



FLANDERS SYNERGY

INSPIREERT



Verschijnt 4x per jaar - nr. 3 - juli-augustus-september 2015 - P918300

GOEDE PRAKTIJKEN
het verhaal van Sint-Paulusinstituut Gent
en Partena

**De grote paradigma-shift in het
onderwijs**

Dubbelinterview met Raymonda Verdyck en Fons Leroy



De bel gaat, tijd voor een nieuwe start

Op 1 september begint traditiegetrouw het nieuwe schooljaar voor meer dan 1,1 miljoen leerlingen en 150.000 leerkrachten in Vlaanderen. Bij het Sint-Paulusinstituut te Gent is dit niet zomaar een nieuwe start. Het is het begin van een volledig nieuwe manier van organiseren, van een nieuwe school waarbij teams verantwoordelijk worden voor een community van leerlingen over vakken en leerjaren heen.

TEKST: Ann Moerenhout
FOTO'S: Sint-Paulusinstituut

Het Sint-Paulusinstituut heeft al een hele weg afgelegd. Ze waren één van de 23 pilootscholen die samen met Flanders Synergy in 2012 de aftrap gaven van het eerste project 'onderwijs slim organiseren'. Aanvankelijk werd enkel gestart met teamwerking op campus De Deynstraat. Toen Flanders Synergy in september 2014 groen licht kreeg voor een tweede project, stapte de school opnieuw mee in, met deze keer de ambitie om teamwerking uit te rollen op alle campussen. We legden ons oor te luisteren bij algemeen directeur Rik Meganck, leerkracht Ilse De Jonghe en pedagogische begeleider Françoise Vermeiren. Zij vertellen ons meer over de afgelegde weg.

Dwang & drang om te veranderen

Het leerlingenaantal gaat al een aantal jaren achteruit. Niet omdat de school niet kwalitatief bezig is, integendeel, een aantal externe factoren waarop ze weinig vat heeft, zoals de stadsomgeving, liggen mee aan de basis. Maar niet mee zijn met de huidige tendensen, blijkt toch een spelbreker te zijn. In Gent is er bijvoorbeeld de STEM-hype (de nieuwe aandacht voor Science - Technology - Engineering - Mathematics) en het is een andere ASO-school

die hier profijt uithaalt. Daarnaast worden er van overheidswege een aantal dingen opgelegd: dalende werkmiddelen, 22-uren week i.p.v. 20-uren, Rik: "Verschillende tendensen komen op ons af. Als je daar enkel naar kijkt en niets mee doet, dan ga je elk jaar verder achteruit."

Visiegedreven organiseren op schoolniveau

Flanders Synergy benadrukt steeds dat een school organiseren geen doel an sich mag zijn, maar een middel om de visie te bereiken. Belangrijk is dat de visie gedragen wordt door iedereen en dat ze de leidraad is bij iedere te nemen beslissing. Dat is exact wat het Sint-Paulusinstituut heeft gedaan.

Samen werken in teams en over grenzen heen durven springen, niet enkel focussen op je eigen vak maar focussen op de Talenten van de leerlingen, Eigentijds durven zijn en durven nadenken over het nut van bestaande zaken, Respect hebben voor zowel de teamcollega's als voor de leerlingen, en staan voor Kwaliteit en kleine teams die de leerlingen goed kennen.

SPRING OVER JE GRENS

Rik: "Iedereen weet ondertussen dat dit ons logo is, alleen staan we niet altijd meer stil bij de betekenis van die woorden. Door de uitrol van teamwerking denken we dat we onze visie nog mooier en sterker gestalte kunnen geven."

Kiezen voor een nieuwe structuur

Net als de andere scholen die worden begeleid, kiest het Sint-Paulusinstituut voor verandering en wilt ze teams bouwen die over een voldoende lange periode een community van leerlingen begeleiden. Centraal staat een betere leerlingenopvolging. Ilse: "Nu is het allemaal per schooljaar geregeld. We sluiten telkens af, het volgend schooljaar begint en de nieuwe leerkracht weet niet waarin die leerling nu goed en niet goed is." Met de nieuwe teams willen ze leerlingen vier jaar lang begeleiden en op die manier meer informatie aan elkaar doorgeven.

