Rapportage
Warme Scholen

2018-2020

Projectteam

Flanders Synergie
+
gedetacheerde pedagogische begeleiders
uit vijf schoolnetten/-koepels

–

juni 2020

Inhoudsopgave

VRAAG 1 - WAT ZIJN DE UITGANGSPUNTEN?! 3

VRAAG 2 - WAT WAS HET OPZET?! 7

VRAAG 3 - WAT IS DE IMPACT? 13

3.1. IMPACT OP SCHOLEN 14
3.2 IMPACT OP DE BEGELEIDING (KOEPELS) 28
3.3 IMPACT OP DE WARME STAD 30
3.4 IMPACT OP HET 'BELEID' EN 'MAATSCHAPPIJ' 31

VRAAG **4 & 5** - WAT **ZIJN DE ERVARINGEN EN DE LESSONS LEARNED**?!..... **32**

VRAAG 6 - GEPLANDE OF IN ONTWIKKELING DELIVERABLES?! 37

VRAAG 7 - CONCLUSIES MBT. VERDERE DISSEMINATIE 38

vraag 1 - Wat zijn de uitgangspunten ?!

Warme scholen streven 4 maatschappelijke opdrachten na:



1) Kwalificatie: leerdoelen nastreven die maatschappelijk relevant zijn om samen te leven, te werken en zich persoonlijk te ontwikkelen

2) Talentenportfolio: talenten ontwikkelen, passioneren en regisseren en vanuit talenten oriënteren

3) Leervermogen: preventief en curatief begeleiden om leervermogen maximaal te benutten

4) Betrokkenheid: betrokkenheid en welbevinden van de leerlingen en van alle partners die een gecoördineerde bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het kind en jongere

Warme Scholen willen de 4 kernopdrachten invulling geven vanuit **de kompaswaarde 'ieder goed in zijn vel',** waarbij de focus op universele preventie ligt**.** De kompaswaarde geldt niet alleen voor wat we nastreven met leerlingen. De school streeft 'ieder goed in zijn vel' ook na voor alle partners in de leer- en leefomgeving leerkrachten, ouders en partners.

Hierin zijn er **3 pijlers** belangrijk:

- **Welbevinden**: de mate waarin de interacties tussen kinderen en jongeren en hun omgeving aan hun mentale noden voldoen: affectie, aandacht en erkenning, erbij horen, veiligheid en duidelijkheid, autonomie, zichzelf als kundig ervaren, begrip voor emoties

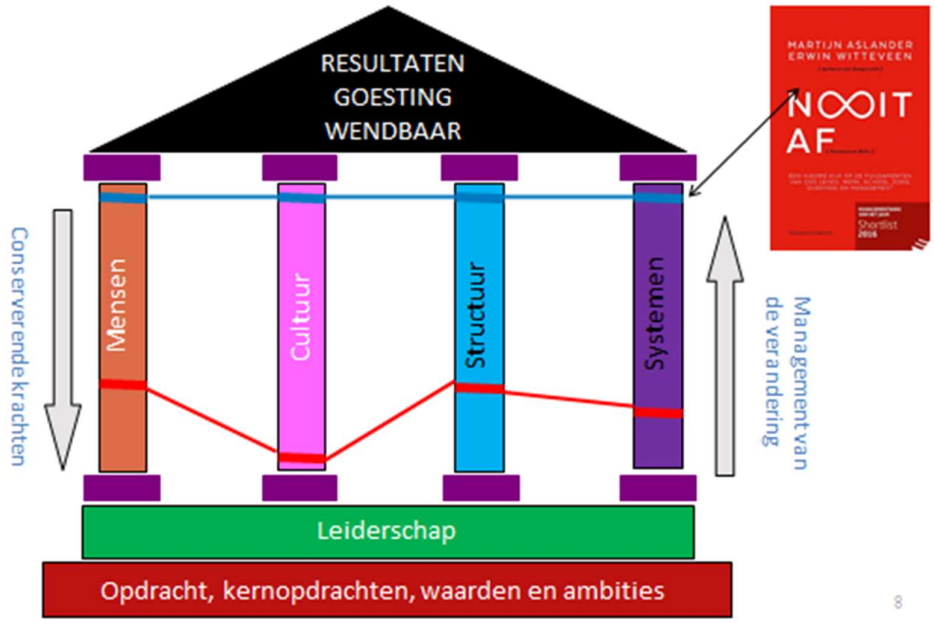
- **Betrokkenheid**: de mate waarin de leeromgeving de kwaliteiten heeft om kinderen en jongeren geboeid aan de slag te laten zijn

- **Gezond emotioneel functioneren**: de mate waarin iemand zelfvertrouwen uitstraalt, open staat voor wat de omgeving te bieden heeft, zich niet snel bedreigd voelt door een situatie of anderen, met volle teugen kan genieten, in voeling is met zijn of haar emoties en deze kan uiten, pijnlijke ervaringen te boven kan komen en weerbaar is.

In de Warme School organiseert men op grote schaal kleinschaligheid.

De medewerkers werken samen in **'autonome' en vaste teams.** Het team is samen verantwoordelijk voor een leergemeenschap van leerlingen over de jaren heen. Het team neemt samen met alle partners uit 'the village to raise the child' de vier kernopdrachten op. Het team begeleidt leerlingen **in gepersonaliseerde leertrajecten**. De school **verhoogt het beleidsvoerend vermogen** door de leergemeenschap alle bevoegdheden te geven om de 4 kernopdrachten uit te voeren. Samen streven ze ernaar om het welbevinden, de betrokkenheid en het gezond emotioneel functioneren van kinderen en jongeren te verhogen, teneinde ervoor te zorgen dat 'ieder goed in zijn vel' zit. En dit niet alleen voor de kinderen en jongeren, maar ook voor alle partners in de leer- en leefomgeving.

Warme scholen bouwen is een integraal verandertraject waar alle bouwstenen van de organisatie op elkaar zijn afgestemd.



De Warme Scholen voldoen aan de volgende criteria:

- De school heeft een krachtige **visie**. Ze hebben een eigen en onderscheidend verhaal over hoe ze leerlingen **warm** willen **begeleiden** in een **gepersonaliseerd leertraject** om de **21ste eeuw vaardigheden** te verwerven. Het verhaal leeft bij alle belanghebbenden. De waarden zijn duidelijk geëxpliciteerd.
- De school heeft inspirerende **leiders**. Ze creëren de 'integrale' condities waardoor de school samen gedeelde doelen nastreeft. Het **leiderschap** is nabij voor de teams. Leidinggevenden ondersteunen actief het primair proces. Leiderschap is voornamelijk leiden en coachen en minder managen.
- De bouwstenen van **de organisatiestructuur** zijn vaste teams. De teams zijn interdisciplinair samengesteld. Elk team is verantwoordelijk voor een community van leerlingen bij voorkeur over de jaren heen. In het team nemen leerkrachten rollen op die verder gaan dan hun vak (leerlingcoach, projectleider, ICT- aanspreekpunt, …) Het team krijgt alle bevoegdheden die nodig zijn om hun kernopdrachten goed te vervullen waardoor ze aangespoord worden om eigenaarschap op te nemen.
- De leerlingen hebben een gepersonaliseerd leertraject. De school beschikt over **systemen** (leerlingvolgsysteem, instructiefiches, evaluatiefiches, ICT-tools, …) om dit te ondersteunen. De infrastructuur laat toe om in community te werken met verschillende werkvormen (instructie, zelfstudie, projectwerk, …)
- De school verankert de **cultuur** door vaste rituelen die de samenwerking met alle belanghebbenden ondersteunt (iedere maandag gemeenschappelijk onthaal in de community, een vast stiltemoment, …) en die de waarden onderschrijven. Er zijn symbolen zoals de Warme William die de waarden ondersteunen..
- Er is een duidelijke visie op **de leerkracht als professional**. Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van de leerkracht. Teams worden ondersteund in hun groei naar mature teams. Er is hierbij coaching voorzien.

Vraag 2 - Wat was het opzet?!

Het begeleiden van 50 scholen van 5 warme steden in 10 lerende netwerken door pedagogische adviseurs van verschillende netten.

