

Evaluatief rapport Warme Scholen project 2018-2020

Inleiding

Leefsleutels vzw was de partner die door Jan Toye van het Fond Ga voor Geluk werd aangesproken om deel uit te maken van het consortium dat het Warme Scholen project in handen zou nemen.

De vraag kwam er omdat Leefsleutels vzw leerkrachten en scholen ondersteunt bij het bevorderen van de emotionele ontplooiing van kinderen en jongeren. Leefsleutels bood daartoe trainingen, vormingen en materialen aan. Leerkrachten en scholen werden op weg gezet om in de directe omgang met leerlingen en klas- of lesgroepen een positief verschil te maken. Leerkrachten werden bewust gemaakt van hun rol als sociaal architect, mentor en coach. Leefsleutels kaderde haar vormingen binnen een integraal model (de preventiepiramide van Johan Deklerck) en trok van meet af aan de kaart van 'learning by doing'.

In de loop van het Warme Scholen traject ging Leefsleutels op in Tenz. Deze nieuwe vormingsorganisatie integreert nu het Leefsleutels-aanbod naar scholen toe en is die verder gaan verdiepen of uitwerken. De scope van Tenz ligt breder want Tenz laat zich in met alle aspecten van het leer- en schoolgebeuren. De zorg voor het welbevinden en het creëren van een positieve klas- en schoolsfeer blijft een centraal thema in het vormingsaanbod van Tenz. Onder diezelfde noemer situeren zich ook de trainingen en vormingsmaterialen die gericht zijn op het voorkomen van pest- en ander probleemgedrag.

Tenz blijft om die reden ook deel uitmaken van het netwerk Kies Kleur tegen Pesten.

Uitgangspunten van Tenz

Leefsleutels (en vervolgens Tenz) schakelde zich graag in het Warme Scholen project omdat het werd aangesproken om de eigen deskundigheid, m.n. scholen sterker maken in het begeleiden en ondersteunen van klas- of lesgroepen en van individuele leerlingen. Zoals voor de andere partners is en blijft het voor Tenz belangrijk dat scholen zich duurzaam engageren en inzetten op effectieve veranderingen.

- Tenz kiest er voor om het aanbod naar scholen zo sterk mogelijk te onderbouwen: de schaarse middelen waarover scholen beschikken moeten optimaal kunnen renderen; leerkrachten moeten ook zien dat hun inspanningen wel degelijk een verschil maken (**evidence en practice based approach**).
- Tenz zet bij voorkeur in op **teamgerichte begeleidingen**, gericht zijn op het aangaan van echte, **diepgaande veranderingstrajecten** (in lijn met de aanbeveling in de Onderwijs Spiegel 2020).
- Scholen leren krachtiger in de **context van een lerend netwerk**: daarom brengt Tenz (voor een groot deel van haar opleidingen) leerkrachten en directies van verschillende scholen samen. Zo groeit er vertrouwen en kunnen scholen leren van/uit elkaars praktijk. (Drijkoningen, C., 2012).

- Tenz onderschrijft de idee van **'learning by doing'**: door te proeven van wat de verandering inhoudt en met je doet, groeit het vertrouwen in de zinvolheid van de veranderingsinspanning en integreert het nieuw aangeleerde zich sterker in de persoon van diegene die getraind of gevormd wordt.
- Diepgaande veranderingstrajecten komen er als scholen en schoolleiders **goed weten waar ze mee bezig zijn**:
 - o **het waarom** van de gekozen verandering, zelfs al is ze dwingend en komt ze van buiten af (vb. negatief inspectierapport), moet zich enten aan de eigen schoolvisie en **gedragen zijn door het hele team ('golden circle' (Sinek, S., 2014))**;
 - o duurzame veranderingen zijn het resultaat van een **volgehouden inspanning waarbij diverse niveaus van de schoolwerking worden bespeeld**: het is dan ook belangrijk dat de **verandering structureel mogelijk wordt gemaakt** (mensenkracht, middelen, knowhow,...) (*Whole School Approach*);
 - o het is **essentieel dat de schoolleiding/directie haar volle verantwoordelijkheid neemt** bij het uitwerken van het schoolwerkplan/bij het initiëren en uitrollen van veranderingsprocessen
 - o het **installeren van een stuur- of vliegwielgroep ('veranderingcoalitie')** mét een duidelijk mandaat is nodig om een complex veranderingsproces in handen te kunnen nemen (leiden, begeleiden, ondersteunen) en tot een goed einde te brengen (cf. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>);
 - o de **inbreng en inzet van het schoolteam** bij de gekozen verandering is cruciaal : blijft de betrokkenheid van het team beperkt dan zal de 'ent' van de vernieuwing niet aanslaan; het komt er op aan de **andere teamleden aan te spreken op hun kennis, knowhow en talent** en hen maximaal in te schakelen bij de uitbouw en evaluatie van het vernieuwings- of veranderingstraject (onderdeel van de SPW-methodiek (= schoolteamgericht procesmatig werken), Depuydt, Deklerck & Deboutte, 2001);
 - o elk veranderingsproces gaat gepaard met **storingen, hinderpalen en weerstand: zij moeten ten gronde worden beluisterd** en constructief worden benaderd: positieve energie, die nodig is voor de verandering, komt pas vrij als de lucht is uitgeklaard (erkenning gegeven aan oude pijn; bezwaren worden aangepakt; vertrouwen in de te varen koers) (Boone, K., 2018).

Overzicht van het vormings- en ondersteuningsaanbod t.a.v. de Warme Scholen

Het Exel-document in bijlage (bijlage 1) brengt zorgvuldig in beeld rond welke thema's de trainers van Tenz, in het kader van het Warme Scholen project, hebben gewerkt.

