisering van die mentoren en verwijst naar een systeem in Noorwegen, waar een schoolmentor een aanstelling van 10 procent heeft aan een hogeschool of universiteit.

De spreker benadrukt dat er goede leraren worden opgeleid in de educatieve masters. Het studentenaantal zit in de lift, doordat de opleiding aantrekkelijk is, maar ook door de coronacrisis. Een zorg daarbij is dat de opgeleide leerkrachten ook aantrekkelijk worden voor andere sectoren. Het is dan ook belangrijk dat de onderwijsloopbaan even aantrekkelijk is, zodat men toch de stap zet van de lerarenopleiding naar het onderwijs. Daarbij moet worden nagedacht over loopbaandifferentiatie en werkbaar werk. Ook de oefening rond masters basisonderwijs kan opnieuw bekeken worden.

3. Het belang van de inductiefase

Na de lerarenopleiding komt de inductiefase. Over die fase is er de laatste jaren veel onderzoek gedaan. Beginnende leraren werden intensief opgevolgd in hun eerste jaar in het onderwijs, aan de hand van sociale netwerkanalyse. Daaruit bleek dat leraren nood hebben aan drie soorten steun: professionele, emotionele en sociale. Het onderzoek heeft vervolgens gekeken naar drie psychologische structuren, drie variabelen die bepalen of een leraar in de job zal blijven of niet. Het gaat ten eerste om 'self efficacy', vertrouwen in zichzelf dat men het goed kan.

Twee: tevredenheid over de job en de arbeidsomstandigheden. En drie: de intrinsieke motivatie om les te geven.

Ruben Vanderlinde geeft een aantal belangrijke resultaten van het onderzoek naar die variabelen, die 'voorlopers van retentie', bij beginnende leerkrachten. Zo heeft de schoolleider een groot effect op die variabelen, niet alleen direct, maar ook indirect, aangezien de schoolleider een cultuur van steun, samenwerking, collegiale visitatie en professionele leergemeenschappen installeert. Verder blijkt dat inductie niet alleen de taak is van één aangeduide mentor. Als het collectief zijn verantwoordelijkheid neemt en de zorg voor de begeleiding van een beginnende leraar op zich neemt, heeft dat een effect op de drie variabelen. Het onderzoek toont ook dat een beginnende leraar gestimuleerd moet worden om zelf ook actief te zijn in een team, om in dat netwerk te navigeren, om zelf actief met kennis en expertise binnen te komen.

Vlaanderen heeft wat dat betreft twee uitdagingen. Enerzijds moet er geïnvesteerd worden in aanvangsbegeleiding als onderdeel van het professionaliseringscontinuüm, als iets dat aansluit op de lerarenopleiding en een vervolg heeft in levenslange professionalisering. Ruben Vanderlinde denkt daarbij aan een inductiejaar met een aangepaste opdracht, bijvoorbeeld 80 procent lesopdracht en 20 procent professionalisering. Anderzijds blijkt dat als beginnende leraren van de ene naar de andere job hoppen, dat een groot effect heeft op de voorlopers van retentie. Daarom moet er nagedacht worden of bijvoorbeeld een aanstelling van één jaar mogelijk is, weliswaar op één school, zodat dat team de zorg voor de beginnende leraar op zich kan nemen.

4. Het belang van levenslange professionele ontwikkeling

In de onderzoeksprojecten die momenteel geïmplementeerd worden, gaat men vooral op zoek naar nieuwe manieren van professionalisering. Het gaat om zaken die in de literatuur beschreven zijn als succesvol voor effectieve professionalisering: focus op inhoud, vakdidactiek, collectieve participatie, onderzoeksgebaseerd. Ruben Vanderlinde stipt aan dat die zaken terug te vinden zijn in de nieuwe manieren van professionalisering. Daarnaast toont het onderzoek aan dat die manieren van professionalisering niet enkel een impact hebben op het levenslang leren van een leraar, maar ook op schoolontwikkeling als dusdanig: vernieuwd onderwijs implementeren in functie van verbeterde leerprestaties. Het herdenken van de professionalisering heeft dus niet alleen een effect op de leraar, maar ook op de school als organisatie. Het TALIS-onderzoek toont aan dat het professionaliseringsbeleid in Vlaanderen veeleer incidenteel dan structureel verloopt. Daar moet de komende jaren absoluut iets aan worden gedaan.

Hun recent onderzoek heeft aangetoond dat succesvolle professionalisering rekening moet houden met ontwerpprincipes. Evidencebased professionalisering is wat dat betreft voor hem de uitdaging. Verder toont onderzoek ook aan dat succesvolle professionalisering gelijk is aan succesvolle schoolontwikkeling.

Ruben Vanderlinde gelooft dat men naar een systeem kan groeien waar professionalisering zowel een recht als een plicht is. Het moet eigenlijk in de cultuur ingebakken zitten. Men moet ook ruimte creëren om professionalisering voor leraren op een andere manier vorm te geven. In het buitenland zijn al veel van dergelijke initiatieven beschreven die ook onderzoeksmatig zijn bestudeerd. Hij pleit ervoor om een vorm van teamgerichte schoolontwikkeling op de kaart te zetten, waarbij wordt ingezet op een gerichte samenwerking met de lerarenopleiding, omdat daar veel expertise aanwezig is over professionalisering en schoolontwikkeling.

5. Samenvattend

Als men een aantrekkelijke lerarenopleiding wil, moet men ook zorgen voor een aantrekkelijke loopbaan. Men moet durven nadenken over gedifferentieerde opdrachten, het samenstellen van teams op school waar ook andere jobs in passen. Kort gezegd, in de lerarenopleiding wordt onderzoek gedaan naar de initiële opleiding, de inductiefase en de in-service training. Hij concludeert uit dat onderzoek dat men niet enkel mag inzetten op een sterke lerarenopleiding maar ook moet mikken op een onderwijsloopbaan. Het onderwijs moet aantrekkelijk worden voor mensen die afstuderen, door in te zetten op loopbaandifferentiatie, werkbaar werk of een master basisonderwijs. Ook zijinstromers moeten beter worden aangetrokken, via onder meer een hybride lerarenopleiding.

Ruben Vanderlinde pleit voor een systeem van aanvangsbegeleiding, een inductiejaar waarin zowel de school, de onderwijsverstrekkers als de lerarenopleiding een complementaire verantwoordelijkheid dragen ten aanzien van de beginnende leraar. Dat moet mogelijk zijn als er ook stabiele werkomstandigheden worden gecreëerd, met bijvoorbeeld een aanstelling voor een volledig schooljaar. Zo kan de beginnende leraar zich effectief leraar voelen. Ten slotte moet men het professionaliseringsbeleid herdenken, zodat dat niet meer incidenteel verloopt.

III. Uiteenzetting door Bart De Lathouwer

Bart De Lathouwer wil leraren een krachtige context aanbieden waarin zij kunnen groeien. In opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming loopt momenteel een onderzoek rond wijze, werkbare scholen. Daaruit moet een definitie komen van wat werkbaar werk in het onderwijs precies inhoudt. Het betekent onder meer dat mensen voldoende leermogelijkheden krijgen, dat er voldoende betrokkenheid en motivatie is, dat er een balans is tussen energie en stress, en ook een balans tussen uitdagen en borgen, tussen vernieuwen en houden wat goed is. Als de uitdaging niet van de mensen zelf komt, moet de organisatie de mensen uitdagen. Ten slotte moet alles wat een leraar doet, ook op schoolniveau, ertoe leiden dat de onderwijskwaliteit voor de leerlingen goed is. Leraren moeten die link zien om echt betrokken te zijn. Als men de link niet ziet, beschouwt men een bepaalde taak ook niet als een deel van de job.

1. Duurzame processen van schoolontwikkeling

De banaba Schoolontwikkeling is er gekomen na een onderzoek waaruit is gebleken dat in ons onderwijs een aantal competenties ontbreken rond het begeleiden en initiëren van duurzame processen rond schoolontwikkeling. Anders gezegd, worden leraren goed opgeleid voor hun kerntaak, maar als zij een ondersteunersfunctie of directiefunctie opnemen, worden er ook andere competenties van hen verwacht. Die competenties ontbreken vaak en worden niet structureel aangepakt. Daarom werd de banaba opgestart. Het gaat dan concreet over de manier waarop men bepaalde processen begeleidt, en de manier waarop men die processen duurzaam maakt. Een duurzaam proces betekent dat, wanneer men van leraren een bepaald gedrag verlangt, dat gedrag ook na vijf jaar nog zichtbaar is. Het nieuwe gedrag moet dan het nieuwe normaal worden.

Duurzaamheid is net een van de pijnpunten in het onderwijs, vindt Bart De Lathouwer. Hij stelt vast dat heel wat schoolorganisaties en leraren wel geëngageerd zijn om te experimenteren, maar vaak blijken die experimenten na verloop van tijd te verwateren. Na langere tijd blijft daar dan niets meer van over. Dat engagement en de zin om zaken uit te proberen, zit vervat in schoolontwikkeling.