Maar hoe moet die nieuwe structuur er dan uit zien? Hierover werd met het ganse korps meermaals gediscussieerd. Aanvankelijk was het dilemma: koppelen we de teamcriteria aan campussen, aan graden of aan studiedomeinen?

Het idee om op elke campus één studiedomein aan te bieden werd door het personeel snel afgeketst. Ilse: "Het personeel was niet overtuigd. De derde graad zat op campus Marathonstraat en de tweede graad op campus Patiëntjestraat, en ze zaten daar eigenlijk wel goed. De leerlingen zeggen altijd dat ze graag naar onze school komen. Dit willen wij dan ook zo behouden."

"Door de uitrol van teamwerking denken we dat we onze visie nog mooier en sterker gestalte kunnen geven."

Daarnaast bleek wegens capaciteitsproblemen en financiële haalbaarheid dat de keuze beperkt was. Als je wetenschappen op één campus wil organiseren, dan moet je daar ook alles voorzien van installaties, en veel meer dan wat daar nu is. Sommige campussen zouden te klein zijn

om alle leerlingen van een bepaald domein in onder te brengen. Aangezien de school gelegen is in de stad, is er geen mogelijkheid tot uitbreiding.

Hoe het groeide

Twee jaar geleden werd beslist om met de teamwerking voorlopig enkel te starten op campus De Deynestraat. De humane wetenschappen (HuWe) zat hier al samen op één campus en ze waren al gewoon om informeel over de klassen heen samen te werken. Er werden drie teams gevormd: een team voor de eerste brede graad en twee teams voor respectievelijk de 2de en 3de graad HuWe.

In september 2014 besliste de school om ook in te stappen in het tweede project 'onderwijs slim organiseren' om de teamwerking uit te rollen op alle campussen. De oorspronkelijke drie teams worden vandaag twee teams, er is nu één team voor de 2de en de 3de graad HuWe samen. Het team brede eerste graad blijft behouden.

Daarnaast heb je ook nog op twee andere campussen een team voor de eerste graad. En

wel meermaals herhaald. Tijdens de laatste personeelsvergadering werd de verdeling van de teams voorgesteld en kon iedereen reageren indien er grote anomalieën waren. Rik: "We hebben een evenwicht moeten zoeken, enerzijds is een ideaal team een complementair team met verschillende invalshoeken, langs de andere kant voelen mensen zich niet altijd op hun plaats."

"De kerntaken en rollen werden volgens sommigen vaag geformuleerd, maar dat is omdat de teams dit nu zelf moeten regelen. En dat zijn ze niet gewoon. Jarenlang werd van bovenaf bepaald wat personeelsleden moesten doen."

We kregen reacties als: Wat zit ik als leerkracht talen tussen die wetenschappers te doen?, sommigen zijn hun houvast kwijt. Anderen waren dan weer wel blij dat ze als wetenschapper deel mogen uitmaken van het team HuWe. Het is een spanningsveld waarmee we geconfronteerd werden."

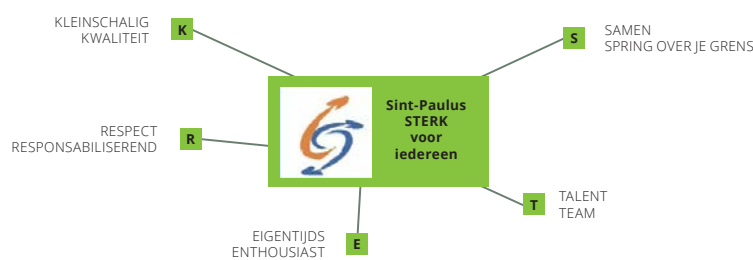
Leerkrachten die algemene vakken geven, zijn nog geroosterd over verschillende teams, maar de betrachting is om ervoor te zorgen dat ze het grootste aantal uren lesgeven in het team waarvan ze deel uitmaken. Naast een aantal leerkrachten, kreeg elk team

ook twee secretariaatsmedewerkers.