In totaal vonden 95 begeleidingen plaats, ter waarde van 126 halve dagen. Hieronder vind je een verdeling per schooljaar.

Schooljaar 2017-2018

Aantal begeleidingen: 2 (twv 2 halve dagen)

Aandeel warme begeleiding door Katrien Vergauwen: 2 (dus 100%)

Schooljaar 2018-2019

Aantal begeleidingen: 39 (twv 46 halve dagen)

Aandeel 'warme' begeleiding door Katrien Vergauwen: 27 (dus 69%); door Gie Deboutte 5 (dus 13%).

Schooljaar 2019-2020

Aantal begeleidingen: 54 (twv 78 halve dagen)

Aandeel 'warme' begeleiding door Katrien Vergauwen: 21 (dus 39%); door Gie Deboutte: 5 (dus 9%).

Aantal geannuleerde begeleiding t.g.v. de coronabeperkingen: 8 (t.w.v. 9 halve dagen), waarvan 7 van Katrien/

Totaal

Dit brengt het totaal op 95 begeleidingen (waarvan 50 door Katrien Vergauwen (dus 52%) en 10 door Gie Deboutte (dus 10%)) ter waarde van 126 halve dagen.

Elke school heeft binnen het project recht op zes halve dagen ondersteuning vanuit Tenz. Ook in schooljaar 2020-2021 zullen de scholen beroep kunnen doen op deze ondersteuning.

De thema's die het meest aan bod zijn gekomen, zijn:

Vormingstitel of -thema	Aantal keren dat het thema werd gekozen
Vierdaagse vorming voor vliegwielteams (zie Excel-bijlage met planning en Word-bijlage met inhoudelijke uitleg)	2 in voorjaar 2018 7 in najaar 2018 2 in voorjaar 2019
Inzetten op verbondenheid binnen het team	25
Inzetten op groepsdynamiek in de klas	17
Ondersteuning van het vliegwiel	17

Opzet van de vormingen van/door Tenz

Hieronder wordt per thema verhelderd welke doelen Tenz telkens naar voor heeft geschoven.

Thema	Doelen
Verbondenheid	• (in een conflict) de behoefte van de tegenpartij helder te zien en te communiceren; • (in een conflict) de eigen behoefte helder te voelen en te communiceren; • wederzijds empathie genereren zodat de kans op een oplossing groter wordt; • samen zoeken naar een constructieve oplossing voor een conflict.
Groepsdynamiek	Inzichten: • de preventiepiramide: wat betekent een positief klas- en schoolklimaat en wat draagt daartoe bij; • groepsdynamische kaders: fasen in de groepsontwikkeling en de Roos van Leary;

	• communicatie: het installeren van omgangsvormen en normen in de klasgroep: TOPOI-model. Vaardigheden: • herkennen en benoemen van bevorderende en belemmerende factoren in de klas en op school; • hanteren van inzichten in je handelen: veel interactieve oefeningen; • vertalen van de inzichten naar een concrete aanpak voor jouw klas en school, o.a. tips om bij een moeilijke groepsontwikkeling op een juiste manier te interveniëren.
--	--

Ervaringen bij de uitrol

De trainers van Tenz die betrokken waren/zijn bij het Warme Scholen project kunnen volgende inzichten delen n.a.v. hun ervaringen bij de uitrol van de trainingen op vliegwielniveau en/of op schoolniveau:

1. We stelden vast dat de scholen die in het Warme Scholen project zijn gestapt diverse profielen dragen:
 - a. **Scholenprofiel 1:** We herkennen scholen die meteen 100% mee zijn met de ‘Slimme Scholen benadering’ en die daar ook meteen naar toe wilden werken.

School A is een basisschool in een buitenwijk van een Vlaamse provinciehoofdplaats. De school was bij aanvang van het Warme Scholen traject al vertrouwd met het concept van de slimme school. De herstructurering van de school was m.a.w. al ingezet. De school maakte die keuze ook met het oog op het versterken van het welbevinden en de schoolbetrokkenheid van de kinderen.

De school werkt nu al decentraal: ze groepeerde haar leerlingen op een unieke manier (onderbouw i.s.m. kinderopvang; middenbouw en bovenbouw). Ook de nieuwe gebouwen beantwoorden aan die decentrale manier van werken. De drie ‘afdelingen’ werken grotendeels autonoom. Ze delen wel het zelfde pedagogische project en brengen te uitvoer wat binnen het raamwerk van de slimme school werking is afgesproken. Samenwerken en afstemmen tussen de ‘afdelingen’ blijft, ondanks de aangereikte impulsen en hulpmiddelen, een werk- of pijnpunt. Tenz werd aangesproken om de verbondenheid tussen de deelteams (de teams van de verschillende ‘afdelingen’) te helpen versterken. De gedragenheid om zich om te vormen tot een ‘slimme’ school scoorde in een ‘afdeling’ hoog maar bleef in de derde graad op verzet stuiten.

- b. **Scholenprofiel 2:** We leerden scholen kennen die vragende partij zijn/waren om van hun school een warmere, meer verbindende school te maken, met het oog op een

(nog) betere omgang tussen leerkrachten, leerlingen (zeker wel!) en (in mindere mate) ouders. Deze scholen kozen in eerste instantie voor het werken aan een warme school, zonder meer. De behoefte om hun schoolorganisatie grondig te herbekijken was initieel niet aanwezig. In sommige gevallen toonden scholen zich bereid om toch een beweging te maken in de richting van de 'Slimme school'. In andere gevallen kozen scholen/schoolteams er bewust voor om dat niet te doen.

School B is een secundaire school in het centrum van een Vlaamse provinciehoofdplaats. Team en directie zijn zich bewust van de eigen identiteit, als school. Die identiteit komt de jongste jaren nog sterker uit de verf. De onderlinge concurrentie tussen de nabije secundaire scholen en de sterke interne druk (bij een groot deel van het team) om niet toe te geven aan de opgedrongen bestuurlijke schaalvergroting dragen hier in belangrijke mate toe bij.