Hij merkt op dat er veel gedrevenheid is in het onderwijs, maar het kan nog beter vastgegrepen worden, in functie van zowel de leraren als de leerlingen. Scholen moeten gedragenheid creëren en tonen waar ze voor staan, en leraren moeten zich kunnen identificeren met de strategische doelen van de schoolorganisatie. Dat is een andere kijk op leraarschap, waarbij men verder kijkt dan enkel de eigen klas; men richt zich tot alle leerlingen in de school.

De spreker gaat verder in op de karakteristieken van schoolontwikkeling. Scholen zijn in beweging en krijgen met allerhande uitdagingen te maken. De coronacrisis heeft ook duidelijk gemaakt dat er verschillen zijn in de manier waarop scholen daarop een antwoord bieden. Krachtige scholen kwamen met een daadkrachtig antwoord, andere scholen raakten dan weer in paniek. Een antwoord vinden op die nieuwe uitdagingen is een verhaal dat samen moet worden opgebouwd, met individuele leraren die zich verantwoordelijk voelen voor de hele school. Dat kan men realiseren door zaken samen te onderzoeken. Men moet in staat zijn om op een methodologische manier samen de onderwijspraktijk te onderzoeken, waarbij het collectief heel belangrijk is. Als dat praktijkonderzoek tot resultaten en conclusies leidt, moet men de mensen waarmee men heeft samengewerkt daar al niet meer van overtuigen. Het is dus een heel sterke motor om tot schoolontwikkeling te komen.

Schoolontwikkeling gaat over verandercapaciteit: hoe kan men op een goede manier veranderen en daarin de juiste keuzes maken vanuit de doelen en de richting van de school? Leraren geven vaak een onduidelijk antwoord op de vraag waar hun school binnen vijf jaar wil staan. Vaak wordt er een individueel antwoord gegeven. De schoolontwikkelaar moet ervoor zorgen dat er gezamenlijke antwoorden worden gegeven.

Dat gebeurt ook vanuit een waarderende benadering: de positieve psychologie is een zeer sterke hefboom. Het onderzoek moet vertrekken vanuit de successen van het verleden. De school moet zich afvragen op welke manier de eigen sterktes nog kunnen worden versterkt. Dan gaat het over het waarderen van mensen, het talentgericht werken, de talenten van de leraren benutten in functie van hun eigen opdracht en van de opdracht van andere collega's, waarbij ervaren leerkrachten de startende leerkrachten ondersteunen. Het komt erop neer een dialoog op gang te brengen.

Bart De Lathouwer ziet veranderen als synoniem van leren. Hij pleit dus voor professionele ontwikkeling. Onderwijsontwikkeling hangt samen met het individuele loopbaanleren van de leraar, maar ook met het collectieve leren van de organisatie. De school wordt een lerende organisatie. Dat vereist gezamenlijke activiteit. Daar moet tijd en ruimte voor vrijgemaakt worden. Daar zijn beleidsmensen voor nodig, mensen die dat op metaniveau bekijken en daar structuur in brengen. Dat gebeurt niet in de leraarskamer na de uren. Sommige scholen organiseren op woensdag van 11 tot 14 uur een bijeenkomst van alle leerkrachten. De kinderen worden dan opgevangen van 11 tot 12 uur. Maar er zijn ook andere mogelijkheden.

De schoolontwikkelaar moet een interne begeleider zijn omdat het sturen van veranderingen van buitenaf niet efficiënt is. Een pedagogisch begeleider kan zeer zinvolle dingen doen en een overheid kan zeer zinvolle dingen opleggen. Maar de doelen moeten neerdalen tot bij de leraren in de scholen, zo niet blijft dat een lege doos. De leraar moet weten wat hij daar zelf bij te winnen heeft. Het moet voortvloeien uit een wens tot meer kwaliteit en verandering – en die wens is er zeker in het onderwijs, aldus Bart De Lathouwer.

Dat past bij het nog maar net vernieuwde referentiekader voor onderwijskwaliteit waarmee de inspectie nu werkt. Het deel beleid komt daarin sterk naar voren. Bart De Lathouwer ziet dat de inspectie daar voorlopig nog heel mild in is. Zij weet ook

dat er nog veel werk aan is. Maar doordat zij mee helpt duwen, wordt de urgentie in de scholen wat zichtbaarder. Bart De Lathouwer juicht toe dat de inspectie met dezelfde blik naar deze zaak kijkt.

Jan Vanhoof en Peter Van Petegem spreken in hun boek 'Doeltreffend schoolbeleid' over het beleidsvoerend vermogen van scholen. De door de Grondwet gegarandeerde grote autonomie van de Vlaamse scholen zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid om dat beleid te voeren tot een hoog beleidsvoerend vermogen van de scholen leidt. Bart De Lathouwer stelt dat de onderwijskwaliteit hoger is in scholen met een sterk beleidsvoerend vermogen. Daar is een duidelijke correlatie.

Achter de pijlers van het beleidsvoerend vermogen – competenties en vaardigheden – zitten ook de competenties van de schoolontwikkelaar en van de schoolleider. Als een schoolleider dit soort beleid installeert, moet hij over de nodige vaardigheden en mogelijkheden beschikken.

Bart De Lathouwer stelt dat de rol van schoolontwikkelaar niet enkel en alleen de schooldirectie toekomt. De schooldirectie moet over een aantal van die competenties beschikken, maar de schoolontwikkelaar kan in alle mogelijke onderwijsfuncties functioneren. Een leraar of een beleidsondersteuner of een directeur kan vanuit zijn functie op een zeer kwaliteitsvolle manier aan schoolontwikkeling doen. Mandaten bieden geen garantie op kwaliteit. Vooral de manier waarop men de processen begeleidt en ondersteunt, is doorslaggevend voor succes. De speelruimte maakt het misschien soms een beetje gemakkelijker, maar dat is niet de voor naamste vereiste. Het gaat om een vorm van gedeeld leiderschap. De competenties moeten aanwezig zijn in de school, in de organisatie. Waar ze zitten, is niet zo belangrijk, als ze maar worden benut.

Men maakt van de schoolleider soms een superman. In het concept van schoolontwikkeling en gedeeld leiderschap hoeft dat niet. De schoolleider loopt voorop en tekent dingen uit en neemt mensen mee. Als hij in een aantal zaken niet zo competent is, kan hij dat leren. Maar hij kan het ook 'outsourcen' in zijn eigen schoolorganisatie. Bart De Lathouwer gelooft sterk in het gedeelde leiderschap.

De leraar en de schoolleider moeten over sterke coachingvaardigheden beschikken. De initiële lerarenopleidingen nemen die nu ook al op in hun curricula. De schoolontwikkelaar moet een volleurde coach zijn die teams kan coachen in functie van het beleid.

Het praktijkonderzoek is ook een competentiedomein, zoals ook het innoveren er een is, evenals plannen en organiseren. De schoolontwikkelaar moet de strategische doelen van zijn organisatie opstellen, over een periode van bijvoorbeeld vijf jaar. Hij moet ook de acties per jaar uitzetten. Dat plan moet ook methodisch worden ingevuld, zodat met het team aan de slag kan worden gegaan. De nodige stielkennis hiervoor is voorhanden in de literatuur, maar komt te weinig tot bij de mensen die het moeten uitvoeren, aldus nog Bart De Lathouwer.

Ten slotte moet een goede onderwijsprofessional het vermogen hebben om over zijn eigen functioneren na te denken. In het onderwijs komt daar nog het samen reflecteren als school bovenop: waarin is men goed, waarin moet men groeien?

Er is duidelijk nood aan schoolontwikkelaars op school, waarbij een goede leraar, die vanuit zijn intuïtie werkt, vervolgens een goede beleidsondersteuner en een goede schoolleider wordt. De mensen die dat beleidsniveau zullen innemen, moeten professioneler worden gemaakt, via opleiding. Het beleidsvoerend vermogen moet dus worden vergroot. Men moet vanuit een helikopterperspectief naar de eigen organisatie kijken om te zien wat er moet veranderen zodat het een krachtige organisatie wordt. Men moet inzetten op diepgaande processen. Aangezien er geen

tijd te verliezen is, betekent dat ook dat men zich beter toespitst op één proces dat men goed doet verlopen dan op meerdere die dan maar half gebeuren. De integrale kwaliteitszorg moet worden versterkt, zoals ook werd benadrukt in de Onderwijsspiegel 2020. Er moeten stappen worden gezet qua initiëren, begeleiden, monitoren – vanuit de vraag welk soort kwaliteit men wil –, borgen en verankeren.

Dat is ook een hr-kwestie, met scholen die nog meer moeten inzetten op een duurzaam personeelsbeleid, waarbij men mensen uitdaagt en inzet op diverse rollen en taken, waarbij mensen hun loopbaan kunnen uittekenen in hun eigen organisatie of boven organisaties. Vaak wordt gesteld dat de wetgeving bepaalde zaken niet toelaat. Bart De Lathouwer meent dat aan de wetgeving kan worden gewerkt om meer mogelijkheden te bieden, maar zelfs binnen de bestaande wetgeving kan er soms veel meer dan schoolleiders denken. Omdat mensen daar vooral intuïtief mee bezig zijn, is er een zekere angst wat hr betreft, zodat een zeer controlerend hr-model ontstaat, waarbij men zijn pijlen richt op wie niet voldoet. Dat is echter maar een deel van het verhaal. Het gaat vooral over die 95 procent goede leraren die men niet alleen in een klas moet laten zitten, maar moet meenemen in een boeiend verhaal. Doet men dat, dan doet men op een positieve manier aan hr. Op dat vlak is er dus meer mogelijk.