Via infosessies in de vijf warme steden (Gent, Genk, Turnhout, Brugge, Leuven) recruteren en selecteren we 50 scholen om te begeleiden in 10 lerende netwerken van 5 warme steden. We selecteren de scholen, niet op basis van onderwijsniveau (basis of secundair) noch op basis net of koepel, maar wel op de bereidheid om een driejarig integraal traject aan te vatten. De begeleiding vanuit Flanders Synergy omvat een kickoff in iedere school, een 2-daagse voor vliegwiel en directie, collectieve sessies met het netwerk van scholen en individuele begeleiding op maat van iedere school. Het project wordt begeleid door een team van pedagogische begeleiders die deetijds werken in de begeleidingsdienst en deeltijds werken in het project Warme Scholen. We vertrekken immers van het idee dat op die manier de integratie van het concept van warme scholen in de verschillende begeleidingsdiensten versterkt wordt.

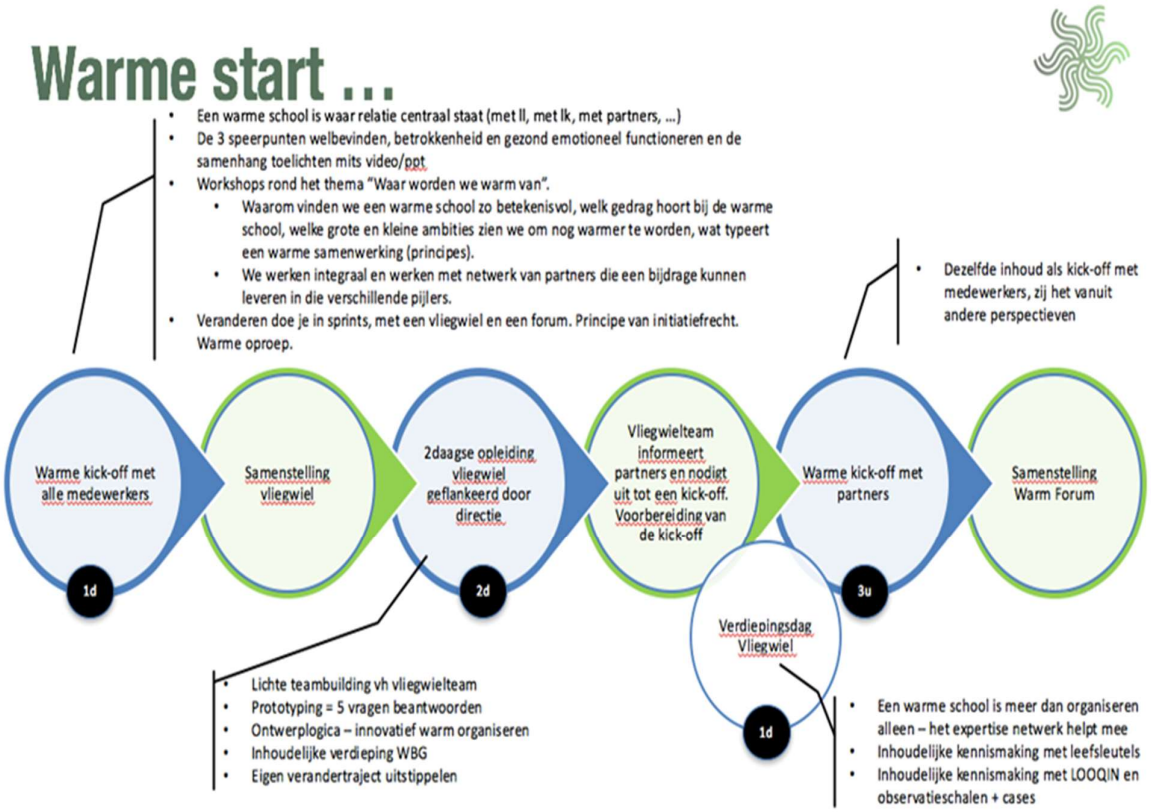
De scholen nemen het eigenaarschap van het verandertraject zelf op.

In de aanpak van verandering is het veranderproces dus van A tot Z een project van de school zelf. Er wordt niet gewacht tot een externe begeleider langskomt om een volgende stap te zetten.

Na een warme start zoekt men een vliegwiel van medewerkers met goesting. In de school is er een **vliegwielteam** aan zet en de begeleider ondersteunt het team om een sprint goed voor te bereiden en om hierin stappen te zetten. Een **sprint** is een periodiek van een 10-tal weken waarin het vliegwiel initiatieven neemt om de warme school van de toekomst dichterbij te brengen. Er is ook **adviesplicht**. Op het einde van iedere sprint is er **een forum** waar het initiatief van het vliegwiel aan de belanghebbenden ter advies wordt voorgelegd. Tijdens zo een forum kan de externe begeleider ook betrokken worden, maar ook enkel met een ondersteunende rol. **De externe begeleider neemt nooit de lead in het verandertraject.**

Deze manier van werken wakkert de betrokkenheid op de school aan. Ze gaat gezamenlijk de uitdaging aan om aan de verandering te werken. Oplossingen worden niet van bovenaf bedacht, maar direct door onderling contact met elkaar besproken. Er ontstaat een open aanspreekcultuur die vertrouwen creëert tussen de medewerkers en de belanghebbenden. Onderlinge relaties verbeteren hierdoor en het geeft de goesting om er iets van te maken.

De tussentijdse resultaten op het einde van iedere sprint worden door wederzijdse feedback met het forum aangepast in functie van een werkbare oplossing en resultaat. Dat verhoogt de daadkracht van de verandering en maakt het mogelijk snel in te spelen op evoluties uit de omgeving.



Veranderen doe je met de kop in de wolken en daarna met de voetjes op de grond.

Het vliegwiel creëert een prototype van hun warme school. Volgende vragen moeten hiervoor beantwoord worden.

- **Wat is de onze bestaansreden?**

  Alle belanghebbenden zijn samen bewust van het maatschappelijk belang: wij vormen jongeren die in de maatschappij als ontwikkelde evenwichtige volwassenen kunnen werken en levenslang leren, en die hun persoonlijke leven en hun leven als burgers samen met anderen verder kunnen uitbouwen.

- **Welke kernopdrachten nemen wij op**?:

  De school herkent de kernopdrachten die leiden tot veerkrachtige jongeren

  - leerdoelen nastreven die maatschappelijk relevant zijn in functie van de persoonlijke ontwikkeling, het vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt (kwalificatie);

  - talenten ontwikkelen, passioneren en regisseren (talentportfolio);

- begeleiden bij leerhindernissen (leervermogen) alsook bij sociaal-emotionele en omgangsproblemen die hinderlijk zijn voor de persoonsontwikkeling van de leerling (veerkracht en sociale vaardigheden)

- het ontwikkelen van betrokkenheid bij alle belanghebbenden in een goede leer- en leefgemeenschap (betrokkenheid van het netwerk dat samen 'een village' is 'to raise our children')

· **Welke waarden zijn bindend en verbindend:**

De school onderscheidt professionele waarden en kernwaarden. Professionele waarden concretiseren de manier waarop leerkrachten de kernopdrachten als professionals willen vormgeven. Door de dialoog over professionele waarden (zoals op maat van ieder kind, vanuit talenten werken, ervaringsgericht, authentieke leeromgevingen creëren …) komt men in de warme school tot eensgezindheid. Een goede visie benoemt ook de kernwaarden. De kernwaarden maken de school authentiek en ze kleuren de wijze waarop mensen in de leer- en leefgemeenschap met elkaar omgaan. Ze geven aan waarin de school wil excelleren. Niet alle waarden zijn gelijk. Kernwaarden zijn die waarden die altijd voorrang krijgen. Warme scholen kiezen ervoor om naast de professionele waarden uitmuntend te zijn in relatie. Ze streven ernaar dat iedereen in de school, leerlingen, leerkrachten, ouders en al degenen die het aanbelangt zich goed voelen in hun vel.

· **Welke ambities streven wij na?**

Het vertelt ons wat de school waanzinnig belangrijk vindt om haar kernopdrachten te verbeteren of te vernieuwen en om nog uitmunterder te worden in de realisatie van de professionele waarden en kernwaarden. De ambities van de warme school zijn gericht op het voortdurend versterken van welbevinden én betrokkenheid waardoor de leerling zich goed voelt in zijn vel. De school creëert daardoor het fundament om leerlingen uit te dagen om hun grenzen te verleggen.