Een nieuwe start met onzekerheden

Om de nodige afspraken te kunnen maken, werd op 18 juni 2015 een startvergadering georganiseerd. De kerntaken van de teams (klassamenstelling, kwalificeren van leerlingen, ontdekken en ontwikkelen van talenten, ...) werden voorgesteld, alsook de rollen (taalbeleid, zorgbeleid, pastoraal, ouderbetrokkenheid, ...) die de teams moeten opnemen.

De meeste personeelsleden kunnen zich vinden in het principe van de teamstructuur, maar de



verder nog drie teams voor de andere domeinen: Latijn, economie en wetenschappen. Net als bij de HuWe behoren de 2de en 3de graad tot hetzelfde team. Deze laatste drie teams zijn wel verspreid over twee campussen, waardoor de uitdaging om samen te werken als een team groter wordt.

Teams vormen

Na het bepalen van de structuur volgde het samenstellen van de teams. De leerkrachten werden toegewezen op basis van complementariteit. Ze hebben hun team zelf niet kunnen kiezen, maar de achterliggende criteria werden



nieuwe manier van werken roept toch nog heel wat vragen op. De kerntaken en rollen werden volgens sommigen vaag geformuleerd, maar dat is omdat de teams dit nu zelf moeten regelen. En dat zijn ze niet gewoon. Jarenlang werd van bovenaf bepaald wat personeelsleden moesten doen. Sommigen zouden dus graag iets meer leidraad hebben. De verspreiding van de teams over verschillende campussen heen maakt het ook wat moeilijker om alles praktisch te organiseren. Ilse: "Als je iets wilt organiseren voor tweede en derde graad samen, waar doe je dit dan?"

Sommige leerkrachten hebben de indruk dat ze vanaf nu (drie)dubbel werk moeten doen. Waarom moet elk team de rol van 'taalbeleid' of 'pastoraal' opnemen? Waarom niet zoals vroeger éénmalig organiseren voor de volledige campus? Rik: "Het mag nooit de bedoeling zijn, dat we drie of vier keer hetzelfde doen. De fundamentele visie erachter is dat we vertrekken van een leerlinggestuurde organisatie; dus wij willen dat taalbeleid enten op een team. Taalbeleid in economie mag niet hetzelfde betekenen als taalbeleid in de wetenschappen."

Misschien was het beter om nog wat te wachten met die overkoepelende zaken en dit geleidelijker aan te introduceren in de teams. "Langs de andere kant zijn ze daar eigenlijk nu al dagelijks mee bezig, maar beseffen ze dit niet.", vertelt Françoise Vermeiren.

Ze willen ook absoluut niet dat de mensen meer moeten doen. Rik: "We weten dat het in de overgangperiode moeilijker zal gaan. Het zal tijd vergen en sommige dingen gaan misschien dubbel zijn, omdat je ook nog vakgroepen hebt, maar wat de indruk wekt erbij te komen, kan een ontlasting zijn op andere vlakken."

Ilse: "Het ging er soms wat snedig aan toe tijdens de vergadering, waardoor je misschien de indruk

kreeg dat we zo niet willen werken. Maar dit heeft meer te maken met onzekerheid. De grote meerderheid heeft veel goesting om hieraan te beginnen."

Een vast moment voor teamoverleg

Na het plenaire gedeelte van de startvergadering hielden de teams hun eerste teamoverleg. Ze kregen een aantal vragen over o.a. de rolverdeling en de frequentie van teamoverleg. Vooral een vast moment voor teamoverleg is volgens Ilse een cruciale succesfactor. Ilse weet waarover ze spreekt, want zij maakte deel uit van het team derde graad HuWe dat twee jaar geleden samen met twee andere teams gestart is met teamwerking. Aanvankelijk probeerden ze tijdens de middagpauze hun overleg te plannen, maar deze was te kort om iets grondig te bespreken, dus hebben ze dit gaandeweg laten varen.

"Het is de bedoeling dat teams zo autonoom mogelijk functioneren. Dat ze zeker niet meer uren moeten presenteren, maar dat er met dezelfde tijd meer gerealiseerd wordt met meer verantwoordelijkheid en met minstens even veel goesting."