Leraren moeten meer levenslang leren en in hun loopbaanontwikkeling worden begeleid. Talenten moeten worden gezien en benut: er moet opleiding zijn, zodat ze competenties worden. Onder meer zo doet men aan schoolontwikkeling.

Ten slotte verwijst de spreker naar de matrix van Knoster, die stelt dat de volgende aspecten nodig zijn als men groei en verandering wil in een organisatie: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Als er bijvoorbeeld geen strategie is, maar de rest is er wel, dan ontstaat verwarring bij het lerarenkorps, omdat er geen samenhang en visie zijn. Is de structuur er niet, dan ontstaat chaos. Dan is er geen bestuur en geen beheersing. Is er geen cultuur van verandering, dan krijgt men weerstand tegen verandering. Als er geen capaciteit qua mensen en geen competenties is, wat vaak gebeurt, dan ontstaat weerstand. Veranderingen wekken vooral veel ongerustheid en weerstand op omdat mensen vrezen dat ze iets niet zullen aankunnen. Er moet duidelijk worden gemaakt dat men iets misschien nu nog niet kan, maar dat samen op termijn misschien wel zal kunnen. Zijn er geen middelen, dan is er grote frustratie omdat er geen voorzieningen zijn. Is men niet resultaatgericht, dan is wat men doet nutteloos. Dat gevoel kennen ook veel onderwijsmensen, besluit Bart De Lathouwer.

IV. Bespreking

1. Tussenkomen van de leden

1.1. Loes Vandromme

Loes Vandromme zegt dat levenslang leren ook geldt voor het parlement en verwijst naar de hoorzitting over de toelatingsproeven en de instaptoetsen (*Parl.St. VI.Parl. 2019-20, nr. 418/1*). Instromers worden gescreend, zodat men weet waarop ze goed en minder goed scoren. Hoe kan men vanuit die startcompetenties vertrekken? Hoe kan bijvoorbeeld voor studenten die al wat sterker zijn wat bepaalde competenties betreft, worden gedifferentieerd in de lerarenopleiding? Differentiëren op basis van competenties is immers ook belangrijk in een verdere loopbaan, zodat men een expert kan worden op bepaalde punten. Van leerkrachten wordt immers heel veel verwacht, en teamwork wordt alsmaar belangrijker.

Het is ook duidelijk dat men geen leraar is, maar het alsmaar meer moet worden, gezien de complexiteit van de competenties. Loes Vandromme wijst erop dat

onderzoekers, afhankelijk van de context, elf jaar nodig hebben om te weten of iemand een goede leerkracht is. Is het dan mogelijk om al na drie jaar te weten of iemand een goede leerkracht kan zijn? Ze is ervan overtuigd dat de lerarenopleiding wel goede kiemen legt. In de hoorzitting over de toelatingsproeven was er veel enthousiasme over het idee om per student een soort portfolio te maken met punten waaraan hij nog moet werken en punten waarop hij kan excelleren, zodat de school hem ruimte kan geven om daar verder aan te werken. Ze heeft toen ook de link gemaakt met de screening die bijvoorbeeld VDAB doet om te bepalen of zijinstromers leraar zouden kunnen worden. Zijn de sprekers ook daarmee bezig?

Er zijn tien basiscompetenties om leraar te kunnen zijn. Loes Vandromme heeft steeds meer de indruk dat lid zijn van een team bijna als de belangrijkste basiscompetentie wordt beschouwd, terwijl dat misschien net het moeilijkste is om aan te leren in de lerarenopleiding. Hoe kan nog verder worden ingezet op ondersteuning wat dat specifieke punt in de loopbaan van leraren betreft?

De lerarenloopbaan is heel vaak vlak. Er moet echt worden ingezet op zin om te experimenteren en te groeien. Hoe kan men dat inbouwen in de evaluatie van leraren? Men zou die evaluatie immers willen aanpakken. Welke tips moeten daarbij volgens de sprekers zeker worden meegenomen?

Over professionalisering, als recht en als plicht, had Loes Vandromme graag wat goede voorbeelden gekregen. Professionalisering is een continuüm. Hoe kan de overheid dat continuüm stimuleren en ondersteunen? De sprekers hadden het ook over de rol van directeurs. Bestaat er onderzoek naar de tijdsbesteding van directeurs? Hoeveel tijd kunnen directeurs effectief vrijmaken voor het professionaliseringstraject van hun leerkrachten?

Er is ook gesproken over de collectieve verantwoordelijkheid, de collegialiteit en de sfeer op een school. SES-kenmerken van kinderen kunnen daar een invloed op hebben, maar bestaan er ook aanwijzingen dat de schaal van de school daar een invloed op heeft?

Wat niet aan bod kwam tijdens de uiteenzettingen, was de opleiding van de docenten in de lerarenopleiding. Hebben de sprekers daaromtrent nog aanbevelingen of tips?

In het decreet van 4 mei 2018 betreffende de uitbouw van de graduaatsopleidingen binnen de hogescholen en de versterking van de lerarenopleidingen binnen de hogescholen en universiteiten, ten slotte, werd een sterke focus ingeschreven op het praktijkonderzoek en het vakdidactisch onderzoek. Zijn er daarvan al effecten zichtbaar op het terrein? Zijn er al lessen te trekken uit een eventuele evaluatie?

1.2. Steve Vandenberghe

Volgens *Steve Vandenberghe* schetsen de sprekers een ideaalbeeld, maar er is nog steeds een bijzonder grote kloof tussen dat ideaalbeeld en de realiteit. Er is daadkracht nodig vanuit het beleid om het lerarentekort aan te pakken. Het is tijd voor actie. Welke maatregelen zijn mogelijk om op korte termijn enkele quick wins te realiseren inzake het lerarentekort? Welke maatregelen zou minister Ben Weyts op de korte termijn kunnen of zelfs moeten nemen? En wat zijn de prioriteiten op lange termijn?

Steve Vandenberghe vraagt zich ook af of, in welke mate en op welke manier, de coronacrisis het lerarentekort beïnvloed heeft. Hoe zien de sprekers de evolutie van het tekort in de context van de coronacrisis? Want die heeft de job van leerkracht er zeker niet gemakkelijker of aantrekkelijker op gemaakt.

De sp.a-fractie heeft al verschillende voorstellen gelanceerd, maar minister Ben Weyts heeft daar bijzonder weinig mee gedaan. Steve Vandenberghe denkt aan voorstellen rond planlastvermindering, het lerarenloopbaandebat, de heroriëntering en het aantrekkelijker maken van de job via ondersteuning aan leerkrachten en directeurs. Op korte termijn denkt hij dan weer aan de verplichte lerarendatabank, die een goed zicht moet geven op arbeidsmarkt en de spreiding van leerkrachten, en gerichte mediacampagnes om mensen richting het onderwijs te duwen, naar het voorbeeld van Zweden en Duitsland. Zien de sprekers daar mogelijkheden in?

Een degelijk hr-beleid is voor Steve Vandenberghe onontbeerlijk. Er is nood aan loopbaantrajecten in scholen, zodat beginnende leerkrachten perspectief krijgen op hun toekomst en niet afhaken uit schrik voor een vlakke loopbaan. Dat is cruciaal, maar nog niet ingeburgerd in het onderwijs. Welke maatregelen kan het beleid nemen om dat op korte termijn te stimuleren?

Ook van collegiale coaching is Steve Vandenberghe een groot voorstander, want het kan voor heel wat quick wins zorgen. In de praktijk is dat echter moeilijk implementeerbaar. Hoe kan collegiale coaching beter verankerd worden?

Tot slot vindt Steve Vandenberghe het betrekken van leerkrachten bij het beleid cruciaal. Het gaat over gedeelde betrokkenheid en gedeeld leiderschap. De leerkrachten moeten weten wat het beleid doet. Pijnpunt blijft dat directeurs te weinig tijd hebben om zich bij te scholen in de ruime zin van het woord, dus niet alleen cursussen volgen maar ook bijvoorbeeld in bedrijven kijken hoe zij hun personeel bij het beleid betrekken. Directeurs die moderne managers willen worden, moeten buiten de schoolmuren ervaring kunnen opdoen, maar is dat haalbaar en is daar ruimte voor?

1.3. Jo Brouns

Jo Brouns heeft het gevoel dat de toelichting van vandaag ongeveer het recept is voor kwaliteitsverbetering in het onderwijs. Het beeld dat de samenleving heeft van de job, het imago van de leerkracht mag niet onderschat worden. Jo Brouns gelooft heel sterk in het onderzoek naar het effect van marketing, van branding voor het imago van de leerkracht en vraagt zich af of een ambassadeur daar een rol in kan spelen. Het beeld dat men van een beroep heeft, is in deze perceptiewereld cruciaal en daar moet dan ook op ingespeeld worden.

Wat uitval of carrièreswitch betreft, wijst Jo Brouns op het belang van exitgesprekken zodat men ook weet waarom iemand een bepaalde organisatie verlaat. Weten de sprekers wat de voornaamste reden is van de vertrekkers? En is er een groot verschil met andere sectoren?