De school kenmerkt zich al voor de start van de samenwerking binnen het kader van het Warme Scholen project door haar decentrale werking (sterk autonoom functionerende werkgroepen). Het vliegwieltteam valt samen met een bestaande werkgroep. Inspiratie opdoen i.f.v. het versterken van het welbevinden en de verbondenheid op school lijkt de belangrijkste motivatie voor deelname aan het Warme Scholen project. Vanaf de derde werkdag o.l.v. Workitects maakt het vliegwieltteam duidelijk dat ze afstand nemen van de veranderingsstrategie die Workitects zonder meer vooropstelt. De school wil deel blijven uitmaken van het Warme Scholen project en doet o.m. beroep op Tenz om het team te versterken op het vlak van verbindend werken via de groepsdynamiek, verbindend communiceren met leerlingen, ouders en collega's, ...

- c. **Scholenprofiel 3:** Ten slotte waren er scholen die intekenden op het relatief goedkope (maar intensieve) Warme Scholen traject vanuit de verwachting dat dit traject zou bijdragen tot het wegwerken van spanningen of conflicten binnen het schoolteam. Deze scholen waren er vooral op uit een punt te zetten achter een 'koude' of – anders gezegd – problematische fase in hun schoolontwikkeling. Een negatief inspectierapport of andere druk van buitenaf (bestuursorgaan van de scholengroep) gaf aanleiding tot deelname aan het Warme Scholen project. Sommige directies/schoolteams grepen het project aan hopen dat een externe factor de interne breuken of trauma's zou kunnen lijmen/helpen te boven komen. Kortom: terwijl een (beperkt?) deel van de deelnemende scholen volop mee zijn in de Workitects-benadering werd/wordt een andere deel van de deelnemende scholen verrast door de ongevraagde uitdaging om de eigen schoolwerking te hertekenen (gedeeld leiderschap, meer autonomie voor zelfsturende deelteams, horizontalere werking van de school in combinatie met gedeeld leiderschap).

School C is een centrum voor leren en werken in de periferie van een provinciale hoofdstad. Het CLW maakt deel uit van een grote technische school maar beschikt over voldoende autonomie om de

eigen werking (pedagogisch, organisatorisch) uit te bouwen. Bij aanvang van het Warme Scholen traject wordt duidelijk dat de directie nog niet zo lang op die stoel zit. Ze treedt in de communicatie met Tenz nooit rechtstreeks naar voor. De begeleiders van Tenz bereiken de directie enkel via e-mail of telefonisch. Ook het intakegesprek liet de directeur over aan het toekomstige vliegwielteam. Van meet af aan wordt duidelijk dat de verhouding directeur-vliegwielteam gekenmerkt wordt door wantrouwen en frustratie. Het vliegwielteam krijgt nooit een volwaardig mandaat en komt niet tot een constructieve samenwerking met de directie. Ook intermenselijk zit het fout.

Het startende vliegwielteam toont zich heel gemotiveerd. Ook wordt duidelijk dat de school, ondanks de aanwezige spanningen en onduidelijkheden, begaan is met haar leerlingen.

De spanning tussen het vliegwielteam en de directeur mondt uit in de directiebeslissing om een nieuw vliegwielteam te installeren. Dit team wordt bemand met jonge, niet-benoemde maar wel sterk gemotiveerde leden uit het schoolteam. De directeur spant het nieuwe vliegwielteam voor haar wagen om stapsgewijs toe te werken naar het hertekenen van de vertrouwde schoolwerking. Op de studiedag die Tenz komt verzorgen, wordt duidelijk dat het team (of op zijn minst een belangrijk deel van het team) zwaar tilt aan het gebrek aan inspraak, transparantie en betrokkenheid bij de aan gang zijnde ontwikkeling. Informele leiders binnen het team verwoorden die frustratie en stellen openlijk de vraag waarom de huidige manier van leerlingen opvolgen, begeleiden en lessen organiseren niet zou voldoen. De meerwaarde van het nieuwe en onbekende blijft onduidelijk. Veel personeelsleden ervaren wantrouwen en zitten opgezaagd met het gevoel dat hun aanpak en inspanningen t.a.v. de leerlingen ondermaats zouden zijn.

De Warme School werking confronteert de school m.a.w. met haar eigen spiegelbeeld. Er is tijd nodig om vertrouwen op te bouwen en opnieuw verbinding te maken met de essentie van het eigen schoolproject en met elkaar. De oude pijn werd onder de mat geveegd maar raakte niet geheeld.

2. Slechts een deel van de deelnemende scholen koos er voor alle voorziene ondersteuningskansen te benutten. Helaas is er een aanzienlijk deel van de scholen dat nog geen of slechts gedeeltelijk beroep deed op de ondersteuning d.m.v. Tenz.

Opmerking:

Tijdens het Warme Scholen project viel op dat het ondersteuningsaanbod van Tenz minder vlot tot bij de scholen is geraakt.