- **Vanuit welke principes of overtuigingen willen wij de warme school integraal organiseren ?**

- over de manier waarop de kernopdrachten en bijhorende bevoegdheden worden verdeeld in autonome en warme scholen en teams (decentrale school met autonome teams)

- over de manier waarop de kerncompetenties van medewerkers en teams worden geborgd om betrokkenheid en welbevinden bij leerlingen, ouders en partners te realiseren (competente school)

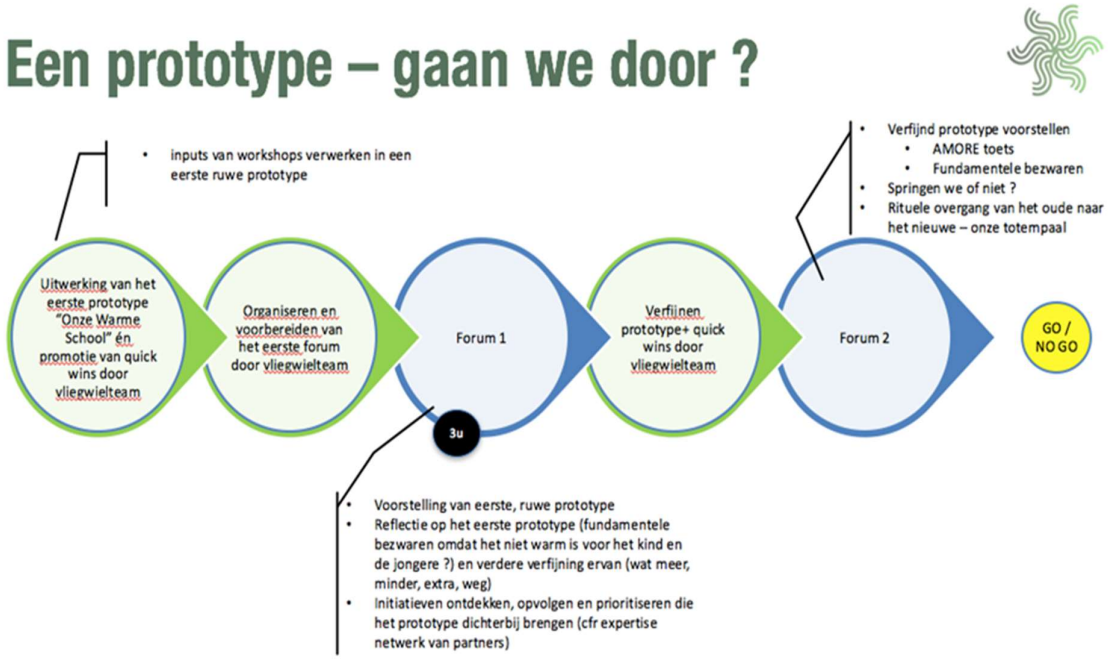
- over de manier waarop symbolen, rituelen en verhalen de warme leer-en leefgemeenschap verbindt en over de manier waarop ingezet wordt in het creëren van

een warm, respectvol en verbindend schoolklimaat waarin elk ik uitgedaagd en gesteund wordt tot het zich verbinden met zichzelf, de anderen, de fysieke en natuurlijke schoolomgeving en het levensgeheel (bezielde school),

- over de manier waarop didactische methodes en middelen, afspraken en infrastructuur teams kunnen helpen om de schoolvisie te realiseren (efficiënte school)

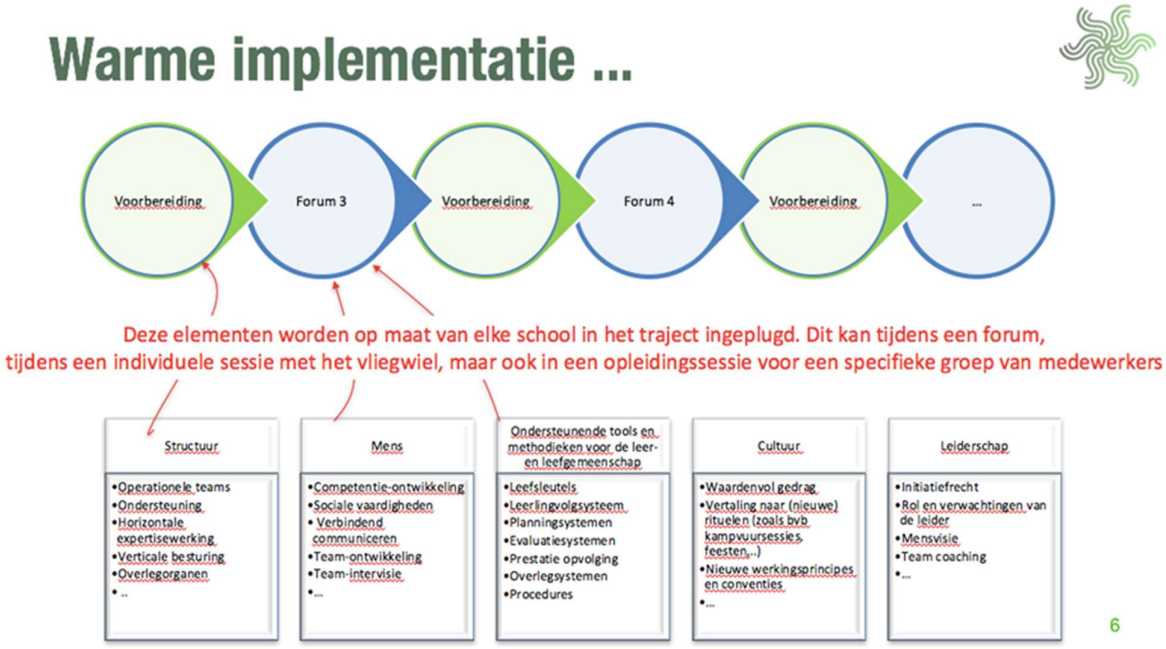
- over de manier waarop gedeeld leiderschap wordt opgenomen: vanuit vertrouwen in leerkrachten, leerlingen, ouders en belanghebbenden krijgt iedereen initiatiefrecht om de visie te realiseren mits adviesplicht (participatieve en ondernemende school)

Een goede visie komt tot stand in een participatief proces. Daardoor oefent de visie aantrekkingskracht uit op zowel de eigen medewerkers, op leerlingen, ouders als op de andere belanghebbenden uit het brede netwerk.



Warme scholen bouw je integraal

Het prototype wordt in sprinten gerealiseerd. Iedere sprint is integraal of omvat uitdagingen in de verschillende bouwstenen van de school: school- en teamstructuur, systemen, cultuur, leiderschap en medewerkers.



Vraag 3 -
Wat is de impact?

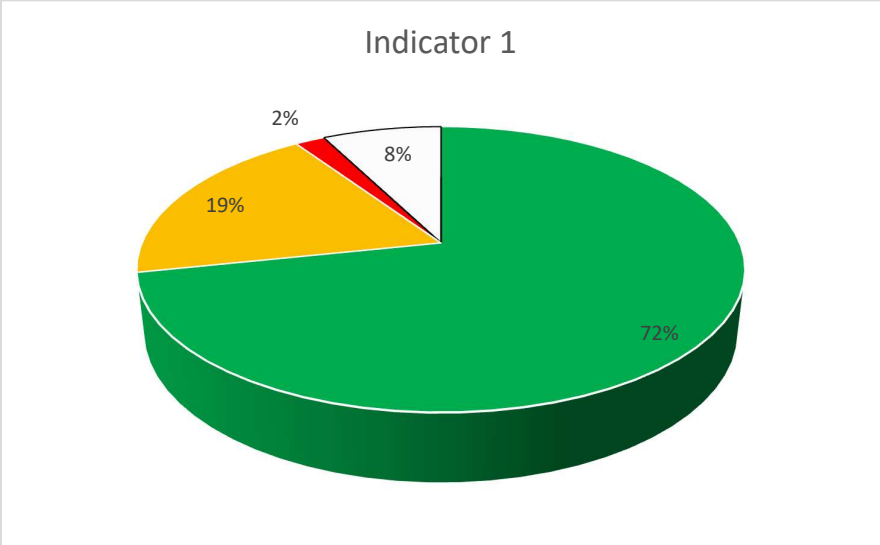
3.1. Impact op scholen

		aantal collectieve sessie	aantal individuele sessie
Warme scholen Gent			
Lerend netwerk Gent 1		5	
Atheneum Voskenslaan			23
GO! Lyceum Gent			37
BenedictusPoort			10
Kunsthumaniora Sint-Lucas			4
Sint Laurens			5
Lerend netwerk Gent 2		4	
François Laurentinstituut			16
Campus Henleykaai	**PHTI**		4
Campus Henleykaai	**PIHS**		5
Campus Henleykaai	**PM**		2
Campus Henleykaai	**PIVA**		3
Warme Scholen Leuven Genk			
Lerend netwerk Leuven-Genk		3	
St. Pieterscollege			12
GO! middenschool Ter Beuke			11
MPI De Luchtballon			23
Basisschool Het Kompas			12
Europa school			13
Basisschool De Bladwijzer			3
O.L.Vrouwlyceume en O.L.Vrouwlyceum eerste graad			7
T.I. Sint-Lodewijk/ATLAS			13

