

Investeren in krachtige schoolteams



Wat betekent het om een basisschool te zien als een plek waar het hele team vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid en zorg voor de leerlingen samenwerkt, ervaringen deelt en kritisch bevroegt en zo professioneel groeit? Een plek waar iedereen mee zorg draagt voor (nieuwe) collega's? Het betekent: een school waar kinderen kunnen leren in een positief leer-klimaat. Het betekent: onderwijs waar leerlingen de beste kansen krijgen op een brede basisvorming. Het betekent: goede werkomstandigheden in het basisonderwijs zodat we in staat zijn om voor elk kind de vormende opdracht van onderwijs waar te maken.

Als men erkent dat leerkrachten vanuit hun professionaliteit werkelijk een sleutelrol spelen in het onderwijsproces, dan moet men ook resoluut investeren in krachtige leraren en in krachtige schoolteams. Wat is er nodig om schoolteams in staat te stellen de in het vorige stuk beschreven professionaliteit op te bouwen, te verfijnen en aan te wenden? Wat betekent dit voor het menselijk kapitaal van onderwijspersoneelsleden? En wat zijn de condities waarin besluitvormingskapitaal en sociaal kapitaal het best kunnen groeien?

Goed opgeleide leraren

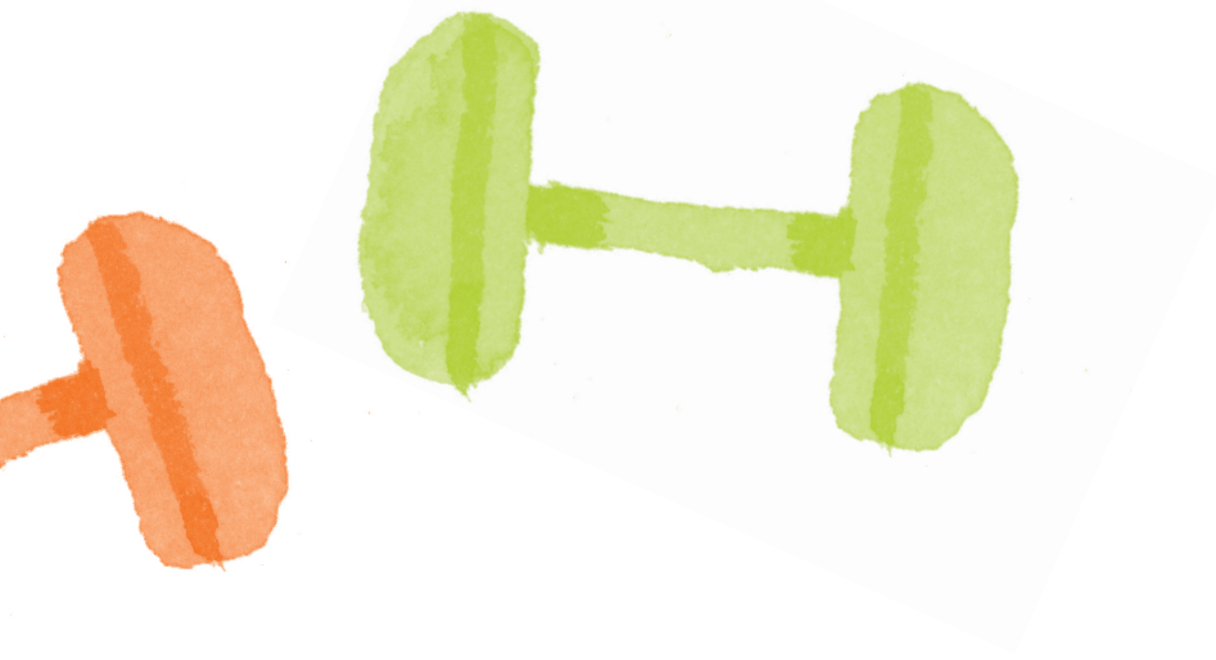
Door als beroepsgroep zorg te dragen voor de kwaliteit van het leraarschap voorkomen we ongewenste bemoeienis van anderen, voorkomen we dat leraren worden gereduceerd tot uitvoerders van wat anderen hebben bedacht. Daarom willen

we investeren in menselijk kapitaal. Dit betekent dat we ijveren voor goed gevormde en gekwalificeerde leraren die weloverwogen beslissingen kunnen nemen. Een verantwoordelijkheid die je niet enkel als individu maar ook samen als team opneemt.