- De communicatie gebeurde onvoldoende rechtstreeks: de andere partners, inz. de Workitecs medewerkers bleken zelf geen scherp beeld te krijgen/hebben van het bredere, meer gediversifieerde aanbod van Tenz. Scholen kregen daardoor (soms?) een te droog, te weinig precies en minder wervend beeld van het Tenz-aanbod. Het droeg er toe bij dat scholen moesten worden aangemaand om zich in te schrijven voor de vier vormingsdagen van Tenz. Dit onderdeel van het Warme Scholen project werd door nogal wat scholen initieel als niet-essentieel gepercipieerd. Zo bleken er weinig directieleden aanwezig bij de eerste Tenz-dag.
 - Vooral bij aanvang van het vierdaags traject van Tenz bleek ook dat heel wat scholen een niet-precies, diffuus beeld hadden van het Tenz-aanbod en van de Tenz-ondersteuning. Dat leidde er toe dat meerdere scholen andere personeelsleden dan hun vliegwieltteam afvaardigden naar de trainingsdagen van Tenz. Soms werden leerkrachten afgevaardigd die ver afweken van het profiel van een lid van het vliegwieltteam. Belangrijker is echter de vraag welk mandaat het vliegwieltteam ondertussen (nog) had. Hoe verhouden de extra deelnemers zich tegenover dit team? Lukt het om via hen de nieuwe input van Tenz te integreren in de werking van de school?
 - Tot op heden zijn er Warme scholen die nog geen gebruik hebben gemaakt van de maatwerkondersteuning die Tenz heeft voorzien en waarmee de school o.a. teamgericht kan inzetten op deelaspecten van het schoolgebeuren en de schoolwerking, gericht op het versterken van het welbevinden, de samenwerking en de schooltevredenheid van leerlingen, leerkrachten en ouders.
 - Soms zorgde de samenwerking van Tenz en Workitecs ook tot verwarrende boodschappen naar elkaar en naar de scholen toe: Tenz kreeg wel eens te horen 'dat dit tot het domein van Workitecs behoorde' en dat we er ons dus niet mee mochten inlaten. (Dat was het geval in Genk, Gent, Brugge.) Het terug uit handen nemen van een deel van de begeleiding zorgde voor verwarring in de scholen. Gunstige processen werden in sommige gevallen stopgezet. Wat aanleiding gaf tot frustratie en ongenoegen.
3. Een belangrijk deel van de scholen koos er voor om een verdiepende, teamgerichte vorming op te zetten rond 'Verbindend communiceren'. Enerzijds was dit het gevolg van het feit dat nogal wat vliegwielteams bleven/blijven aanlopen tegen een gebrekkige samenwerking (niet-samenwerking) met hun schoolleider en/of met de rest van het team. De 'proefmomenten' tijdens de initiële opleiding van Tenz droeg er toe bij dat scholen een verdiepende en/of teamgerichte vorming hebben aangevraagd in de hoop dit prangend probleem opgelost te krijgen.
- Anderzijds werd het thema ook aangevraagd omdat sommige scholen zich realiseerden dat hun leerkrachten/opvoeders kansen laten liggen op positief omgaan met hun leerlingen (en hun ouders).

School MPI De Luchtballon, Genk merkt dat het vlieg wiel weinig beweging krijgt in het schoolgebeuren. Collega's reageren cynisch, hebben geen geloof in de mogelijkheid van verandering. Er zijn spanningen tussen collega's onderling, tussen de directie en collega's. Het team zet – in overleg met de begeleider van Workitecs - de Tenz-dagen in op het zoeken naar meer verbinding en het werken aan een betere (meer

verbindende) communicatie. De centrale vraag: hoe kunnen we samen-school-maken mogelijk maken? Hoe kunnen we constructief met elkaar spreken en denken, zonder telkens terug te vallen in oude patronen van wantrouwen, verwijten, ruzies en negativiteit.

De school werkt een dag rond Verbindend Communiceren waarna ze de vraag stelt om dit verder te kunnen oefenen, gelinkt aan de (moeilijke) realiteit en situaties van het schoolgebeuren. Ze richten hiertoe nog een volledige dag in, waarna opnieuw een vervolg wordt aangevraagd. De nood aan externe ondersteuning om oude patronen te doorbreken en te vervangen door nieuwe, is groot. Het vraagt tijd en herhaling om wantrouwen om te buigen in vertrouwen: in een nieuwe manier van werken, in elkaar, in de leidinggevende.

De school zet (nog) niet in op zich anders (slim) organiseren, de voedingsbodem daarvoor is nog niet gelegd. Maar de school zet wel sterk in op een groei naar meer verbondenheid en welbevinden, naar een warmere school.

4. Een aantal scholen kozen er voor om dieper in te gaan op de aanpak (preventie <-> curatieve aanpak) van moeilijk of 'spannend' schoolgedrag opdat hun leerkrachten en opvoeders dit gedrag beter zouden gaan hanteren.

School D is een basisschool in het hart van een grote provinciestad. Het publiek van de school is heel divers. Een belangrijk percentage van de kinderen komt uit gezinnen met SES-status die een risico inhoudt voor de schoolcarrière van het kind. Onder impuls van de gedreven directie investeerde het schoolteam, na het vormingstraject van Tenz, in aanvullende teamgerichte vormingsmomenten gericht op het beter aanpakken van conflicten en pestproblemen. Het team toont zich tijdens de vormingen heel gemotiveerd en leerbereid, ook naar elkaar toe. De communicatie met het team is transparant, constructief en motiverend. Ook tijdens de werkmomenten en de momenten waarop leerkrachten elkaar bevragen of expertise delen toont iedereen zich heel betrokken. Het schoolteam toont zich leerbereid en gaat – na de studiedagen of werkmomenten – aan de slag met wat werd aangereikt. De speelplaatswerking werd verder op punt gesteld. Het team preciseerde ook hoe er op pest- en andere incidenten moet worden ingespeeld (tijdens het toezicht en in de nazorg van incidenten).

De school koos er voor om zich toe te leggen op het beter omgaan met conflicten en pestgedrag en maakte werk van een schoolbreed beleid ter zake. De leerkrachten kregen extra input over het thema en brachten de visie op en aanpak van pestproblemen op één lijn.

5. Een beperkt aantal scholen koos er voor in te zetten op het stimuleren van sociale vaardigheden (in lijn met de schoolvisie en aansluitend op de eindtermen) en wou ondersteuning bij het ontwikkelen van een leerlijn.