Het personeelsbeleid is cruciaal. Evaluatie heeft vandaag nog altijd een negatieve connotatie terwijl het leerkrachten moet versterken in plaats van sanctioneren. Vraag is hoe dat instrument te introduceren in een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Een organisatie ontwikkelen, vergt tijd. Jo Brouns wijst op het belang van een gedegen hr-beleid en de positieve effecten daarvan op de organisatieontwikkeling en de kwaliteit van de organisatie. Hij vraagt naar goede voorbeelden die binnen het onderwijs kunnen worden gebruikt.

Hij gelooft voorts zeer sterk in het delen van ervaring en kennis. Er moet ook meer aandacht zijn voor supervisie en intervisie, wat vaak op de schouders van de schoolleiders terechtkomt. Vandaag is er een evolutie naar grotere structuren, naar campusmodellen om de steeds complexere uitdagingen aan te kunnen, maar

binnen die grootschaligheid blijft kleinschaligheid, het werken met kleine, sterke teams, belangrijk. Maar hoe moet men dat doen?

Er wordt vandaag te eng gerekruteerd. Scholen moeten als competitieve speler in de markt de ruimte hebben om de sterkste profielen aan te werven. Pedagogische scholing is een meerwaarde maar niet altijd een noodzakelijke voorwaarde voor een sterke schoolleider die ook andere competenties moet hebben. Een schoolleider is een people manager, moet teams maken en competent zijn in modern hr-beleid. Jo Brouns vraagt de sprekers hoe de overheid ervoor kan zorgen dat competenties van schoolontwikkelaars nog sterker aanwezig zijn in het onderwijs.

Ook de verdere professionalisering van schoolbesturen is nog een heel grote uitdaging. Een school kan heel sterk en competent zijn maar staat nergens zonder de steun van het schoolbestuur.

Er is opgemerkt dat de kwaliteit van leerkrachten stijgt, wat in een concurrentiële wereld betekent dat ze kunnen worden weggeplukt. Jo Brouns vindt dat positief. Een transfer naar een sterkere ploeg werkt als een magneet, net als in het voetbal. Dat is het bewijs dat het om een sterke school gaat. Om die reden gelooft Jo Brouns ook zeer sterk in de zijinstromers. Zij kunnen een team versterken en zijn een beetje een uithangbord.

Wat gedeeld leiderschap betreft, is gezegd dat een schoolleider die nog niet alle competenties heeft om de schoolontwikkeling op poten te zetten, een beroep kan doen op zijn team, maar als men de competentie heeft om dat te zien bij anderen en dat te delen, dan is men een topleider. Volgens Jo Brouns moet meer out of de box gedacht worden over het profiel van een schoolleider. Vandaag zitten schoolbesturen op dat vlak in een te strak carcan: schoolleiders moeten pedagogische vorming hebben waardoor de andere vaardigheden soms in de schaduw blijven. Hoe denken de sprekers daarover?

1.4. Kim De Witte

Kim De Witte heeft vier concrete vragen. Pedro De Bruyckere benadrukt dat de minst ervaren leerkrachten terechtkomen bij de moeilijkste groepen, die net het meeste nood hebben aan ervaren leerkrachten en meent dat dat omgekeerd moet. Dat vindt Kim De Witte een heel belangrijk punt. Hoe denkt Pedro De Bruyckere dat dat aangepakt moet worden? Kim De Witte neemt aan dat de grote segregatie in het Vlaamse onderwijs daarin een rol speelt: er zijn veel concentratiescholen, waar het niet evident is om les te geven. Dat heeft te maken met het inschrijvingsbeleid en de quasimarktwerking. Wat is de visie van Pedro De Bruyckere daarop?

Een tweede punt is opvang en begeleiding van onervaren leerkrachten. Er werd gezegd dat leerkrachten nood hebben aan steun en aan aanvangsbegeleiding. De concrete vraag is: hoe kan worden gezorgd voor meer begeleiding? De mentoruren werden afgeschaft. Vonden de sprekers dat een goed idee? Kim De Witte hoort daar veel ongerustheid over bij jonge mensen. Wat zijn de voorstellen van de sprekers?

Een derde punt is het aantrekkelijker maken van de job. Er werd gezegd dat dit vooral moet gelden voor oude leerkrachten, want de kans dat er veel zullen bijkomen in de toekomst is niet bijzonder groot, wegens de demografische evolutie en de concurrentiële arbeidsmarkt waarin het niet evident is om mensen aan te trekken. Veel studies zeggen dat oudere leerkrachten – 55-plussers – uitvallen door burn-out, stress of ziekte. Is er onderzoek dat daarbij kan helpen? Kim De Witte denkt dan eerder in de richting van landingsbanen en werkduurvermindering. Hebben de sprekers nog andere ideeën?

In hun opleiding werken de drie sprekers aan professionalisering. In dat verband heeft Kim De Witte een vraag over de pedagogische begeleidingsdiensten. Bart De Lathouwer zei dat die zeer zinvolle dingen kunnen doen maar dat er ook problemen zijn als er te veel van bovenaf wordt opgelegd. Hoe moet die rol worden aangepast? Nu wordt daarop bespaard, al werd het uitgesteld door corona. Is dat de juiste weg? Wat is de visie van de sprekers?

1.5. Sihame El Kaouakibi

Sihame El Kaouakibi had bepaalde aangehaalde zaken al gelezen in studies. Ze herkent de manier waarop bepaalde scholen en schoolleiders dingen aanpakken. Met anekdotiek alleen kan geen beleid gemaakt worden. Ze vindt het dus fijn om het onderbouwd te zien met studies en onderzoek.

Het lid komt terug op de stelling dat er nergens ter wereld zo weinig ervaren leerkrachten zijn bij leerlingen met de hoogste noden. Ze is zeer geïnteresseerd in de opmerking rond het werken met incentives, het principe van merit pay, waar ze zelf geen voorstander van is. Ze vraagt zich wel af welke incentives gegeven kunnen worden, want ze ziet echt wel grote verschillen tussen de scholen, niet alleen in de grote steden maar overal. In bepaalde scholen ziet ze heel veel ervaren leerkrachten. In concentratiescholen ziet ze meer draaideurleerkrachten. Dat is zo gegroeid. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat mensen kiezen om zich voor een bepaalde school aan te melden? Hoe kan een hr-beleid directies helpen als ze hun team echt willen versterken met bepaalde competenties, met bepaalde ervaring? Die moet men dan soms gaan halen in het onderwijs, als men die niet vindt buiten het onderwijs. Maar dan gelooft ze dat er wel incentives nodig zijn. Als het geen geld is, is het misschien tijd. Welke incentives kunnen leerkrachten maar ook directies, leiders, potentiële leiders, naar die scholen trekken die vandaag nood hebben aan ervaring, om zo de lat inzake onderwijskwaliteit hoog te houden in elke school?

Er werd gesproken over de inductiefase, wat Sihame El Kaouakibi een heel boeiende term vindt. In veel scholen is er natuurlijk niet alleen een verjonging maar ook een vergrijzing. Op twintig jaar tijd is de maatschappij erg veranderd. Oudere mensen werken al heel lang op een school en hebben andere skills nodig, andere competenties. Ze hebben het voordeel van hun ervaring: in bepaalde zaken moeten ze minder tijd steken, ze kunnen efficiënter en effectiever werken. Aan de andere kant: wat met de inductiefase voor het nieuwe type van competenties dat nodig is om zich aan te passen aan een andere realiteit in de school? Kunnen de sprekers daar iets over delen?

Verder brengt Sihame El Kaouakibi het collectief ter sprake. In elke school komt er heel wat volk langs, heel wat actoren die ervoor zorgen dat een school een leer- en leefomgeving is. Als ze denkt aan gelijkekansenonderwijs en inclusief onderwijs, meent ze dat heel wat actoren slechts een paar uur in een school doorbrengen. Toch is dat team belangrijk. Is het belangrijkste dat het basisteam, het kernteam, het collectief is? Wat dan met al die actoren die langskomen op een school? Hoe kan ervoor gezorgd worden dat ook zij deel uitmaken van het collectief? Met andere woorden: wat is hun impact op de 'wij' die een impact heeft op het leren van de leerling en het geloof in zichzelf?

Professionalisering, ook inzake werk en economie, levenslang leren, is echt wel de ruggengraat geworden, iets waar iedereen van overtuigd is, zeker ook wegens de huidige gezondheidscrisis. Er wordt gesproken over een extra jaar lerarenopleiding. Wat zou daarin kunnen gebeuren? Daarnaast is er een omdenken: iemand wordt geen leerkracht, maar zou al veel voor een klas gestaan moeten hebben alvorens zich leraar te mogen noemen. Maar wat dan met het feit dat studenten na drie jaar lerarenopleiding nog veel skills missen, zeker voor een grootstedelijke

context? Studenten die aan een opdracht beginnen in een grootstad, ervaren soms een shock en missen de nodige skills. De vraag is of het hybride aspect daarvoor een mogelijkheid is. Wat de hybride leraren betreft, is de vraag ook wat het knelpunt is. Waarom worden ze nog niet ingezet? En vooral ook: hoe kunnen zij een volwaardig deel uitmaken van het team? Dat zal niet zo evident zijn. Er zijn nu al heel wat leerkrachten die wachten op een volwaardige opdracht. Dat leidt ook tot de volgende vraag: wat met al die leerkrachten die vandaag al in werkonzekerheid zitten? Zijn er daarvoor op korte termijn quick wins? Wat moet eerst gedaan worden? Er zijn veel zaken waarmee men aan de slag moet: de job aantrekkelijk maken, zijinstromers aantrekken, levenslang leren enzovoort. Er moet heel veel tegelijk aangepakt worden. Welke quick wins zien de sprekers op korte termijn om mensen aan te trekken, te behouden, en vooral ervaring naar die scholen te brengen waar de nood het hoogst is?