Een brede waaier aan kwalificaties

Een goede mix van bachelors en masters die specifiek zijn opgeleid voor het basisonderwijs en inzetbaar zijn in alle leergebieden en leerlingengroepen is volgens het COV een meerwaarde voor de basisschool. De hogeschoolopleidingen leveren zeer goede leraren af: professionals die sterk praktijkgericht zijn opgeleid en ervoor zorgen dat de kwaliteit van ons onderwijs hoog is. Zij zijn en blijven nodig in het basisonderwijs. Daar is absoluut geen twijfel over. We wensen geen volle-

dige vermastering van het basisonderwijs. Maar heeft het basisonderwijs naast goed opgeleide bachelors niet ook recht op mastercompetenties in het lerarenteam? Op de klasvloer, niet als middenkader! Er zijn mensen die én willen lesgeven in het basisonderwijs én een masteropleiding willen volgen. Die doelgroep bestaat. Zij kiezen nu tussen de universiteit en hun droomjob. Een masteropleiding basisonderwijs kan - meer dan nu het geval is - die groep aantrekken en behouden als groepsleraar in het basisonderwijs. We zien dat sommige (kleuter)onderwijzers hun ervaring en expertise willen verdiepen via een masteropleiding. Een masteropleiding specifiek gericht op het basisonderwijs kan een antwoord bieden en ervoor zorgen dat zij hun expertise blijven inzetten in de dagelijkse klaspraktijk van de basisschool. Een master basisonderwijs als vervolgopleiding voor onze (kleuter)onderwijzers is een manier om een brede opleiding en inzetbaarheid te combineren met kansen tot specialisatie (in zorg, in de overgang kleuter-lager onderwijs ... maar ook in de inhoud en de didactiek van een bepaald leergebied). Voor het COV is dit een duidelijk alternatief voor de piste van sommige beleidsmakers om bijkomende leermeesters (als vakleraren Frans, techniek ...) te introduceren in het basisonderwijs. De kruisbestuiving tussen mensen



met verschillende competenties en vaardigheden die eenzelfde gedrevenheid voor het basisonderwijs delen, zal de professionele ontwikkeling van de leraren in onze basisscholen een sterke impuls geven en zo de kwaliteit van ons basisonderwijs ook voor de toekomst verzekeren. Als bachelor- en masterleraren op een goede manier samenwerken, versterkt dit het basisschoolteam. Hoe sterker het team, hoe beter het gewapend is tegen ongewenste bemoeienis van anderen. Hoe sterker het team, hoe meer mogelijkheden om vanuit de eigen professionaliteit autonoom antwoorden te formuleren op de huidige en toekomstige uitdagingen in het basisonderwijs.


Een stabiele job en een veilige werkomgeving

Veiligheid ontstaat als teamleden zich verbonden voelen met elkaar en met de school. Als ze zich goed omkaderd weten en kunnen rekenen op een veilig statuut. Stan De Spiegelaere, onderzoeker aan het Europees Vakbondsinstuut (ETUI), stelt in zijn doctoraatsonderzoek dat werknemers die geen jobveiligheid hebben, zich minder betrokken voelen bij hun werk, minder voldoening voelen en, wat vooral ook in onderwijs belangrijk lijkt, minder geneigd zijn om innovatief gedrag te vertonen. Om dus vrij te onderwijzen. Ze zijn minder gemotiveerd om problemen te detecteren, te delen en er

creatieve oplossingen voor te vinden. En vooral zijn ze ook minder bereid om te investeren in duurzame lange termijn ontwikkelingen. Met andere woorden: ze zijn minder geneigd om in alle intellectuele en creatieve vrijheid hun onderwijsberoep uit te oefenen en zo te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Het onderzoek verwerpt dan ook de idee dat het afbouwen van werkzekerheid werknemers zou activeren of stimuleren om slimmer te werken.

Dat wil ook zeggen dat competitie tussen personeelsleden, bijvoorbeeld in functie van de zoektocht naar een vaste job, de kwaliteit van het onderwijs negatief beïnvloedt.

Als we weten dat een school beter wordt wanneer ze het samenwerken van teamleden stimuleert en mogelijk maakt, dan moeten we proberen om dat soort concurrentie te vermijden door voor iedereen een veilig kader en een volwaardige job te creëren. Voor een starter én voor een oude rot in het vak. Voor een jonge tijdelijke vervanger én voor een deeltijdse collega. Voor een TADD'er en voor wie vastbenoemd is. Alleen door in vrijheid te kunnen leren van elkaar, ondersteund door een sterke schoolleider die je professionele ontwikkeling begeleidt, kunnen de hele diverse profielen op school samen een krachtig schoolteam vormen.



“In het buitengewoon onderwijs wordt twee uur overlegtijd ingepland met de parallelcollega’s, paramedici en ondersteuner. Dat is zeer waardevol. Ventileren doet immers deugd. We praten dan over thussituatie, we werken thema’s uit, verdelen taken, wisselen informatie uit en delen expertise.”