School E is een landelijke basisschool. Het schoolgebouw en de speelplaats zijn nieuw en getuigen van openheid, transparantie en de aandacht voor het welbevinden van kinderen en leerkrachten. De directie zet doelbewust en nauwgezet (stap voor stap) in op het versterken van de sociale skills binnen het team. Ze grijpt het Warme Scholen project hiervoor aan.

Leerkrachten die sterk zijn in de omgang met kinderen voelen genoegdoening en dragen bij tot het welbevinden van de kinderen. De school is eerder klassiek in de manier waarop ze het onderwijs organiseert. Directie en vliegwieltteam zitten op een en dezelfde lijn. Het vliegwieltteam heeft een duidelijk mandaat en geniet erkenning van de andere teamleden. De school beschikt over een tweede vestigingsplaats die niet is vernieuwd. Qua pedagogische visie zitten beide scholen/teams op dezelfde lijn. Dat de wijkschool er een licht andere schoolcultuur op nahoudt, wordt in geen enkel opzicht als een probleem ervaren. De school zette in eerste instantie in op het grondiger en adequater voorkomen en aanpakken van pestproblemen. In tweede instantie besloot de school (met beide vestigingen) in te zetten op het uittekenen van een leerlijn 'sociale vaardigheden'. Onder impuls van Tenz gingen de leerkrachten aan de slag om hun leerdoelen en alle activiteiten die gericht zijn op het versterken van de sociale vaardigheden van hun kinderen in kaart te brengen en beter op elkaar af te stemmen. Tenz reikte inspirerende impulsen aan en hielp het teamoverleg mee organiseren. De vormingsmomenten werden door het team positief geëvalueerd en droegen bij tot de vooropgestelde doelstelling.

6. Er waren ook scholen die, rekening houdend met de diversiteit binnen hun leerlingenpopulatie, wilden inzetten op het versterken en verbeteren van de speelplaatswerking (inrichting, organisatie, activiteiten aanbod, ...) om op die manier bij te dragen tot een warmere, fijnere sfeer op school.

School F is middelgrote basisschool, gelegen in een provinciestad. Het schoolteam koos er voor om werk te maken van het speelplaatsgebeuren: de speelplaats (infrastructuur en organisatie) en de speeltijd (tijd van samenspel, ontspanning, rust vinden) dragen onvoldoende bij tot welbevinden van de leerlingen en van wie toezicht moet uitoefenen. Er is teveel stress, er zijn teveel kleine en (soms) grotere conflicten, leerkrachten zien op tegen deze extra taak, Hoewel er bij aanvang en op vraag van het team eerst werd ingezet op het beter (zeg maar kortader en eenduidiger) aanpakken van conflicten, koos het team er na een eerste denkoefening toch voor om die piste te verlaten. De curatieve en probleemgerichte insteek werd open getrokken en deed het team stilstaan bij (a) activiteit en animatie, (b) regels en afspraken, (c) ruimtegebruik en organisatie en (d) toezicht en begeleiding. Het aanbieden van dit eenvoudige kader liet het schoolteam toe de eigen speelplaatswerking analytisch te bekijken. Door gelijkgericht, d.w.z. met verwijzing naar het eigen pedagogisch project, stil te staan bij de sterke(re) en zwak(kere) punten van de actuele speelplaatswerking werd het mogelijk om doelgerichte verbeterpunten aan te wijzen. Dit liet toe om op korte termijn, onder impuls van een tijdelijke werkgroep en met betrokkenheid van het vliegwieltteam, initiatief te nemen. Ook de leerlingen kregen hierin een stem. Die

werkwijze zorgde voor voelbare en zichtbare quick wins (vb. afbakenen van een luwe zone; werken met driekleurenkaartjes (groen – geel – rood) om leerlingen feedback te geven; time-out met reflectiekaart (en richtvragen); heldere procedure bij aanpak pestproblemen; ...).

7. Ten slotte zagen we dat bepaalde scholen – vaak ging het om de gevorderde slimme scholen – de kans grepen om gebruik te maken van het didactisch of onderwijskundig gekleurde nascholingsaanbod. Vooral het thema co-teaching bleek populair. Scholen werden tijdens een vierdaagse training uitgedaagd tot het in de vingers krijgen/nemen van deze bijzondere methodiek. ‘Meer handen in de klas’ is een effectieve strategie voor het beter hanteren van *diverse* klasgroepen.

Basisschool S bevindt zich in het centrum van Gent. Het is een grote school waar het omgaan met een diverse schoolpopulatie een grote rol speelt. De school heeft inmiddels veel expertise opgebouwd met het omgaan met diversiteit en meertaligheid van leerlingen. Co-teaching speelt in de optiek van Basisschool Sint Salvator een steeds belangrijkere rol om tegemoet te komen aan specifieke ontwikkelingsbehoeften van leerlingen, maar ook om te hoge taakbelasting van leerkrachten tegen te gaan.

Een groep van zes leerkrachten en een leidinggevende uit verschillende bouwen heeft deelgenomen aan de bijeenkomsten van het project Warme Scholen. Tijdens deze bijeenkomsten is er zowel aanbod- als vraaggestuurd gewerkt. In de eerste bijeenkomst zijn we ingegaan op de kaders van co-teaching: wat is co-teaching en hoe kan het niveau van co-teaching worden op Basisschool Sint Salvator worden ingeschat en waar liggen belangrijke uitdagingen.

De basisschool heeft ervoor gekozen om naast het project verder te gaan met de uitdagingen waar ze aan wilden werken. Tijdens de bijeenkomsten is er aan de volgende onderwerpen gewerkt: ‘bouwen aan vertrouwen’, ‘samenwerkend leren’, ‘verder differentiëren en opbouw van zelfstandig werken’ en ‘Universal Design for Learning’ om via ontwerp-kaders lessen te ontwerpen die voor alle leerlingen toegankelijk zijn.