1.6. Jan Laeremans

Jan Laeremans heeft een vraag voor Pedro De Bruyckere over de teaching assistant. Op zijn school bestonden die niet. Misschien zijn die nu in de maak of zijn er al afgestudeerd. Wat zijn de voorwaarden om dat te worden? Wie zijn dat?

Zijn tweede vraag gaat over het inductiejaar met aangepaste opdracht. Dat is een zeer interessante piste. Nu hebben scholen gewoon interim's nodig, voor een week of twee, voor een zwangerschap of een ziekte. Dat zijn beginnende leerkrachten die van interim naar interim hoppen en tussendoor thuis zitten. Dat is een groot probleem. Veel mensen haken daardoor af. Toen Onderwijs naar Vlaanderen kwam, zijn veel van zijn studiegenoten bij de bank gaan werken omdat er een bezuinigingsoperatie volgde, schetst Jan Laeremans. De jongere leerkrachten werden het slachtoffer van re-affectaties. Het probleem is nog altijd niet opgelost. Gelukkig heeft men wel een vast aantal uren. Jan Laeremans is voorstander van een pool of een databank om zo'n inductiejaar te organiseren. Het is niet de bedoeling dat jonge leerkrachten van de ene school naar de andere moeten gaan. Zij moeten binnen een scholengemeenschap de kans krijgen om te groeien. Daar van de ene klas naar de andere gaan, is niet onlogisch. Hoe gaat men dat organisatorisch mogelijk maken? Gaat men dat verplichten? Moeten pas afgestudeerde leerkrachten in dat systeem stappen met een inductiejaar? Dan hebben ze wel werkzekerheid, waar Jan Laeremans voor is, maar het beperkt de vrijheid, zowel voor scholen als voor leerkrachten. Een verplicht systeem opgelegd door de overheid zou veel voordelen hebben. Hoe zien de actoren dat?

Hoeveel studenten heeft de opleiding Schoolontwikkeling en de opleiding voor mensen met een directiefunctie?

1.7. Roosmarijn Beckers

Roosmarijn Beckers wijst erop dat de minst ervaren leerkrachten de meest uitdagende klassen krijgen. Ziet Pedro De Bruyckere daarvoor een oplossing? Kan de regering daar een rol spelen? Of de koepels? Wie moet dat stroomlijnen en regelen?

De collegiale observatie is een zeer positief element. Toen Roosmarijn Beckers op haar stageplaats observatie deed, voelde ze zich heel ongemakkelijk, alsof ze een indringer was. Hoe kan men dat wantrouwen wegnemen bij leerkrachten ten opzichte van elkaar?

Uit de cijfers van De Tijd bleek dat de educatieve master aan de UGent niet zo succesvol was. Volgens minister Ben Weyts waren er zeer verschillende cijfers. Nu die master meer bekend wordt, ziet Ruben Vanderlinde een stijging van de inschrijvingen?

Het sturen van de schoolleiding van buitenaf werkt niet. Er is een team nodig. Als er veel verloop is in een school, als er veel leerkrachten vertrekken, misschien omdat er veel moeilijke klassen zijn, is het veel moeilijker om een team te bouwen. Er is een mattheuseffect: sterkere scholen versterken zichzelf, de zwakkere scholen kennen een groter verloop. Hoe kan men die cirkel doorbreken?

1.8. Karolien Grosemans

De planlast en werkbaar werk zijn volgens *Karolien Grosemans* voor leerkrachten een groot probleem. Ze moeten er zijn voor hun leerlingen en niet voor overbodige bureaucratie. Het zit helemaal fout als leerkrachten zich afvragen wanneer ze hun lessen nog kunnen voorbereiden. Ze heeft het zelf meegemaakt en wil daar een oplossing voor. Er is gesproken over een meldpunt voor planlast. Is dat een goed idee? Of gaan er dan heel veel meldingen binnenkomen waarvan men niet weet wat men ermee moet? Zien de sprekers heil in het plan over planlast van de onderwijsinspectie? Valt daar op korte termijn iets te ondernemen? Kennen zij goede voorbeelden uit het buitenland? Ongetwijfeld kent men daar ook die problemen.

Pedro De Bruyckere wil de leerkrachten meer betrekken bij het beleid. Dat is enorm belangrijk. Als men een school vergelijkt met een bedrijf, zijn er weinig bedrijven die zo veel hooggeschoolde mensen hebben. Tegelijkertijd wordt er zo veel over de hoofden heen beslist. De mensen weten totaal niet meer waarom iets wordt beslist, goede communicatie kan de rust dan vaak terugbrengen. De sfeer in de leraarskamer wordt er niet mee bevorderd. Wat kan men daaraan doen?

Het hechte lerarenkorps hangt daarmee samen. De visie van Bart De Lathouwer was interessant: de schoolontwikkelaar, het gedeelde leiderschap. Is de ontwikkeling van een hecht lerarenkorps een job voor de directie? Die moet natuurlijk wel dat responsief leiderschap in zich hebben. Of moet men het gedeelde leiderschap ontwikkelen? Bestaan daar voorbeelden van in het buitenland?

Volgens TALIS scoort Vlaanderen heel slecht voor wat betreft het plaatsen van onervaren leerkrachten in moeilijke klassen. Hoe komt het toch dat jonge gemotiveerde bekwame leerkrachten voor heel moeilijke klassen worden gegooid? Wat kan men daaraan doen? Dat is frustrerend. Dat zorgt voor een groot deel van de uitval.

Jo Brouns haalde het al aan: zijn er exitgesprekken? Gebeuren die systematisch? Karolien Grosemans heeft er zelf geen ervaring mee, ook al heeft ze lang lesgegeven.

In Nederland, bijvoorbeeld, wordt al langer met zijinstromers en het hybride lesgeven gewerkt. Ze staan daar al verder, maar de vraag is of er al goede resultaten zijn behaald. Een andere vraag is of er nog meer quick wins te vinden zijn.

Karolien Grosemans vraagt de drie sprekers welk land de beste van de klas is en waar de commissie het meest zou kunnen opsteken.

1.9. Koen Daniëls

Koen Daniëls merkt op dat de drie mensen uit de lerarenopleidingen ex cathedra fantastische lessen hebben gegeven. Dat is een boodschap voor wie enkel nog geïntegreerde lessen en projectwerking wil. Wie goed ex cathedra lesgeeft, moet dat blijven doen.

Elke spreker heeft naar vakkennis, vakdidactiek en klasmanagement verwezen. Om zich professioneel te kunnen ontwikkelen, is het voor een leerkracht belangrijk te experimenteren. Hij moet dan wel de vakkennis goed beheersen, zodat hij zich

daar geen zorgen over hoeft te maken. Vakdidactisch moet hij weten wat hij doet en wat de gevolgen zijn. Wat het niveau van het klasmanagement betreft, moet hij weten wat dit in de klas teweegbrengt.

Stielkennis is ook zeer nadrukkelijk naar voren gekomen. Dat slaat ook op de instroom in de lerarenopleiding. Veel docenten willen wel proberen ver te geraken, maar ze moeten het doen met de mensen die instromen. Er zitten in de lerarenopleiding voor het lager onderwijs mensen die niet slagen in de test Nederlands voor het vierde leerjaar van het lager onderwijs. De vraag is of het haalbaar is om dat op drie jaar tijd in orde te brengen. De idee is dat mensen moeten kunnen experimenteren en met hun stielkennis stevig in hun schoenen moeten staan. Wat de instroom betreft, is dat natuurlijk ook een oproep aan het secundair onderwijs. Niet alles kan nadien worden opgelost.

Talenten heeft iemand, maar competenties moet men ontwikkelen. Het gaat erom de grondstof die er is te ontwikkelen. Koen Daniëls heeft tijdens zijn eigen carrière als leerkracht echter mensen gezien die de lerarenopleiding hadden gevolgd, maar niet overleefd bleven. Hij noemt dit draaideurleerkrachten, ze hadden geen vaste benoeming en gingen van school naar school. In feite gaat het om twee groepen. Er zijn er die van school naar school gaan, maar waartegen iemand in alle eerlijkheid zou moeten zeggen dat ze het niet hebben. De vraag is wel wanneer dit moet gebeuren, na elf jaar, als ze de opleiding starten of tijdens de opleiding. Als iemand al drie, vier of vijf jaar de lerarenopleiding volgt, zeggen docenten in het derde jaar wel eens dat ze die persoon nu niet meer kunnen tegenhouden.

Een ander element is de motivatie om les te geven. Het was misschien nuttig geweest ook een expert in de motivatiepsychologie uit te nodigen. Er zijn kandidaten die kinderen iets willen leren en er zijn kandidaten die voor kinderen willen zorgen. Volgens Koen Daniëls gaat het om twee verschillende beroepen. Wie kinderen iets wil leren, moet ook voor hen zorgen, maar als iemand enkel voor hen wil zorgen, is dat iets heel anders.