	aantal collectieve sessie	aantal individuele sessie
Warme scholen Brugge	3	
Lerend Netwerk Brugge 1		
CLW VTI-Brugge		12
VTI Brugge		10
Sint Andreasinstituut ASO		3
Abdijschool van Zevenkerken		5
De Passer		15
KA Brugge Centrum		10
Bakkerij-, Slagerij- en Hotelschool Ter Groene Poorte		8
Warme scholen Turnhout		
Lerend Netwerk Turnhout mix	8	
Sint Pietersinstituut		9
Cluster Sint Victor		9
Basisschool De Smiskens		1
BSGO Kameleon		8
Talentenschool Turnhout		8
Lerend Netwerk Turnhout Heilig graf		
Heilig Graf (5 scholen)	8	27
Heilig Graf (5 scholen)	9	14

	aantal collectieve sessie	aantal individuele sessie
Warme scholen Kortrijk		
Lerend Netwerk Zwevegem	4 sessies	
Gemeenteschool Heestert		5
Gemeenteschool Sint-Denijs		3
Gemeenteschool Zwevegem basis		6
Gemeenteschool voor buitengewoon onderwijs De Klim-Op		9
Lerend Netwerk Kortrijk Brugge	4	
School met de Bijbel "De Ark" Marke		6
De Graankorrel		6
Sint-Andreaslyceum Sint-Kruis (SASK)		7
Sint-Andreaslyceum Sint-Kruis (SASK)		7
OLVA Katrientje		8
Lerend netwerk gevorderden	4	
Freinetatheneum De Wingerd (Gent)		10
Sint Paulusinstituut (Gent)		6
Visitatie (Gent)		9
HTISA (Gent)		2
Sint Salvatorbasisschool (Gent)		8
Leefschool De Klare Bron & De Grasmus (Leuven)		4
De Tandem (Brugge)		8
Jan Feveyn (Brugge)		7

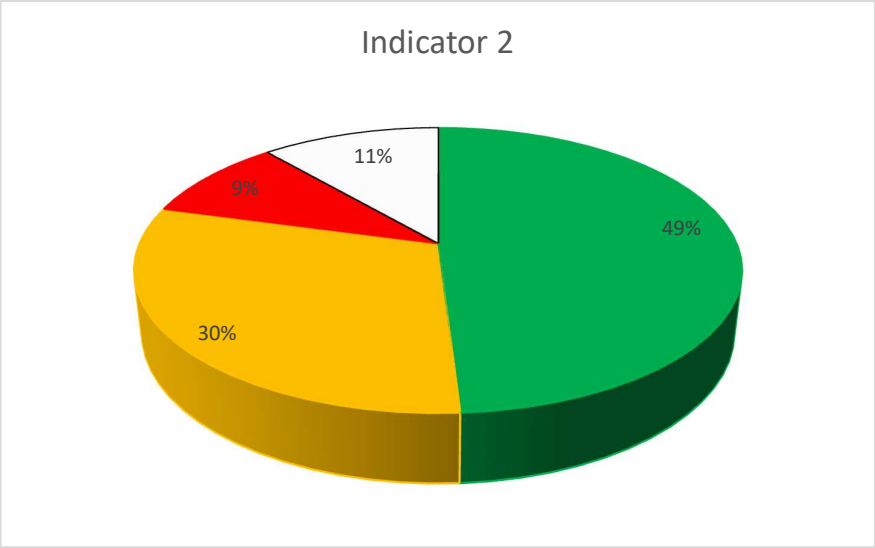
Indicator 1:
er is een amore visie die is afgeklopt door een groep van belanghebbenden



Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Zorg voor een overtuigde 'ja' van het bestuur. Dit geeft een boost aan het verandertraject..
- Zorg voor een grote gedragenheid van alle belanghebbenden in de ontwikkeling van de visie. Betrek hen en ga in dialoog. Open communicatie binnen een open school vergroot de kans op een gedragen visie.
- Directiewissel(s) zijn best te vermijden. Ze hebben schijnbaar een duidelijke invloed op de voortgang van het veranderproces.
- Werken aan visie gaat gemakkelijker als er vertrouwen is. Het is sterk aan te raden om relaties te versterken..
- Het is goed werk te maken van het 'goed verstaan' van de visie. Wend dialoog aan om de hoe van de kijk naar goed onderwijs bespreekbaar te maken en te houden. Containerbegrippen zoals warm, betrokken, ieder kind telt, … maak je best concreet.

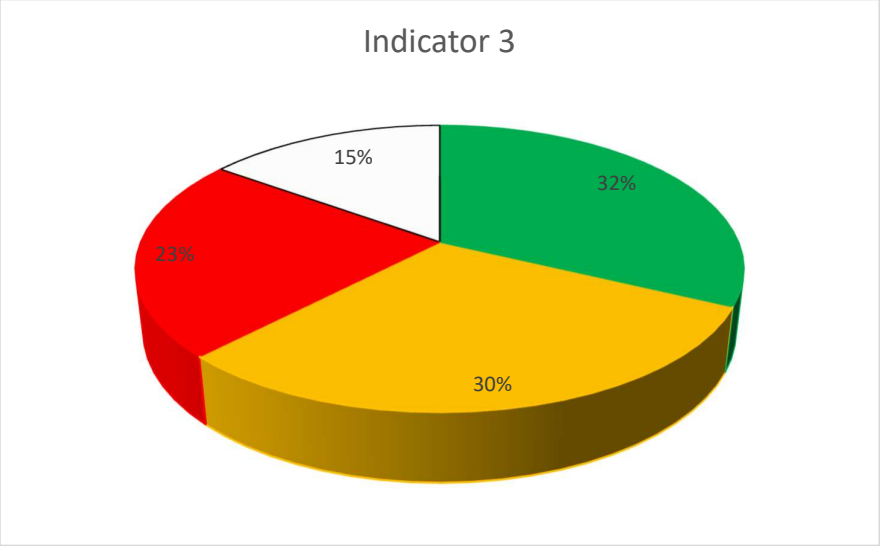
Indicator 2:
het leiderschap is overtuigd
(gepersonaliseerd leren, teamstructuur en gedeeld leiderschap)



Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Gedreven leiders (power) met visie (ook transformationeel) hebben meer impact .
- Schoolstructuren veranderen vergt bij voorkeur leiders met een uitgesproken kijk over de school van de toekomst en de gewenste structuur
- Het project krijgt vleugels als een leider de referentiefiguur is van de verandering .
- Bespreek met de leider(s) hoe ze gedeeld leiderschap zien en in welke mate ze bereid zijn om het leiderschap te delen.
- Zorg ervoor dat de referentiefiguur het managementteam (beter leidinggevend team?) deelgenoot maakt van de verandering.
- Al te vake wissels in het beleid hebben eerder een negatieve invloed op het proces.