De deelnemers waren elke keer zeer betrokken en konden ervaringen delen over hoe zij het geleerde in de praktijk hebben uitgeprobeerd. Hierbij gaven de deelnemers verschillende keren aan dat het eigenlijk nodig is om het gedachtengoed op het gebied van co-teaching en differentiëren breder uit te zetten in het team. Zij worstelen echter met de vraag hoe ze dit kunnen het beste kunnen doen binnen hun grote team.

De output van de vormingen van/door Tenz

Actuele output

Verbondenheid versterken

De vierdaagse trainingscyclus van Tenz heeft duidelijk gemaakt dat heel wat scholen kampen met een gebrek aan verbondenheid:

1. Tussen directie en schoolteam
2. Tussen vliegwieltteam en de rest van het schoolteam
3. Tussen collega's
4. Tussen leerkrachten en opvoeders enerzijds en leerlingen anderzijds
5. Tussen leerlingen onderling
6. Van leerlingen met zichzelf
7. Van leerlingen met zichzelf en hun omgeving

In heel wat scholen werd zichtbaar hoezeer oude conflicten (niet erkend worden; gebrek aan vertrouwen ondervinden; miskend worden in de rol die men opneemt/wil opnemen; ...) tussen volwassenen een kwalijke stempel blijven drukken op het actuele schoolgebeuren en op de intentie om uit te groeien tot een warme(re) school.

Scholen spraken die nood heel gauw uit. Het was de bedoeling van Tenz om scholen hierin goed te beluisteren en hen te sterken in het begrijpen en beter aanpakken van wat er tot dan toe fout was gelopen.

Een verbrede vormingskorf

De belangrijke terreinverkenning die o.a. mogelijk werd gemaakt door het vormingstraject Warme Scholen deed Tenz kiezen voor het verbreden en verfijnen van haar ondersteuningsaanbod. Thema's die tijdens het Warme Scholen project vorm zijn gaan krijgen of inhoudelijk werden bijgestuurd zijn:

Samen school maken

- Een fijne speelplaats: kenmerk van een sterke school
- Omgaan met culturele diversiteit op school
- Hoe van ouders bondgenoten maken?
- Stimuleer teamwerking binnen je school
- Verbindend communiceren en werken in je team
- Schoolvisie en –organisatie ontwerpen met het team

Leerlingen ondersteunen in /helpen bij het omgaan met spanningen en conflicten

- Hoe omgaan met conflicten door diversiteit?
- Bouw aan een positieve groepsdynamiek in de klas
- Preventie en curatief werken rond pesten met de No Blame aanpak

- Kinderen sociaal vaardiger maken
- Spreken met leerlingen over psychische problemen
- Gedrag in de klas bekijken vanuit verbinding en functies
- Constructief omgaan met macht en gezag in de klas en op school
- Toezicht op de speelplaats
- Een goed gesprek met ouders, ook als het even spant
- Sterk in pestpreventie (uitwerken van een schooleigen beleid inzake pesten en cyberpesten)

Vakdidactisch ontwerpen

- Werk aan verdiepend luisteren via prentenboeken (kleuters)
- Close reading (ook bij pesten)

Eigen skills als leerkracht versterken

- Veerkrachtig voor de klas
- Je impact als leerkracht versterken

Scholen kunnen op maat van waar ze staan beroep doen op Tenz om zich op deze vlakken te versterken. Zoals eerder is gezegd, geeft Tenz er de voorkeur aan om teamgericht te werken en zo mogelijk, met elke school apart, een leer- en werktraject aan te gaan. Dat vergroot de kans op effectief resultaat en dus op het integreren van het geleerde in de eigen school- en klaspraktijk.

Toekomstige output:

A. Vormingstraject Warme Scholen Project II

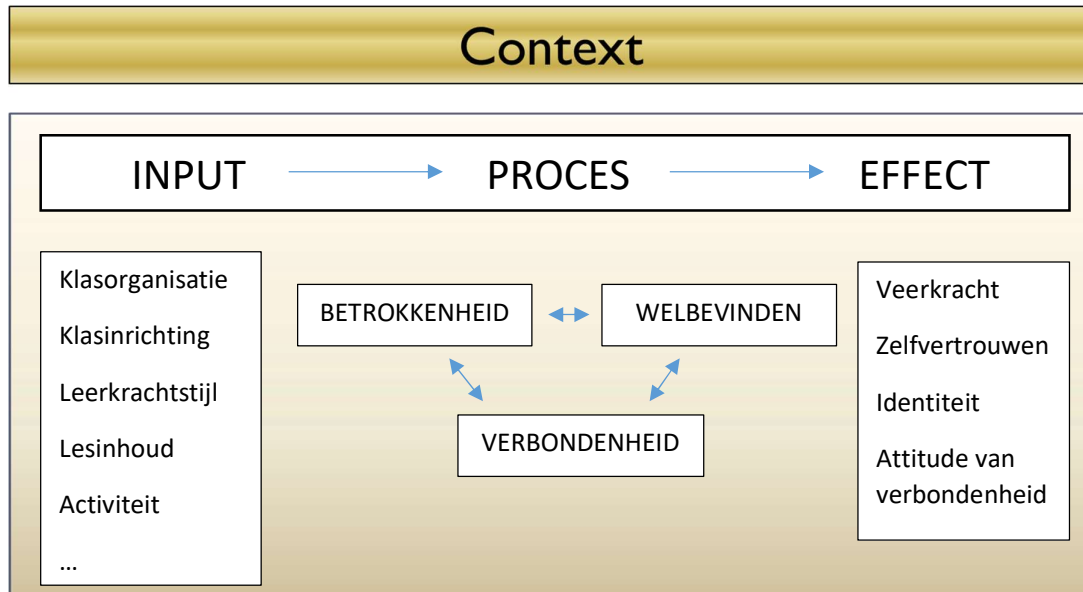
Tenz is bereid om in samenwerking met de andere partners van het Warme Scholen consortium een meerdaagse vervolgtraining uit te werken voor schoolteams.