De leerkracht moet lid zijn van een team. Er moet een cultuur van collegiale steun zijn. Koen Daniëls noemt dit de 'mijnschoolleerkrachten' en de 'onzeleerlingenleerkrachten'. Er zijn in naam van de optimalisatie en een beter bestuur allerlei bewegingen aan de gang in het onderwijs. Er zijn leerkrachten die zelfs bij de Commissie zorgvuldig bestuur beroep indienen. Ze stellen dat ze hun school niet meer herkennen. Er is een opleiding Schoolontwikkeling, maar als leerkrachten niet het gevoel hebben dat het hun school en hun leerlingen zijn, kan het onderwijs mensen verliezen. De vraag is hoe dan beleidsmatig naar de nabijheid van de school moet worden gekeken.

De volgende vraag van Koen Daniëls betreft de nabijheid van de begeleiding en de schoolbegeleiders. Uit de audit van de pedagogische begeleidingsdiensten is gebleken dat de begeleiders heel weinig op school waren. Koen Daniëls vindt dat leerkrachten de beste pedagogische begeleiding vormen. Ze kunnen elkaar vragen hoe de andere iets aanpakt.

De vraag is dan wie de pedagogische begeleiders moeten zijn. Het gaat dan om de schoolontwikkeling. Koen Daniëls vraagt zich af of er niet meer pedagogische begeleiders moeten zijn die met de voeten in de modder hebben gestaan. Hij denkt aan die 10 procent die authenticiteit mee kan denken. De nieuwe pedagogische visie is dat niet meer ex cathedra mag worden lesgegeven. Het moet gedifferentieerd gebeuren en dergelijke. Hij vraagt zich af wat voor pedagogische begeleiders er moeten zijn.

Koen Daniëls vraagt de sprekers om wat introspectie ten aanzien van de eigen opleidingen. De vraag is eigenlijk hoeveel lerarenopleiders zelf een aantal jaren in

de lastigste klassen hebben gestaan. Hij denkt dan ook aan de mensen die in de lerarenopleiding een vak als geschiedenis geven.

Dan is er nog de paradox van de moeilijkste klassen. Koen Daniëls vindt dat zijn eigen klas in het aso een moeilijke klas was. De leerlingen wilden hun ding doen en haalden goede punten. Als de leerkracht niet met hen zeverde, zouden zij niet met hem zeveren. Dat is een verschrikkelijke klas om les aan te geven. In het bso gebeurt dat niet. Als de leerlingen daar slapen, is de reden dat het een zwaar weekend is geweest. Zware klassen betekenen veel papierlast, want de volgdossiers van de moeilijke leerlingen moeten worden ingevuld. Het gaat om de verhouding tussen het onderwijssenthousiasme en de papierlast. De vraag is dan hoe dit eruit kan worden gehaald, wat ook met schoolontwikkeling te maken heeft.

Wat de initiële opleiding betreft, stelt Koen Daniëls zich vragen bij de in-service-opleiding en de inductie. Inductie is een pedagogische term. Koen Daniëls heeft het liever over de voeten in de modder en over de toets van de realiteit. De vraag is hoe dit vorm kan krijgen. Het kan gaan om mensen uit de lerarenopleiding die meekomen en dan zelf met hun eigen theorie worden geconfronteerd. Het is de bedoeling voor elke les lessequenties uit te schrijven, maar met een lesrooster van 29 uur in het beroepsonderwijs duurt dat tot 3 uur 's nachts. De volgende dag lukt dat niet meer en moet het op basis van parate kennis gebeuren. Hij vraagt de drie sprekers wat zij van die schoolbegeleiders vinden.

Een pedagogische studiedag kan ook wel eens een 'wakkerwordmoment' zijn. Koen Daniëls heeft al een aantal interessante sessies van Pedro De Bruyckere bijgewoond. Maar wat dan? Hoe zien de sprekers die 'wat dan'?

1.10. Kathleen Krekels

Kathleen Krekels merkt op dat er wordt onderzocht om welke redenen leraren afhaken. Maar omgekeerd zijn er ook heel veel redenen waarom mensen voor het lerarenberoep kiezen. Er zitten in een leerkrachtenteam diverse types mensen, maar er is toch ook een rode draad. Nemen de onderzoekers die positieve redenen waarom mensen voor het onderwijs kiezen, wel voldoende mee in de oefening die nu gebeurt? Worden die redenen voldoende meegenomen om te versterken wat er nu is, om de goede leerkrachten die er zijn, te kunnen vasthouden en te motiveren?

2. Antwoorden van de sprekers

Pedro De Bruyckere stipt aan dat er op dit moment verschillende profielen instromen in het onderwijs, die een plaats in het onderwijs kunnen vinden. Er moeten verschillende lagen mogelijk zijn, als men er tenminste voor zorgt dat de ene laag niet doorschuift naar de andere omdat er op een hogere laag tekorten zijn.

Teaching assistants, iets wat in Vlaanderen nog nauwelijks bestaat, zijn mensen die ofwel in een traject naar een lerarenopleiding zitten of mensen die niet het profiel hebben waarmee men iedereen de hele tijd kan begeleiden en de klas onder controle houden, die misschien op bepaalde onderwerpen sterker zijn en op andere minder sterk. Op die manier, zonder dat ze die lerareninstroom al volledig aankunnen, kunnen ze dat wel mogelijk maken. Aan de andere kant heb je de leerkrachten. Als er Nederlands gegeven wordt, moet dat oké zijn. Pedro De Bruyckere is geen tegenstander van academische opleidingen voor het lager onderwijs, mits één cruciale voorwaarde: de scholen moeten daar ook klaar voor zijn. Men mag na zo'n zwaar traject niet op school komen en het gevoel hebben dat men dat ook had kunnen doen met een veel minder zware opleiding. Als op de werkvloer die differentiatie – niet de financiële verloning, maar het gebruikmaken van de capaciteiten – niet gebeurt, doet men het beter niet. Anders leidt dat tot frustratie.

In een Nederlands proefproject krijgen alle leraren dit jaar gratis toegang tot wetenschappelijke studies, stipt de spreker aan. Dat is het eindpunt, daarvoor waren er beurzen waarmee leerkrachten deels konden bezig zijn met onderzoek, om zich op die manier te ontwikkelen. Maar ook daarbij ziet Pedro De Bruyckere een belangrijke waarschuwing. In Schotland is iets dat op papier goed was immers kunnen ontsporen. Als dat professionaliseringstraject een planlastmonster wordt, wordt opeens het paard achter de kar gespannen. Om dat te voorkomen, moeten er evenwichtsoefeningen gebeuren. Er zijn veel mooie ideeën, maar men moet ook kijken naar waar het in het buitenland fout is gelopen, om die fouten niet opnieuw te maken.

Hoe krijgt men meer mensen in het onderwijs? Pedro De Bruyckere merkt op dat quick wins moeilijk zijn. Hij stelt wel vast dat men de belangrijkste ambassadeurs kwijt is, namelijk de leraren zelf. Het enthousiasme van leerlingen om zelf leerkracht te worden, neemt af, gewoon doordat ze zien dat leraar niet meer zo'n fijn beroep is. Men kan dan wel één ambassadeur aanstellen, maar als de boodschap van die ene ambassadeur constant tegengesproken wordt in de praktijk, is dat weggegooid geld. De leerlingen zien de dagelijkse praktijk. Als men daar niets aan verandert, zal het niet gebeuren. Pedro De Bruyckere pleit niet voor het stopzetten van alle mogelijke campagnes, maar roept op om de campagnes niet onmogelijk te maken op een andere manier.

Hoe kan de situatie worden omgedraaid dat de minst ervaren leerkrachten terechtkomen bij de moeilijkste klassen? Of hoe kan men ervoor zorgen dat de meer ervaren leerkrachten vaker voor die job kiezen? Volgens Pedro De Bruyckere zijn er een paar mogelijkheden. In het buitenland heeft hij al een paar initiatieven in die zin zien nemen. Lesgeven aan die groepen kost meer tijd. Er zijn meer dossiers om op te volgen, er zijn meer vergaderingen, niet enkel met het team maar ook met de mensen die van buitenaf op de school betrokken zijn. Die mensen moeten daar tijd voor hebben. Ze willen heel graag lesgeven en de kinderen begeleiden, maar dat kost meer tijd. Men moet die mensen minder zware lesopdrachten geven, in evenredigheid met de tijd die ze nodig hebben voor die andere taken.

Scholen laten samenwerken, is een andere manier waarop dat kan. Bij proefprojecten in Amsterdam wisselden witte en meer gesegregeerde scholen leerkrachten uit. Ze konden een opdracht krijgen in de gemakkelijkere school, maar er werd ook, voor de vermindering van de opdracht, aangeboden om twee dagen in die andere school les te geven voor een langere periode. Op die manier werd ook iets verholpen aan het lerarentekort. Ervaringen konden worden uitgewisseld. Er gebeuren in de meer uitdagende school ook mooie dingen, waarmee de leerlingen in de andere school didactisch konden worden vooruitgeholpen.