(uit inspiratiesessie)



“Ik stelde mij (als leermeester godsdienst) vrijwillig kandidaat om drie maanden op de speelplaats volleybal te geven. Groot succes bij de kinderen. Later zegt de directeur in mijn functioneringsgesprek dat ik mij niet aanbied om bewaking te doen tijdens de speeltijd. Dat klopt. Maar ik heb me wel vorig jaar drie maanden vrijwillig geëngageerd voor die volleybal. Mag dat ook erkend worden?”

(uit inspiratiesessie)

Aanvangsbegeleiding en mentoren

De problemen van beginnende personeelsleden zijn velerlei. Het is voor hen sowieso telkens bang afwachten tijdens de zomervakantie. Als ze geen voltijdse job krijgen aangeboden voor een heel schooljaar, wacht hen een jaar vol onzekerheid. Sommigen vinden na een tijd nog een vervangingsopdracht tot het einde van het schooljaar, maar velen zijn genooddaakt de rest van het schooljaar interimis bij elkaar te sprokkelen. Geen werkzekerheid dus en te weinig stabiliteit om werkelijk deel uit te maken van een team.

Het COV vindt het erg belangrijk dat een startende leraar voldoende tijd en ruimte krijgt om zijn besluitvormingskapitaal een eerste kwaliteitsinjectie te geven. Een stabiele job, een goede mentor en een kwaliteitsvolle aanvangsbegeleiding zullen de starter in staat stellen om te groeien en te leren om wijsheid en expertise op een goede manier te combineren.

Meer ruimte voor dialoog en overleg

Goed opgeleide leraren hebben een zekere professionele ruimte nodig, om, vrij van de invloed van de overheid en ook, tot op zekere hoogte, van de hiërarchische (arbeids)relatie met het bevoegd gezag, hun professionele kwaliteit en expertise verder te ontwikkelen. Deze professionele ruimte is niet vrijblijvend of absoluut maar moet altijd ingevuld worden ten dienste van de breed vormende opdracht van onderwijs. Alles wat jou daarvan afleidt, wat jou daarbij niet inspireert of motiveert, is onnodige ballast. We moeten daarom ernstig nadenken over alternatieve en vernieuwende manieren om de dagelijkse

praktijk van de leraar in te richten waardoor er ruimte ontstaat voor écht sa-

men werken en samen leren. Ruimte voor de ontwikkeling van besluitvormings- en sociaal kapitaal. Als onderwijsvakbond vragen we structureel meer tijd in de opdracht voor kindgebonden overleg, en voor samenwerking als krachtige vorm van professionele ontwikkeling. Alleen op die manier kunnen permanente vorming en efficiënt teamwork een vaste plaats krijgen in het onderwijs. En het is alleen op die manier dat de kwaliteit van ons basisonderwijs kan gegarandeerd worden.

Autonomie en samenwerking in balans

Samenwerken betekent vooral niet dat alles samen moet. Het is net essentieel dat je als leraar je autonomie en eigen inbreng behoudt. Dat is geen tegenstelling. Als leraar moet je zeggenschap hebben over de gang van zaken in je groep. Je moet op een persoonlijke wijze en in collegiaal overleg je onderwijsopdracht vorm kunnen geven. Zelf kunnen ervaren wat voor jou werkt en wat niet. Je hebt ruimte nodig om jezelf te zijn, om te werken op een manier die past bij je eigen kwaliteiten. Maar autonomie is geen synoniem van isolement. Als we als beroepsgroep (weer) eigenaarschap willen krijgen over het beroep van leraar, slaat dit zowel op de collectieve als op de individuele aspecten. De twee versterken elkaar. Dit beklemt toont ook Andy Hargreaves op de recente conferentie van Education International, de wereldwijde federatie van onderwijsvakbonden (Rotterdam, mei 2017). Een sterke samenwerkingscultuur be-

vordert zowel het individu als de groep: diversiteit en verschil van mening; variatie in stijlen, sterktes en algemene aanpak zijn een pluspunt. Sterke samenwerkingsculturen accepteren individualiteit en zelfs enige excentriciteit. Meer nog: ze moedigen dit actief aan.