Van zodra duidelijk is dat andere partners bereid zijn om zich in dit voorstel in te schakelen, wil Tenz meewerken aan het uitdokteren van een vormingstraject dat vanaf januari 2021 kan worden uitgerold naar alle Vlaamse scholen.

Hoofdbetrachting

Essentieel hierbij is dat deze training, die gericht is op het versterken van het welbevinden en de veerkracht van leerlingen en leerkrachten, scholen toerust om

- (a) tot verbindende communicatie te komen,
- (b) permanent oog te houden voor de samenhang tussen het versterken van de leer- en groeiprestaties en de aandacht voor het welbevinden, de betrokkenheid en de verbondenheid van en tussen de leerlingen (en de andere schoolbetrokkenen) [cf. CIPO-model CEGO]



- (c) actuele manco's m.b.t. de hierboven omschreven hoofddoelen - mochten die er zijn - met zorg te leren wegwerken en
- (d) rekening houdend met de kernopdracht van de school autonoom, duurzaam en geënt op een onderbouwde aanpak te blijven inzetten op de zorg voor welbevinden en het creëren van een warme, verbindende gemeenschap die de ontplooiing van leerlingen stimuleert.

De gewenste schoolverandering moet in eerste instantie toewerken naar deze hoofddoelstelling en kunnen rekenen op de steun van de directie en het schoolteam. Scholen stellen in functie hiervan een verbintenisverklaring op die de **steun** moet krijgen **van minstens 80% van de personeelsleden**.

Beleidsvoerend vermogen mee in focus

Het begeleidingsproces dat we voorzien, inclusief alle vormingen en te ontplooiën initiatieven, moet er toe bijdragen dat de deelnemende scholen groeien op het vlak van hun beleidsvoerend vermogen. Van Hoof & Van Petegem (2017) benaderen dit fundament van schoolwerking vanuit 8 pijlers of indicatoren:

1. De school communiceert doeltreffend.
2. De school streeft naar ondersteunende relaties en samenwerking (inz. tussen de leden van het schoolteam).
3. De school streeft door middel van gedeeld leiderschap naar betrokkenheid.
4. De school streeft naar gezamenlijke doelgerichtheid.
5. De school is responsief ten aanzien van interne en externe verwachtingen.
6. De school durft afstand nemen van het traditionele en creëert openingen voor vernieuwing.
7. De school integreert de verschillende beleidsinitiatieven die ze neemt (geïntegreerd beleid).
8. De school is bereid systematisch te reflecteren (en doet dit o.m. op basis van systematische (zelf)evaluaties).

Het eerste Warme Scholen traject heeft geleerd dat sterke en slimme scholen van meet af aan hoger kunnen inzetten bij het veranderingsproces dat zij voor ogen hebben. Scholen die bij aanvang

zwakker staan, hebben andere to do's aan te pakken. Niet alleen hun doelen maar ook hun werktempo zal anders liggen.

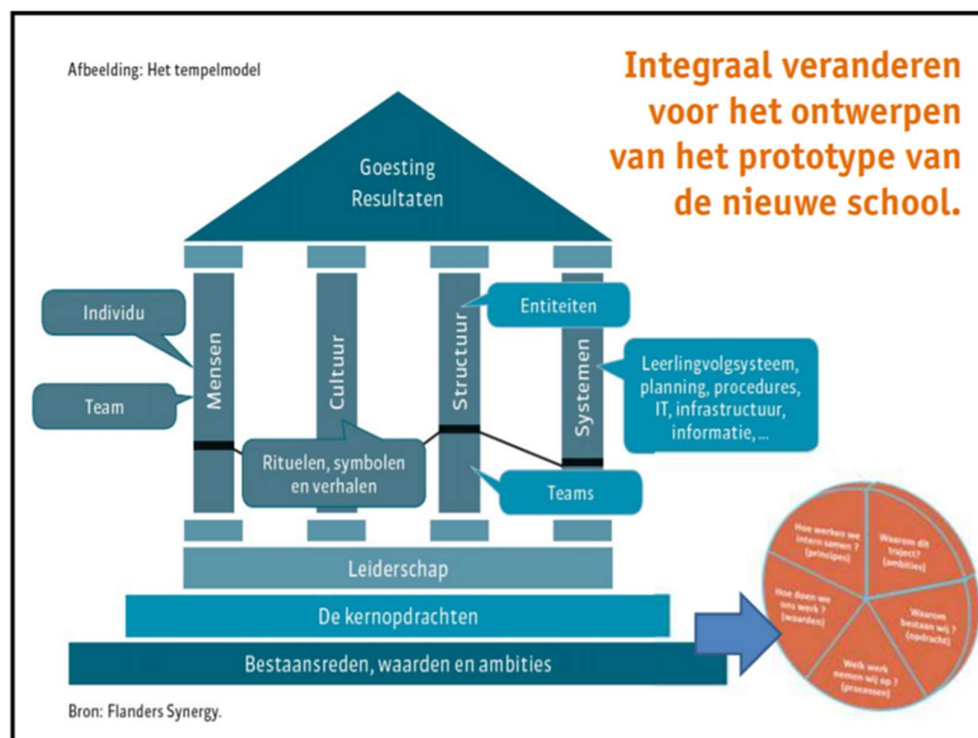
Noot: Om die reden is het wenselijk om een tool aan te bieden die geïnteresseerde scholen in staat stelt zichzelf op het vlak van beleidsvoerend vermogen te screenen (zelfevaluatie-instrument) nog voor ze in het project stappen. Op basis van die zelfscreening en een verkennend intakegesprek met een kerngroep in elke school (door een van de trainers en in aanwezigheid van de directie) kan dan worden beslist of het tot een samenwerking komt tussen de scholen en de initiatiefnemers van het Warme Scholen project II.