Twee weken geleden zei professor Edith Hooge in Nederland nog dat schoolgrootte geen verband heeft met kwaliteit. Pedro De Bruyckere is het daar niet mee eens. Uit de literatuur blijkt dat er, zeker voor het secundair onderwijs, zoiets bestaat als een optimale schoolgrootte. Bij een heterogeen, meer uitdagend publiek gaat dat naar 500 leerlingen, bij een zeer homogeen publiek naar 1000 leerlingen. De oorzaken van die cijfers zijn relevant. De ondergrens heeft altijd te maken met professionalisering. Als het team te klein is, kun je niemand vrijstellen om te professionaliseren. De bovengrens heeft te maken met anonimiteit. Als de school te groot is, voelt men zich niet meer betrokken en zal men ook geen verantwoordelijkheid meer opnemen. Er zijn scholen die veel groter zijn, maar dan heeft bijvoorbeeld de eerste graad bijna de autonomie van een aparte school. Dan zijn die zaken wel mogelijk. De uitdaging is dan wel om de leerlijnen over de zes jaar te waarborgen.

In een experiment met kleinere scholen in New York werd het probleem van professionalisering overkoepelend aangepakt. Er gebeurde zelfs online een professionalisering voor leerkrachten van kleinere scholen.

Pedro De Bruyckere sluit af met een tip. In de kinderopvang en ook al in het kleuteronderwijs wordt duidelijk dat er de laatste tijd minder kinderen bij zijn gekomen. Dat kan een grote opportuniteit zijn op de langere termijn. Er komt meer ademruimte. De fout die dan kan worden gemaakt, is dat men mensen laat afvloeien. Beter is het vooruit te kijken. Men moet op langere termijn een professionaliseringsgolf installeren op alle niveaus. Zo kan een betere cultuur worden geïnstalleerd. Dat vergt moed. Men doet dat niet voor de quick wins. Die opportuniteit is er nu. Als ze nu niet wordt benut, is men ze kwijt.

Ruben Vanderlinde hoopt dat er in de toekomst nog tijd wordt vrijgemaakt voor het voortzetten van deze discussie.

Het ex-cathedragehalte van de sessie toont volgens hem aan hoe ook lerarenopleiders kunnen functioneren, beantwoordt hij een opmerking van Koen Daniëls. Ze kunnen ex cathedra werken, maar ze kunnen ook differentiëren. De lerarenopleiders proberen ook aan te tonen waarom ze dat doen, en hoe leraren daarvan kunnen leren. Een lerarenopleider die ex cathedra lesgeeft, zal dat ook altijd verantwoorden.

Voor een onderzoeker is het, aldus Ruben Vanderlinde, gemakkelijk om op basis van data en van de empirie aanbevelingen te formuleren die verwijzen naar het ideaalbeeld. Volgens hem ligt dat in Noorwegen. Maar Noorwegen is een atypisch land. De opbrengsten van de gaswinning stromen daar naar het onderwijs. Toch moeten een aantal van de Noorse initiatieven en methodieken worden vertaald naar de Vlaamse context.

De cultuur van wantrouwen is er inderdaad, bevestigt Ruben Vanderlinde. Er is werk aan de winkel. Maar er zijn ook onderzoeken die aantonen dat leraren en scholen functioneren als professionele leergemeenschappen. Heel veel recent onderzoek van de vakgroep heeft betrekking op professionele leergemeenschappen, bijvoorbeeld op vakgroepniveau in de secundaire school. Dat wordt de eenheid waar schoolontwikkeling en professionalisering plaatsvinden. Door een systeem van professionele leergemeenschappen te installeren, kan worden tegemoetgekomen aan het uitwisselen van ervaringen en kan de cultuur van wantrouwen worden doorbroken. Voorbeelden tonen aan dat een school op een andere manier kan worden georganiseerd.

Ruben Vanderlinde is het er niet mee eens dat een leraar pas leraar wordt na een paar jaar in het onderwijs te staan. Leraar is diegene die afstudeert in een lerarenopleiding. Anders wordt er naar beginnende leraren gekeken vanuit een deficitmodel. Ze worden dan beschouwd als beginners die nog moeten worden geholpen en bijgeschoold. Iemand die afstudeert, heeft de volle verantwoordelijkheid en moet dan ook als dusdanig worden behandeld. Dat betekent wel dat ervan wordt uitgegaan dat niet alles kan worden aangeleerd en dat ze zich blijvend zullen moeten professionaliseren en dat daar ruimte voor moet worden vrijgemaakt.

Men ziet echter ook dat heel veel beginnende leraren interessante zaken binnenbrengen in een school. Zo kunnen er dus ook mooie projecten komen in het onderwijs, als die cultuur van wantrouwen er niet is.

De beginnende leraar moet als volwaardig worden gezien, maar hij moet inderdaad ook ruimte krijgen om met de voeten in de modder te staan, om te professionaliseren. Een aantal partners kunnen daarbij een rol spelen. In de lerarenopleiding kunnen ervaringen in het onderwijs opnieuw worden vergeleken met het

theoretische model dat er werd uitgelegd, en ook de scholen, de onderwijsverstrekkers en de pedagogische begeleidingsdiensten kunnen een rol spelen. Men moet komen tot een driehoek onderwijsverstrekkers-scholen-lerarenopleidingen die die zorg op zich neemt, maar ook in de taakstelling van beginnende leraren moet worden ingeschreven dat zij bijvoorbeeld nog voor 20 procent een inductietraject volgen.

Campagnes zijn broodnodig, aldus Ruben Vanderlinde, want het onderwijs komt heel vaak negatief in de media. Leraren en pedagogen moeten ingaan tegen die tendens. Ze moeten het uithangbord zijn van het mooiste beroep ter wereld. Anderzijds kent het onderwijs ook een dynamiek die andere sectoren niet hebben. Iedereen heeft er een mening over omdat iedereen op school heeft gezeten en ook vindt dat hij daar een mening over mag hebben. Aan leraren moet dus ook worden meegegeven hoe de maatschappij hen bekijkt en hoe dat functioneert in een perceptiemaatschappij. Het zou ongelooflijk jammer zijn als de maatschappij leraren zou waarderen, maar zij zichzelf niet gewaardeerd zouden voelen.

Een quick win zou het snel aantrekken van zijinstromers richting de opleiding en het onderwijs kunnen zijn. Ook is het erg belangrijk om werk te maken van de inductieperiode, de ondersteuning van beginnende leraren.

Teamwork en hr-beleid zijn inderdaad in opmars in de scholen. Het personeelsbeleid van een school kan voor mooie resultaten zorgen. De spreker verwijst naar de drie variabelen die hij net heeft omschreven.

Onderzoek, ook Vlaams, toont ook aan dat het cruciaal is dat men moet vinden dat men past in het pedagogisch project van een school. Dat mag niet worden vergeten als wordt onderzocht hoe men beginnende leraren kan ondersteunen.

Wat de keuze voor de lerarenopleiding betreft, zijn op dit ogenblik de cijfers positief. Het is nog te vroeg voor definitieve cijfers, maar er zou een lichte stijging zijn. Volgens zijn ervaringen zijn er twee redenen om voor een lerarenopleiding te kiezen: uit liefde voor het vak en omdat mensen het verschil willen maken en willen begeistere. Dat moet worden gecapteerd, gecultiveerd en gekoesterd. Dat betekent wel dat men strenger moet zijn aan de uitgang. Het onderzoek is duidelijk wat dat betreft: lerarenopleidingen zijn poortwachters. Die poort moet aan de binnen- en de buitenkant worden bewaakt. Anderzijds toont onderzoek ook aan dat te zeer focussen op cognitieve zaken bij die poortfunctie meerkosten geeft zonder effecten op te leveren.

Ruben Vanderlinde meent dat voor de lange termijn echt werk moet worden gemaakt van een loopbaanpact. Dat is niet nieuw. In dat pact moeten loopbaandifferentiatie en professionalisering de sleutelbegrippen zijn. Vlaanderen moet een professionaliseringsgolf over zich heen krijgen. Die professionalisering mag er niet alleen voor beginnende leerkrachten zijn, maar ook voor schoolbesturen, schoolleiders en lerarenopleiders. Iedere actor in het brede onderwijsveld moet van dat professionaliseringsbeleid kunnen genieten.

Wat is de rol van de pedagogische begeleidingsdiensten? Het conceptueel model waarmee Ruben Vanderlinde zijn uiteenzetting is begonnen, vertrekt eigenlijk niet vanuit pedagogische studiedagen, maar vanuit de vraag wat de literatuur leert inzake effectieve professionalisering. Hij meent dat dat model niet alleen van toepassing is voor nascholingscentra en lerarenopleiders, maar ook voor pedagogische begeleidingsdiensten. Hij hoopt dat heel veel actoren daarmee aan de slag kunnen gaan. Daarom heeft men daar ook een praktijkbijdrage over geschreven. Nadenken over een effectieve professionalisering is in eerste instantie nadenken over het gericht ontwerpen en in de markt zetten daarvan, op basis van wat de literatuur leert.