In die zin is de opbouw van de basisschool in (klas)groepen met leraren die geïntegreerd opgeleid en inzetbaar zijn, een belangrijke structurele conditie. Die structuur biedt vele mogelijkheden voor het balanceren van autonomie en samenwerking. De individuele verantwoordelijkheid voor een groep leerlingen is een permanente uitdaging voor de leraar. Maar blijft tegelijk ook een enorme bron van beroepsvoldoening. Door die autonomie goed uit te balanceren met (structureel ingebouwde) momenten van collegiale samenwerking en uitwisseling, kunnen de risico's op isolement, onzekerheid of te grote individuele verantwoordelijkheidsdruk vermeden worden. Precies die balans is cruciaal voor beroepsvoldoening en professionele ontwikkeling.

Professioneel schoolleiderschap

Schoolleiders hebben een grote impact op de kwaliteit van onderwijs “door de leerkrachten die ze selecteren en aanwerven, de manier waarop ze leerkrachten toewijzen aan groepen leerlingen, de manier waarop ze leerkrachten behouden en de manieren waarop ze kansen bieden aan leerkrachten voor professionele ontwikkeling.” Dat staat in een onderzoek van Vekeman en Devos van de UGent. Maar directeurs zouden in samenwerking met de schoolbesturen en in afspraak met de scholengemeenschap dan ook meer de kans moeten krijgen om een samenhangend personeelsbeleid te voeren, enerzijds gericht

Werkcondities zijn leercondities

We kunnen het niet genoeg beklemtonen: de werkcondities van het onderwijspersoneel zijn de leercondities van onze leerlingen. Dat leraren of schoolteams het verschil maken, wil het COV dus niet alleen horen maar vooral voelen.



op de strategische doelen van de school (het eigen pedagogisch project) en anderzijds gericht op de persoonlijke groei en ontwikkeling van de teamleden. Het is immers wenselijk om de schooldoelen in het personeelsbeleid te integreren en pas leraren aan te werven nadat er duidelijke aanwervingscriteria voorop werden gesteld. Vaak worden de strikte regels over TADD en benoeming aangewezen als hinderpalen voor een goed personeelsbeleid. Maar dat lijkt een te gemakkelijke aanname. Ook binnen de spelregels van het huidige statuut van het onderwijspersoneel, is er ruimte om wel overdacht aan personeelsbeleid te doen.

Eerder lijkt de sleutel te liggen in de omkadering en vorming van de schoolleider. Vandaag kan hij zonder bijkomende opleiding aan de job beginnen. Eens aangesteld, bezwijkt hij onder de niet-pedagogische taken. Logistiek, infrastructuurbeheer, financieel beheer, welzijn en preventie, het komt allemaal op zijn bord. Tijd voor het ontwikkelen én toepassen van een langetermijnvisie, voor coaching en een echt strategisch personeelsbeleid met functioneringsgesprekken en evaluaties, voor visie-ontwikkeling en pedagogische bijscholing, ... is er veel te weinig. Er zijn krachtige schoolleiders nodig om ervoor te zorgen dat leraren zich geborgen én gestimuleerd voelen door het coherent personeelsbeleid dat in hun school gevoerd wordt. Zij kunnen de leraar veiligheid, vrijheid en betrokkenheid geven en door zinvolle functioneringsgesprekken en grondig voorbereide evaluaties zijn loopbaan verrijken. We hebben hen nodig om het professioneel kapitaal van het onderwijspersoneel alle kansen op ontwikkeling te garanderen. Daarvoor willen we als onderwijsvakbond ijveren.



Doordenkers

Wat zijn krachtige vormen van professionele ontwikkeling? Nascholings-sessies met zalen vol leraren, workshops buiten de context van de school hebben op zich weinig invloed op de dagelijkse klaspraktijk. Wat na de workshops op school gebeurt, vooral dat doet ertoe: Wie probeert dingen uit? Wie helpt je? Wie geeft je feedback? Wie is er voor je als er iets is fout gelopen? Wie kan van jou leren?

- ▶ Ga je hiermee akkoord? Waarom (niet)?
- ▶ Wat zijn voor jou krachtige vormen van professionele ontwikkeling?
- ▶ Welke tijd en ruimte heb je hiervoor?

Welke vormen van samenwerking zijn (niet) wenselijk?

Wat hebben we nodig om in de basisschool tijd en ruimte te maken voor écht samen werken en samen leren?

De vaste benoeming biedt de beste waarborg voor een veilige en stabiele werkomgeving waarin de 'kruisbestuiving' tussen de personeelsleden het best gedijt.

- ▶ Correct?
- ▶ Welke argumenten zijn voor jou belangrijk?

Op welke manier kunnen we startende personeelsleden meer werk- en inkomenszekerheid bieden?

Het is een vaak gehoorde kritiek dat het via de evaluatieprocedure niet lukt om een disfunctionerend personeelslid te ontslaan.

- ▶ Is dat werkelijk zo? En zo ja, hoe komt dit?