Omdat elke school anders is en andere doelen voor ogen kan houden, **verkiezen we om te werken met trajecten op maat**. De training mag zich dan richten tot alle scholen toch krijgt elke school de ruimte om zowel de eigen doelen als het eigen tempo te bepalen. De vormingsorganisaties zorgen hierbij voor steun op maat.

Los van de doelen die elke school kiest, toch wil elke werk- en veranderingstraject ertoe leiden dat scholen die toetreden tot het Warme Scholen project II groeien op het vlak van beleidsvoerend vermogen.

Een integraal veranderingstraject (tempelmodel Workitects als houvast)

De veranderingstrajecten die scholen zullen aangaan binnen het Warme Scholen project II mogen dan verschillend zijn, toch kaderen ze allemaal binnen het integraal tempelmodel zoals het door Flanders Synergy (nu: Workitects) werd ontwikkeld.



Duurzame veranderingen moeten worden gevoed door het zich kenmerkende school-DNA. De vijf kernvragen die elke school te beantwoorden heeft, verhelderen vanuit welke bestaansreden, missie en waarden scholen willen uitgaan. Mocht de 'WHY' van haar eigen veranderingsproces niet helder zijn, dan is het aan de school om daar eerst werk van te maken.

Duurzaam en integraal veranderen kan niet zonder dat er eerlijk en open kan worden gepraat. Mensen moeten op zoek naar wat hen bindt en drijft. Het is aan hen om zich uit te spreken over 'de droom van de school'. Is die droom helder en wervend, dan lukt het beter om een draagvlak te creëren en samen de handen uit de mouwen te steken.

De vier pijlers van de schoolwerking, m.n. **Mensen**, de school**Cultuur**, de school**Structuren**, de school**Systemen**, kunnen dan, met oog voor hun samenhang, worden betrokken en benut als houvast en hefboom voor verandering.

Warme scholen mikken op het maximaal informeren en betrekken van alle schoolbetrokkenen want je kan geen Warme School worden zonder samenwerking of zonder het creëren en bevorderen van relaties die blijk geven van respect, waardering en verbondenheid. Alle te nemen beslissingen moeten in lijn blijven met het verwachtingskader m.b.t. het participatieniveau dat voorafgaandelijk aan de betrokkenen wordt voorgelegd: het mandaat van elk subteam, van elke vergadering moet bij aanvang van het overleg telkens zonder meer helder zijn en gekend door alle betrokkenen.

Problemen of storingen die zich voordoen, moeten zorgvuldig, geweldloos en op een verbindende manier kunnen worden besproken. Kwetsuren of conflicten uit het verleden mogen niet worden weggemoffeld of geminimaliseerd maar dienen bij voorkeur herstelgericht te worden aangepakt.

Voorstel tot model van aanpak:

1. Bekendmakingsfase Warme Scholen project II: werving nieuwe scholen; gemotiveerde sollicitatie door de scholen is wenselijk. (Te realiseren in derde trimester van het volgende schooljaar.)
2. Zelfscreening scholen d.m.v. aangereikt instrument beleidsvoerend vermogen en doelaafbakening: schoolmotivatie en draagvlak moeten worden ingeschat. (let wel: dit instrument moet nog worden ontwikkeld.)
3. Intakes in deelnemende scholen: samenstelling lerende netwerken (regionaal indien haalbaar; op een of meer hoofdlocaties indien te beperkt aantal inschrijvingen), met betrokkenheid van een systeembegeleider (= pedagogisch adviseur) (te voltrekken voor eind juni – scholen krijgen dan ook de data van de trainingen)
4. Bijeenkomst evaluatoren om te bepalen welke scholen mogen instappen. (2^{de} week juli of eind augustus)
5. Trainingscyclus in netwerkverband (vliegwielteams die samenkomen) (starten vanaf oktober)

Opbouw/samenstelling trainingscyclus

Voorafgaand: Fase 0: nulmeting in elke deelnemende school (welke gestandaardiseerde vragenlijst wordt gehanteerd?)

JAAR 1

- a. Fase 1: toewerken naar duurzame, integrale schoolverandering + aandachtspunten bij proces van implementatie en duurzame verandering (Workitects) (2 dagen?)
- b. Fase 2: inzetten op een cultuur van verbondenheid en samenwerking – verbindend communiceren (team/klasniveau) (Tenz) (3 dagen?)
- c. Fase 3: ervaringsgericht onderwijs: krachtige leerprocessen garanderen door in te zetten op betrokkenheid, welbevinden en de kwaliteit van verbondenheid (in en buiten de klas) (3 dagen?)
- d. Fase 4: doelbepaling en werkplan per school (looptijd = 2 schooljaren) → gebeurt op school i.s.m. pedagogisch adviseur

JAAR 2

- e. Fase 5: ondersteuning op maat (studiedag + 3 werkmomenten/school/schooljaar – duurtijd: 2 jaar)
- f. Fase 6: systematische zelfevaluatie en vervolgmeting einde schooljaar
- g. Fase 7: nieuwe doelbepaling en bijsturen schoolwerkplan

JAAR 3

- h. Fase 8: ondersteuning op maat (vervolg: idem als jaar 2)
- i. Fase 9: zelfevaluatie en vervolgmeting einde schooljaar
- j. Fase 10: nieuwe doelbepaling en bijsturen schoolwerkplan