Indicator 3:
er is een ontwerp van teamstructuur met leergemeenschappen

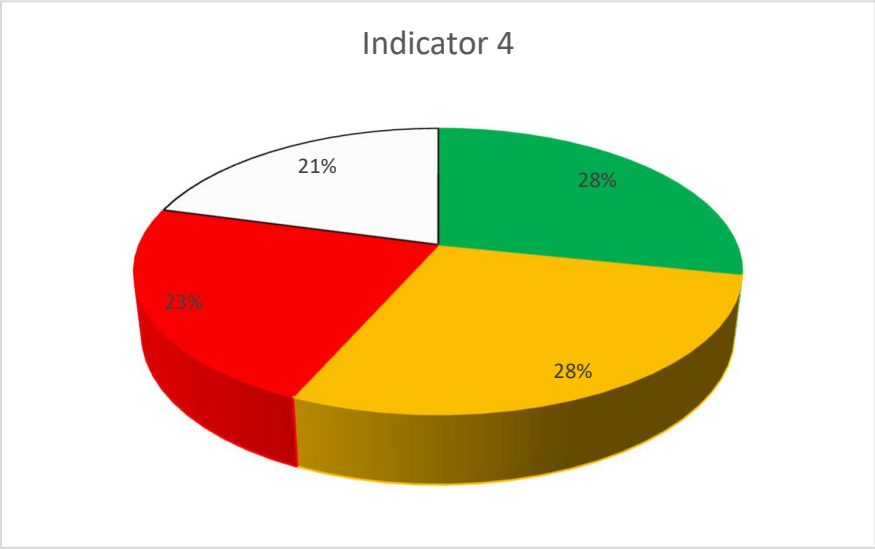


Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Een gedragen en overtuigende visie heeft meer impact op de uitrol van een nieuwe structuur in de school.
- De mate waarin de leider van de verandering de structuurverandering vastpakt én aanpakt, zorgt voor meer kans op succes.
- Maak een onderscheid tussen principiële en persoonlijke bezwaren van teamleden. Persoonlijke bezwaren mogen, worden beluisterd en er worden samen oplossingen gezocht maar ze houden het veranderproces niet tegen.
- De mate waarin er een sense of urgency is, is helpend. Een inspirerende drang houdt ieder meer op de been..
- De school prioritiseert best het project. De leider fungeert bij voorkeur ook als een poortwachter die de moed heeft om externe vragen af te weren.

- Het is goed te beseffen dat koudwatervrees teams kan tegenhouden om de eerste stappen te zetten. Aanmoediging helpt om te springen.

Indicator 4:
de teamstructuur wordt/is uitgerold

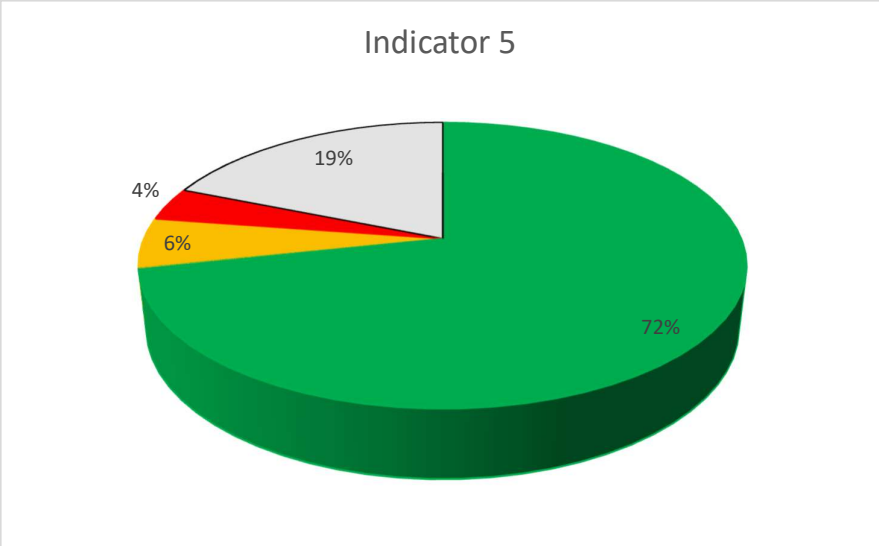


Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Leiderschap engageert zich - bij voorkeur - zichtbaar om het ontwerp als principieel akkoord uit te rollen. Hij doet al het nodige om het principieel akkoord uit te voeren.
- De aanwezigheid van een gedragen concept of prototype is bepalend voor het slagen van de uitrol.
- Positieve ervaringen gelinkt aan eerste kleine stappen in de verandering van de structuur zorgen voor de nodige energie om verder te gaan.

- Het is sterk aan te raden de leerwinsten van leerlingen, het effect op welbevinden en betrokkenheid van leerlingen/medewerkers te onderzoeken.
- Het is sterk aan te raden tijd te maken om successen te vieren.
- Het betrekken van externen - zoals ouders - heeft een zekere positieve impact op het veranderproces.
- Infrastructurele beperkingen kunnen een rol spelen. Scholen die nadenken over een nieuwbouw, zijn sneller geneigd het structuurverhaal mee te nemen.

Indicator 5:
er zijn symbolen/rituelen die de warme scholen vertegenwoordigen?

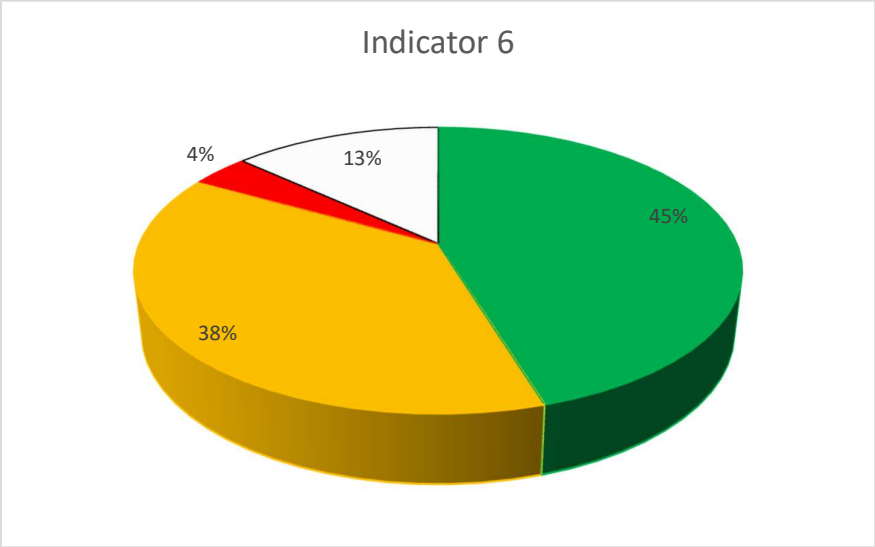


Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Het is goed voldoende aandacht te besteden aan symbolen en rituelen om de warme school te versterken.
- De leider van de verandering neem ook hier bij voorkeur een rol in op. Medewerkers die getalenteerd zijn of skills hebben in het creëren van rituelen, symbolen en verhalen ondersteunen zichtbaar mee het verhaal..

- Het is aan te bevelen dat scholen en externen goed reflecteren over ‘de wijze’ waarop symbolen of rituelen worden binnengebracht. Bijvoorbeeld: Warme William is een symbool die je best op een bewuste manier introduceert in de school.

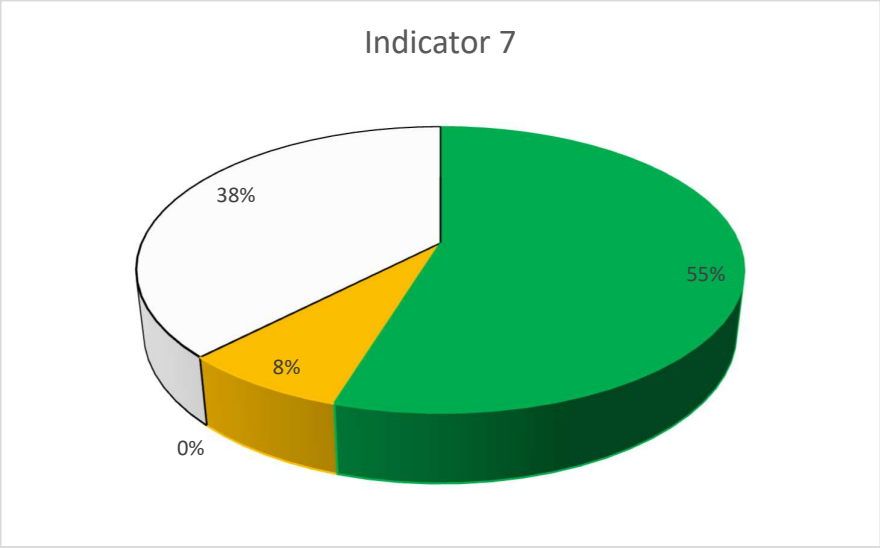
Indicator 6:
de school heeft de sleutelcompetenties in kaart gebracht en heeft initiatieven genomen om deze te professionaliseren.



Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Scholen maken best werk van professionele ondersteuning en ontwikkeling. Dat gebeurt bij voorkeur synchroon met en passend bij de verandering.
- Intensere samenwerkingen met o.a. CEGO en Tenz zorgden voor meer gedragenheid en vooruitgang in het veranderproces.
- Teams krijgen bij voorkeur begeleiding waarin voldoende tijd wordt genomen om de sleutelcompetenties te definiëren en te zoeken naar de invulling ervan.