Het lijkt de spreker moeilijk om nu reeds te bepalen wat de impact van de coronacrisis zal zijn. Aan de ene kant is er het feit dat kinderen hele dagen met mondklappers worden geconfronteerd. Aan de andere kant heeft de lockdownperiode ook duidelijk gemaakt hoeveel innovatieve kracht bepaalde scholen hebben. Voor mensen die nu instromen in een lerarenopleiding is, hoewel het onderwijs niet meer hetzelfde is als toen ze zelf op school zaten, die innovatieve dynamiek ook aantrekkelijk. Zo kan de coronacrisis misschien ook een positief effect hebben. Er is het hele digitale verhaal. Veel studenten en zelfs scholieren zijn vragende partij voor afstandsonderwijs gedurende een dag per week. Een aantal leraren voelden zich daar heel comfortabel bij, en sommige stagiairs hebben heel mooie zaken gerealiseerd op dat vlak. Hopelijk zal die dynamiek niet verloren gaan wanneer de crisis achter de rug is.

Bart De Lathouwer bevestigt dat het beroep van leerkracht kampt met een imago-probleem. Mediacampagnes kunnen enig soelaas bieden, maar er is vooral nood aan een maatschappelijk debat vanuit de sector. Leerkrachten moeten zichzelf in de markt zetten en nagaan hoe ze zichzelf willen profileren naar de buitenwereld. Er moet zeker nog plaats zijn voor kritiek op wat er misloopt, op het beleid, maar nu neemt die kritiek te veel de bovenhand. Leerkrachten mogen fier zijn op hun beroep en moeten dat ook veel meer uitdragen.

Bart De Lathouwer is ook een sterk voorstander van een hbo5-opleiding assistent-leerkracht. Assistent-leerkrachten kunnen het takenpakket van leerkrachten verlichten, maar ook loopbaangewijs is het een zeer interessante piste: assistent-leerkrachten die erin geïnteresseerd zijn, kunnen via een verkort traject leerkracht worden en zo doorgroeien binnen een school.

Echte quick wins zijn er volgens hem dan weer niet, al zou er voor de leerkrachten lager onderwijs wel gediscussieerd moeten kunnen worden over de vraag of elke leerkracht lager onderwijs Frans moet kunnen geven. Veel studenten in de opleiding lager onderwijs worstelen met Frans. Sommigen vallen zelfs uit, ook al scoren ze goed op alle andere vlakken. In de context van het lerarentekort is het misschien een optie om voor de Franse les met specialisten te werken, niet elke leerkracht lager onderwijs Frans te laten geven en zo meer toekomstige leerkrachten aan boord te houden. Ook voor andere vakken is specialisatie het overwegen waard, niet alleen in functie van onderwijskwaliteit, maar ook in functie van loopbaanontwikkeling.

Wat schoolleiders betreft, blijft Bart De Lathouwer pleiten voor een geaccrediteerde opleiding binnen het hoger onderwijs, onder welke vorm dan ook. De koepels voorzien al in verschillende kwalitatieve opleidingen, maar een accreditatie zou daar een bepaalde normering, een aantal minimumstandaarden, aan kunnen verbinden.

Aanvangsbegeleiding ziet Bart De Lathouwer als een eerste stap in het professionaliseringstraject, maar ook in het noodzakelijke hr-beleid. Het zal een soort van dynamiek creëren waarbij leerkrachten zelf naar verdere professionalisering zullen vragen. Ook het lerarenplatform past in dat verhaal: beginnende leerkrachten kunnen dankzij het platform snel veel ervaring opdoen in verschillende scholen, ervaren leerkrachten kunnen de vervangingsopdrachten dan weer zien als een volgende stap in hun loopbaan, als een manier om hun opgedane expertise uit te dragen in verschillende scholen.

Bart De Lathouwer meent dat de focus van de lerarenopleiding ook aan het evolueren is: van een focus op kennis naar een focus op aanbrengen, op didactiek. Ook is er een grote omslag aan de gang van leerkracht naar leerbegeleider. Leerbegeleiding is meer dan enkel lesgeven, het gaat ook over monitoring van leerprocessen, doelgericht werken, correct evalueren en het lesaanbod aanpassen aan de individuele noden. Het idee van één leerkracht voor één klas is in dat opzicht plaats

aan het ruimen voor een verdeling van de taken onder verschillende mensen die voor eenzelfde groep staan. Dat biedt mogelijkheden om flexibeler en inventiever te werken en mensen op sommige momenten zelfs vrij te stellen van lesgeven, iets wat voor Bart De Lathouwer een belangrijke stap is richting waardering en beloning. Een leraar mag dus niet meer alleen voor de klas staan, net zoals een schoolleider daar niet meer alleen mag zitten. Die grote structuren zijn nodig zodat ook de schoolleiders collegiale consultaties kunnen doen met gelijken. Volgens Bart De Lathouwer kan het grote verhaal vertaald worden in een zeer concrete uitwerking die echter niet voor iedereen hetzelfde zal zijn.

3. Bijkomende vragen en antwoorden

Loes Vandromme bevestigt dat een leerkracht inderdaad gevormd wordt, geboetseerd, met meer competenties, en zit op dat vlak op dezelfde golflengte als de sprekers. Zij vraagt zich voorts af of de accreditering van de directeurs kan worden gezien als een manana of banaba.

Haar slotvraag is hoe de opleiding van zijinstromers het best kan worden georganiseerd.

Koen Daniëls vindt het belangrijk dat er ook wordt gewezen op de zaken die fout zijn gelopen. In het onderwijs is men heel erg tegen checklists maar die zorgen er wel voor dat men bepaalde dingen niet vergeet. Er bestaat volgens hem geen tegenstelling tussen kennis beheersen en leerbegeleider zijn, een leraar moet beide zijn, en dat is net zo moeilijk. Wanneer een leerling verkeerd antwoordt op een vraag, dan moet een leraar zich afvragen waarom en daarbij is kennis cruciaal. Ook de leerlijnen zijn belangrijk. Zo moet een leraar in het eerste jaar weten wat de collega's in het vierde en zesde jaar geven om te weten wat in het eerste jaar moet worden gegeven. Daarnaast wordt de analyse van al die leertrajecten ook zeer moeilijk en daarbij komt dan nog de paradox van de leerstijlen.

Volgens *Pedro De Bruyckere* zijn vier zaken nodig om te kunnen experimenteren en die zeer sterk met elkaar verwant zijn. Er is vaak discussie over kennis maar een link die vaak over het hoofd wordt gezien, is die tussen kennis en klasmanagement. Wie niet zeker is van zijn leerstof, kan de klas niet in de hand houden. In de lerarenopleiding zouden een aantal didactische aanpakken moeten worden meegegeven zodat een leerkracht altijd een vangnet heeft om op terug te vallen. Doorheen de loopbaan kan dat repertoire dan worden uitgebouwd. Vraag is natuurlijk wat precies aan dat repertoire moet worden toegevoegd. Daarvoor is het belangrijk te kijken wat het effect is van een bepaald experiment, een bepaalde les. Een klas kan iets leuk vinden maar heeft daarom niet noodzakelijk iets bijgeleerd.

Wanneer men wil dat leerkrachten experimenteren en groeien, dan moeten ze individueel en collectief leren het effect van hun daden in te schatten. Wanneer men het heeft over een onderzoekende houding, wordt vaak gedacht aan praktijk- of wetenschappelijk onderzoek maar het belangrijkste is dat een leerkracht leert inschatten wat het gevolg is van zijn experiment.

Uit onderzoek blijkt ook dat een expertleraar klassen kan lezen. Dat moet volgens *Ruben Vanderlinde* worden gestimuleerd in de lerarenopleiding. Een goede leraar weet wat er aan de hand is in zijn klas.

Bart De Lathouwer borduurt verder op dat praktijkonderzoek. Zelf onderzoek doen, is zeer belangrijk, ook in het hoger onderwijs. Dat was ook twintig jaar geleden zo, al was het maar vanuit het aspect professionalisering. Hij pleit ervoor dat ook in het basis- en secundair onderwijs de mensen uit de sector zelf aan onderzoek kunnen doen. Nu worden vaak instellingen bezocht door academici die daar dan onderzoek doen. Dat is zinvol maar als zij dat ook zelf doen, zal dat praktijkrelevant zijn en ervoor zorgen dat zij een ander perspectief innemen, buiten hun eigen klas.

Karolien GROSEMANS,
voorzitter

Kristof SLAGMULDER
Steve VANDENBERGHE
Karolien GROSEMANS,
verslaggevers

Gebruikte afkortingen

ACOD	Algemene Centrale der Openbare Diensten
aso	algemeen secundair onderwijs
banaba	bachelor-na-bacheloropleiding
bso	beroepssecundair onderwijs
COC	Christelijke Onderwijscentrale
COV	Christelijk Onderwijzersverbond
CTE	collective teacher efficacy
GO!	onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap
hbo5	hoger beroepsonderwijs 5
hr	human resources
KU Leuven	Katholieke Universiteit Leuven
manama	master-na-masteropleiding
NT2	Nederlands als tweede taal
OKO	Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers
OVSG	Onderwijsvereniging van Steden en Gemeenten
POV	Provinciaal Onderwijs Vlaanderen
SES	socio-economische status
TALIS	Teaching and Learning International Survey
UA	Universiteit Antwerpen
UGent	Universiteit Gent
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VSOA	Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt
VUB	Vrije Universiteit Brussel