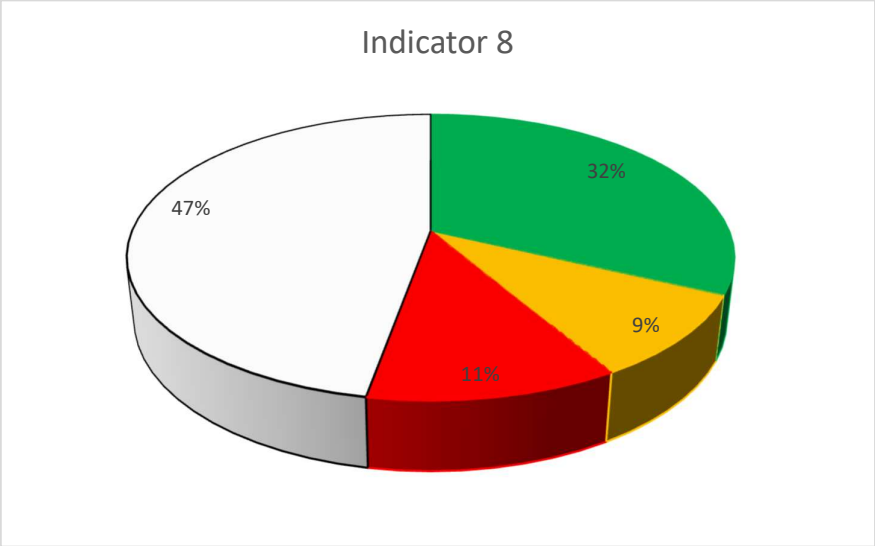
Indicator 7:
er zijn aantoonbare initiatieven in de klaspraktijk om welbevinden, betrokkenheid en goed in je vel te bevorderen



Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- We merken op dat scholen die bewust met systemen zoals Looqin aan de slag gingen zichtbaar meer initiatieven namen m.b.t. welbevinden en betrokkenheid. Er is meer wil om beide te verhogen en daardoor leerlingen zich meer goed in hun vel te laten voelen.
- De adviseurs van warme scholen waren in het project meer begaan met de principes van de Warme 'school' en minder met de principes van de warme 'klas'.

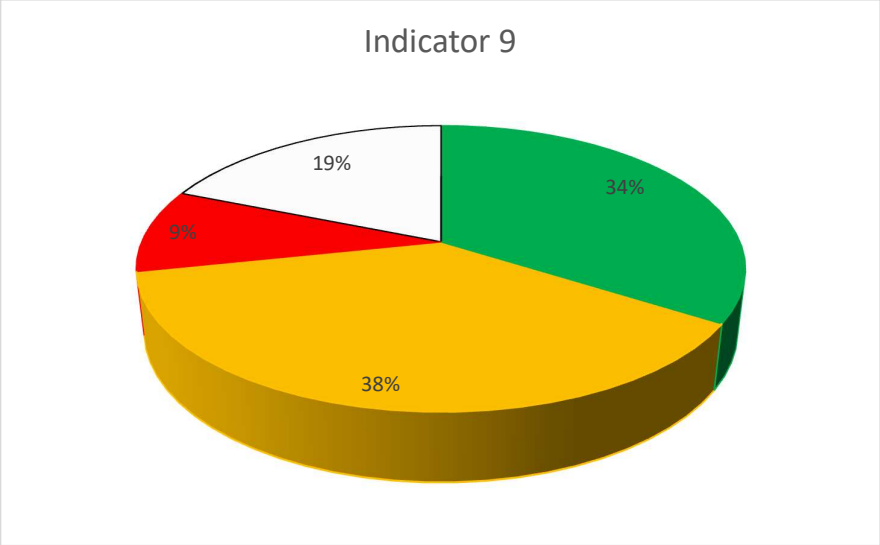
Indicator 8:
er wordt werk gemaakt van gepersonaliseerde leertrajecten voor leerlingen



Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Inzetten op betrokkenheid en welbevinden bevordert de relatie tussen het team en de individuele leerling.
- Scholen die in teams werken voor leergemeenschappen geven aan dat er meer welbevinden en betrokkenheid is bij leerkrachten en leerlingen.
- In het project Warme Scholen hebben we (te) weinig ondersteuning m.b.t. gepersonaliseerde leertrajecten geboden.
- Leerkrachten merken op dat kwaliteitsvolle ‘systemen’ nodig zijn om dit op de klasvloer mogelijk te maken.

Indicator 9:
er is een vliegwiel dat het traject faciliteert met cadans en belanghebbenden



Aandachtspunten bij de interpretatie van en aanvulling op het cijfermateriaal

- Het is sterk aan raden tijd en middelen in de werking van het vliegwiel te investeren. Dergelijke investering rendeert voor het veranderproces.
- De rol van de trekker in een vliegwiel is mee bepalend voor de werking ervan.
- De rol van de leidinggevenden in een vliegwiel werkt versterkend als die rol tevens goed en duidelijk omschreven is en blijft. De leidinggevende particpeert in het vliegwiel best als gelijke en niet vanuit hiërarchie.
- De continuïteit van de leden van een vliegwiel versterkt mee de uitrol van het verandertraject.
- Een open en transparant communicatie vanuit een vliegwiel is van groot belang voor het vergroten van de betrokkenheid van alle belanghebbenden.
- Van oud naar nieuw brengt spanningen met zich mee die energie kunnen geven aan het verandertraject: luister daarom niet naar de standpunten die iemand inneemt tegen de verandering maar luister best wel naar wat iemand belangrijk vindt om mee te gaan.
- Persoonlijke bezwaren vinden bij voorkeur ook hun weg in een vliegwielwerking en moeten daar de juiste aandacht krijgen.
- Het is aangewezen dat leden van een vliegwiel oog hebben voor reflectief denken, helicopterview en een vorm van metacognitief denken dat noodzakelijk is om op een goede manier te kunnen aanzwengelen. Een vliegwiel maakt er bij voorkeur bewust tijd voor en gaat met de uitkomsten ervan aan de slag.

- Het verandertraject vergt discipline: een kadans van x-aantal weken waar niet van wordt afgeweken., een vliegwiel dat consequent vergadert, het formuleren van duidelijke doelen bij iedere sprint en het communiceren ervan, het afstemmen met het besturend team bij de aanvang van de sprint en net voor het forum, …

3.2 Impact op de begeleiding (koepels)

Samenwerken met de pedagogische begeleiding Broeders van Liefde

Er namen enkele scholen van de Broeders van Liefde deel aan het traject voor Warme Scholen (Sint-Victor, Benedictuspoort, Sint-Laurens, Sint-Paulus, Visitatie). Aan de eigen begeleidingsdienst werd gevraagd om als begeleider mee op de zijlijn te volgen.
Daarnaast werd in het begeleidingsteam regelmatig teruggekoppeld hoe de zaken liepen en werd er geleerd uit casussen die ik meenam vanuit het Warme team begeleiders. Werkend vanuit deze ervaringen werden eigen netwerken opgericht van scholen van de Broeders van Liefde zodat het traject en de geest ervan verder kan reiken dan alleen maar de 50 Warme Scholen. De gehanteerde methodiek werd/wordt dus ook toegepast op netwerken van de eigen scholen.
Alle begeleiders van de Broeders van Liefde zijn meegepakt in het volledige verhaal en moeten in staat zijn zelf een dergelijk traject te begeleiden. Naar het volgend schooljaar toe leeft de ambitie om per begeleider 1 school te selecteren en die school intensief te gaan begeleiden, dit met de bedoeling om na te gaan of dit het proces kan versnellen en/of verdiepen op een betere manier.

Samenwerken met de begeleiding Kathov

De samenwerking met de pedagogische begeleidingsdienst is moeilijk onder één noemer te vatten. De grootte van de organisatie zorgt ervoor dat begeleidingsdiensten regionaal georganiseerd worden. Regionaal zijn er verschillen op te merken.
In regio Brugge is er meermaals geprobeerd om de begeleiders mee te krijgen op het pad dat de school aflegde. In de praktijk bleek veelal hun agenda dit niet toe te laten. Opvallend was een grote betrokkenheid van één begeleider, vooral voor het CLW van Brugge.
In regio Turnhout bleek er bijvoorbeeld door de school minder vertrouwen in de persoon van de begeleider te zijn, hoewel die persoon heel gedreven was om het mee op te volgen, bij te staan, etc. De begeleider mocht daar niet actief participeren en is nadien ook even uitgevallen.

Samenwerken met de begeleiding POV

Warme scholen is een verhaal dat in provinciaal onderwijs goed wordt ontvangen. Het doelpubliek van de scholen is vaak divers; welbevinden en betrokkenheid zijn inherente en dus herkenbare elementen. 4 scholen stapten in om dit thema verder vast te pakken. De scholen werden naast dewarme scholen-adviseur ook geflankeerd door een pedagogisch begeleider die zowel een hechte band met de scholen als met het thema heeft. Dat zorgde voor een resem initiatieven waarin “goed in je vel” centraal staat. Dankzij het engagement voor Warme Scholen zal welbevinden en betrokkenheid blijvend centraal staan. Wat in de visie staat (over de provinciale scholen heen), is door Warme Scholen levend geworden. ‘Doorgedreven teamwerking’ en een ondersteunende structuuraanpassing is minder zichtbaar. Hierin zijn nog stappen te zetten.
POV heeft veel ruimte gegeven aan de adviseurs om het warme scholen verhaal goed te kunnen ondersteunen. 2 adviseurs uit een kleine koepel heeft in heel wat opzichten impact o.m. op de dagelijkse werking van de begeleidingsdienst van die

koepel. Het warme scholen verhaal is inherent aan het provinciale gedachtegoed en dus nooit ver weg:: adviseurs komen met cases, formuleren inzichten, geven kritische feedback, brengen kaders binnen... Zowel in beleidsplannen als in beleidsdaden zie je sporen 'warme scholen'. Die sporen zijn permanent: het beleid is het thema genegen en zet het thema blijvend in de focus. De overtuiging en de gedrevenheid van de adviseurs zorgt gegarandeerd voor verdere verankering.

Samenwerken met de begeleiding Go!

Na het eerste jaar van het project warme scholen, hebben we tijdens een tweedaagse met een team van 20 schoolontwikkelaars een 7-tal GO! pijlers opgesteld voor het integraal ontwikkelen van scholen. De vertrekbasis was het materiaal dat tijdens de 2-daagse warme scholen was ontwikkeld. Tegelijkertijd zijn er duo's gevormd per warme GO! school die samen met mij de school begeleiden. De intervisie op de casussen zorgde er voor dat de 7 pijlers konden inslijten in de begeleiding. Dit maakt dat in het derde jaar ik mij heb kunnen concentreren op die scholen die de begeleiding het meest intens nodig hadden. De andere scholen werden door mijn collega's opgenomen die regelmatig aan mij rapporteerden. Daarnaast is het GO! als koepel in het tweede jaar van ons project gestart met het bepalen van de strategische visie 2020-2030. Het gepersonaliseerd samen leren is daar als voornaamste speerpunt uitgekomen. Dit heeft de begeleidingsdienst een boost gegeven doordat 'oude' telkens weer terugkerende discussies in de kiem werden gesmoord. Naast het thema 'welbevinden' dat altijd wel leefde in onze koepel, is nu een duidelijke visie gesteld met als resultaat dat het meer en meer is beginnen doordringen dat het denken in klassen en jaarsystemen wel echt tot de verleden tijd is gaan behoren.

3.3 Impact op de Warme Stad

Aanspreekpunt Turnhout.

Er waren regelmatig contacten met de stad Turnhout.
Meest voorkomende waren die met Katrien Abrams (onderwijsconsulente aanspreekpunt), maar er werd ook afgestemd met Sam Hufkens (gezondheidsconsulent stad Turnhout) en Jente Belmans (Logo Kempen)
Ook Iris Loots (onderwijs consulent) verzorgde een goed contact tussen ons. We spraken meermaals per jaar af om informatie uit te wisselen met elkaar en een stand van zaken van vorderingen te bespreken in verband met de Warme Scholen.

We hebben samen de schouders gezet onder initiatieven: Heilig Graf secundair organiseerde in het eerste jaar reeds een treffen met alle jongeren van Turnhout en maakte er een grootse dag van. Zij kregen daarvoor veel ondersteuning van de netwerken van Warme Scholen en hun begeleiders. Het resulteerde in een prachtige dag en er werd een mooi rapport aan gekoppeld. We zetelden met Warme Scholen ook in de stuurgroep plan leerrecht waar praatsessies met verschillende partners uit de stad Turnhout op poten werden gezet.
We organiseerden ook een conferentiedag waarop alle scholen uit Turnhout en alle onderwijspartners werden uitgenodigd. Daar kregen wij de kans om het verhaal van de Warme Scholen te brengen. Enkele Warme Scholen kregen daar ook de kans om over hun traject te getuigen.
De poging om verbinding tot stand te brengen tussen Warme stad Turnhout en Warme scholen in Turnhout , met de Warme begeleiders, als tussen figuur mag succesvol genoemd worden.

Warme Stad Brugge
Er waren enkele bijeenkomsten gepland met ‘een overstijgende werkgroep’ in Brugge. Doel van deze werkgroep was alle overleggroepen die zich bezig houden in de stad rond welzijn bijeen te brengen om elkaar te informeren, af te stemmen, krachten te bundelen,…
Door een al te vake wissel binnen de coördinatie van deze werkgroep, is het resultaat eerder mager.
Met Logo Noord was er enkele keren contact om ervaringen uit te wisselen.

Warme Stad Leuven
In Leuven is het - gezien de Leuvense schoolsituatie - moeilijk geweest om het thema binnen te brengen. Er is weinig overleg geweest.
Met afvaardiging van Logo is er paar keer contact geweest, dat waren goede gesprekken, maar in dergelijke Leuvense schoolsituatie niet evident ingang te vinden.

Warme stad Gent:
(nog aan te vullen)

3.4 Impact op het ‘beleid’ en ‘maatschappij’

Wat betreft impact op het beleid uitoefenen slaagden we erin om op 1 congresdag drie ministers samen te krijgen in de nabijheid van de 50 Warme Scholen. We kregen er de kans om in woord, beeld en klank onze Warme boodschap uit te dragen. (dinsdag, 11 september 2018)
Elke school ontving toen ook een banner, gehandtekend door de ministers waarbij ze hun steun uitspraken voor het project Warme Scholen.
Het verhaal van Warme en Slimme Scholen werd op verschillende inspiratiesessies verteld: dag van de zorg, departement opgroeien, integrale jeugdzorg, departement onderwijs project werkbaar werk, COV-dag, …
Het project kwam ook aan bod in meerdere artikels en nieuwsbrieven: Veranderwijs, Klasse, de weekendeditie van DS, … Ook schoolkranten ven de warme scholen brachten het verhaal van de warme school naar buiten.

Vraag 4 & 5 - Wat zijn de ervaringen en de lessons learned?!

LESSONS LEARNED

De bijeenkomsten met de adviseurs waren in hoofdzaak gefocust op dingen geregeld krijgen en het bespreken van praktische beslommeringen. Adviseurs hadden (te) weinig tijd om inhoudelijk af te stemmen. De coördinatie bij de opstart verliep stroef. Ann Moernhout was langdurig afwezig tijdens de opstart en heeft nadien Flanders Synergy verlaten. Hakima was ondertussen in zwangerschapsverlof en is pas op 1 februari terug in dienst gekomen.

Adviseurs zijn nomaden. Net als nomaden zijn ze vrij vaak alleen aan het werk. Als nomaden elkaar weerzien, dan vieren ze feest gedurende enkele dagen. Het is aangewezen om ieder trimester een 2- of 3-daagse te voorzien waar er niet wordt geregeld. Inhoudelijk afstemmen, ontwikkelen van systemen en intervisie onderling zouden zichtbare resultaten opleveren. Die meerdaagse inspireren de adviseurs, geven goesting om terug een aantal maand er alleen tegen aan te gaan. De 2-wekelijkse vrijdagbijeenkomsten kunnen blijven dienen om dingen met elkaar geregeld te krijgen.

De begeleidingsdiensten zijn partners in het project. Er was weinig betrokkenheid van de strategisch verantwoordelijken van de koepels.. Netoverschrijdend samenwerken op strategisch niveau bleek niet zo evident te zijn. In het begin was er bijvoorbeeld heel wat heibel omtrent de vraag of een adviseur van het vrije net een GO! school mocht begeleiden en omgekeerd.

Prioritaire partners komen bij de aanvang van het project bijeen. Met alle partners wordt het strategisch belang van het project besproken. De vooropgestelde ambities worden aan alle partijen voorgelegd, bij voorkeur gezamenlijk verfijnd en eventueel bijgestuurd. Prestatie-indicatoren worden bepaald en die - ook tussentijds - worden opgevolgd. De verwachtingen naar de partners toe worden onderling besproken en afgesproken. Dit resulteert in een engagementsverklaring die gezamenlijk is opgesteld zodat de verschillende partners een taal hebben om te dialogeren en hierover elkaar kunnen aanspreken. Er worden vaste tijdstippen afgesproken waar de engagementsverklaring wordt geëvalueerd, waar de ambities worden overlopen en bijgestuurd.

De scholen gaven aan dat het project 'teveel' was 'op hetzelfde moment'. De partners wilden allemaal hun aanbod zo snel mogelijk opstarten met de scholen. Een school gaf aan dat scholen terecht kwamen in een spervuur van initiatieven.

Het project kent een duurtijd van 4 jaar. Het eerste jaar worden de scholen ondersteund in het vormgeven van de veranderstructuur. Het leiderschap wordt ondersteund om de strategische intentie van het project te definiëren, het vliegwiel wordt samengesteld en opgestart, de sprinten worden gedefinieerd, het vliegwiel wordt opgeleid, het forum wordt samengesteld, het werkingsprincipe initiatiefrecht

mits adviesplicht wordt geïntroduceerd. Het eerste jaar gaat het vliegwiel op zoek naar het prototype van de warme school. De zoektocht is een participatief proces. Op het einde van het 1ste jaar wordt het prototype voorgelegd aan alle belanghebbenden. De school inventariseert welke integrale acties zij voorzien. Het vliegwiel behoudt de regie van het verandertraject.
Vanaf jaar 2 komen de andere partners in de kijker. Tenz ondersteunt de initiatieven op het vlak van individuele ontwikkeling en teamontwikkeling. CEGO helpt de school om het gezond emotioneel functioneren van leerlingen na te streven door welbevinden en betrokkenheid voortdurend op het dashboard te zetten.

Het project was te zeer aanbodgestuurd en te weinig vraaggestuurd.

Het project laat de regie bij de school. De scholen ontwikkelen een prototype van de warme school. In sprinten realiseren ze het prototype. Ze nemen initiatieven op de verschillende pijlers van de warme school: initiatieven om de visie concreter te maken in de verschillende leergemeenschappen, de organisatiestructuur verder ontwerpen en verfijnen, teams opstarten, verbindende communicatie aanleren, welbevinden en betrokkenheid meetbaar maken, … Het project biedt een basket van initiatieven aan en actoren waaruit de school kan kiezen om hun ambities vorm te geven.

De adviseurs werkten deeltijds voor Workitects en deeltijds voor de begeleidingsdiensten. De bedoeling hiervan was om het gedachtengoed van Warme scholen te integreren in de verschillende begeleidingsdiensten. Ze dienden 2 heren. Adviseurs kwamen soms wel eens terecht tussen 2 heren die elk hun eigen verwachtingen en prioriteiten formuleerden. De adviseurs werkten met een vast team in de begeleidingsdienst en een tijdelijk team voor de duurtijd van het project. De teambinding met het vaste team in de eigen begeleidingsdienst bleef groter. De rol van de begeleiders is teveel beperkt gebleven tot het uitvoeren van de begeleiding. Er is weinig ruimte/tijd overgebleven om externgerichte en ontwikkelrollen tenvolle op te nemen: relatie warme stad, ontwikkelen van tools, opbouw van expertisebasket, regel- en plantaken, …
Het integraal begeleiden van scholen is een complexe opdracht. Niet alle adviseurs hadden van bij het begin alle kennis, inzichten en vaardigheden om scholen integraal te begeleiden. De visie op het professioneel begeleiden van scholen was daardoor niet eensgezind.

Het project werft 2 voltijdse adviseurs aan voor de duurtijd van het project. Samen met de andere adviseurs nemen ze het volledig eigenaarschap op van het project. De beide adviseurs zijn opgeleid in het integraal begeleiden van scholen. In het begin worden de beide adviseurs persoonlijk begeleid. Er zijn ook intervisiemomenten voorzien. De adviseurs nemen naast begeleidingstaken ook andere taken op.

Flanders Synergy heeft in 2018 een strategische wending gemaakt. Flanders Synergy werd Workitects. Workitects wil zich focussen op onderzoek en wil niet meer zelf organisaties begeleiden. Vanuit deze keuze kiezen Tom Van Acker en Tim Van Daele ervoor om Workitects te verlaten. Deze strategiewijziging zorgt ervoor dat het project Warme

Scholen binnen Worktitects organisatievreemd wordt. Het project wordt ingekapseld in Workitects. Hierdoor verloor het project zijn draagkracht. De ondersteunende activiteiten werden beperkt tot wat afgesproken was binnen het budget van Warme Scholen.

> Als één van de partners in het netwerk zijn engagement niet meer kan waarmaken, wordt er in overleg met de andere partners onmiddellijk bijgestuurd. Het project krijgt een nieuwe host waardoor de nodige ondersteuning gegarandeerd kan blijven.

Niet alle scholen hadden bij de aanvang een duidelijk beeld over de bedoelingen van warme scholen en over de manier waarop het traject zou lopen. Sommigen waren verrast over de intensiteit van het traject en over het engagement dat werd verwacht om alle bouwstenen van de organisatie te onderzoeken: hoe gaan wij de school warm organiseren en de relatie centraal stellen, hoe gaan wij welbevinden en betrokkenheid meten en hoe gaan we hierop bijsturen, hoe gaan wij de brede school vormgeven, …. Sommige scholen investeerden (te) weinig tijd in het traject van warme scholen en waren minder/niet gemotiveerd om de warme school integraal vorm te geven. Sommige besturende teams of raden van bestuur waren niet geëngageerd in dit project vanuit een strategische intentie.

> Het project start op met een uitgebreide intake. Hier wordt gepeild naar de strategische intentie bij dit traject. Het leiderschap verwoordt samen met de raad van bestuur wat ze willen bereiken met dit project en waarom ze het project zo belangrijk vinden. De leidinggevenden zijn op de hoogte van het integrale verandertraject en de nodige tijd en investeringen die dit met zich meebrengt. Ze engageren zich om alle bouwstenen van de warme school vast te nemen. De afspraken worden in een eenvoudige overeenkomst vastgelegd.
> Het project vraagt van de school een investering. Elke school krijgt een investeringsenveloppe. Bij iedere euro die ze investeren wordt er een euro vanuit het project bijgelegd. Er zijn in de looptijd van het traject vooropgestelde momenten voorzien waar de samenwerking wordt geëvalueerd. Alle partijen hebben het recht om op ieder moment de samenwerking stop te zetten. De vrijgekomen middelen worden gebruikt om scholen die snelheid nemen extra te ondersteunen.

Heel veel tijd in de stuurgroep als in het adviseursteam ging naar het begeleiden van de scholen en naar het regelen ervan. In het project waren heel wat andere opportuniteiten die onvoldoende werden benut. Het budget van de Warme Scholen gaf weinig zuurstof om hiermee bezig te zijn.

In het project van Warme Scholen worden er met de partners afspraken gemaakt over:

- Hoe kunnen wij het beleid beïnvloeden?
- Hoe kunnen wij het ecosysteem beïnvloeden om scholen te ondersteunen in het verandertraject op weg naar de warme school (inspectie, CLB, de gemeente, vakbond, uitgeverijen, lerarenopleiding, …)
- Welke tools ondersteunen het werken in een warme school? Hoe kunnen wij die ontwikkelen en hoe kunnen wij die dissimineren?
- Hoe zorgen wij ervoor dat de naam Warme School een begrip wordt en een netwerk van autoriteit?

- Hoe kunnen wij goede praktijken belichten en ervoor zorgen dat ze andere scholen inspirereren, ….?

Er worden hier ambities over geformuleerd, rollen afgesproken en een planning opgemaakt. Het budget van Warme Scholen voorziet hier ook de nodige tijd voor.

Vraag 6 - Geplande of in ontwikkeling deliverables?!

Vraag 7 - Conclusies mbt. verdere disseminatie