Een gezamenlijk overlegmoment vinden is niet makkelijk: sommigen willen niet buiten de schooluren op school aanwezig zijn omwille van hun gezinssituatie, het volledige team is nooit op hetzelfde moment aanwezig, ... De huidige systemen maken het misschien moeilijker, maar leerkrachten werken sowieso al meer uren dan de effectieve lestijden. Er zijn mogelijkheden, maar dit heeft tijd nodig en moet groeien.

Lessen uit het verleden

Sommige leerkrachten haalden tijdens de startvergadering aan dat de teamwerking niet werkte. Ilse: "Gestructureerde teamwerking is niet gelukt, maar we bleven wel als team allerlei zaken regelen, op een informele manier. Hierdoor zijn er toch al zaken gewijzigd die onmogelijk waren als we volledig binnen de oude structuur waren gebleven: zelf examenroosters opstellen, nieuwe vorm van oudercontacten, betere mix van nieuwe en oude leerlingen in de 3de graad die een grote instroom kent, ... Maar vanaf dit jaar willen we alles meer gestructureerd aanpakken."

De HuWe hebben een streepje voor: dankzij de opgedane ervaring en doordat ze samen op één campus zitten. De andere teams starten nu nog maar pas op. Rik: "Mensen zwemmen nu nog wat, ze zoeken houvast in de pool waarin ze terecht gekomen zijn. We hopen dat vanuit het team HuWe toch ook een soort uitdijende invloed komt, zodat ze mee anderen op ideeën brengen."

Meerwaarde van teamwerking

Door teamwerking zullen leerkrachten meer klasoverschrijdend overleggen. Gewoonlijk heb je enkel de klassenraden of vakvergaderingen, waar iedereen vasthoudt aan de standaard agendapunten. Door regelmatig als team te overleggen, zullen er meer initiatieven ontstaan, en dit zal ten goede komen van de leerling. Ilse: "We moeten focussen op talenten, dus willen wij binnen elk van onze studiedomeinen op zoek gaan naar talenten en deze uitwerken."

Door de teams in te delen volgens domeinen, kunnen deze zich ook meer profileren en hun afdeling meer in de picture zetten.



Stap voor stap

Vanaf 1 september zijn de teams opgestart. Ilse raadt aan om zeker in het begin nog wat sturing te geven en niet alles op zijn beloop te laten zoals eerder gebeurde. Dit is de directie dan ook van plan. Rik: "In het begin zullen we nog aansluiten bij de vergaderingen en eventueel vragen om ook over bepaalde thema's te praten, maar het is natuurlijk niet de bedoeling om alle agendapunten te bepalen."

De rol van de directie zal niet afgeschaft worden, er zijn nog altijd een aantal zaken die eigen zijn aan de school en die niet in een team kunnen gebracht worden. Rik: "Het is wel de bedoeling dat teams zo autonoom mogelijk functioneren. Dat ze zeker niet meer uren moeten presteren, maar dat er met dezelfde tijd meer gerealiseerd wordt met meer verantwoordelijkheid en met minstens even veel goesting."

Samen in een lerend netwerk

Het Sint-Paulusinstituut wordt samen met drie andere secundaire scholen door Flanders Synergy begeleid in een lerend netwerk. Dit geeft hen ook de kans om samen en van elkaar te leren. Van één van de collega-scholen hebben ze geleerd dat de teams niet te groot mogen zijn. Daarom hebben ze gekozen voor teams van maximum 15 à 17 mensen.

Rik: "Het houdt ons wakker, het besef dat andere scholen daar ook mee bezig zijn en dat we dus niet mogen achterop geraken en mee de weg van de verandering moeten inslaan. Ook het feit dat het scholen zijn uit de verschillende

netten, maakt de samenwerking extra vruchtbaar. Daarnaast is het een ideale plek om elkaars miserie te delen. Het is een proces met vallen en opstaan, maar het is aangenaam om te merken dat we niet de enige zijn die hiermee te kampen hebben."

Aspiraties en dromen voor de toekomst

De komende jaren heeft deze school de ambitie om te groeien. Ilse: "Onderwijs heeft nood aan vernieuwing. De voorbije 15 jaar heb ik bitter weinig zien veranderen, hoewel de wereld enorm veranderd is. We zijn 300 leerlingen verloren en we bleven gewoon voortdoen. Nu mogen we echt niet meer stilstaan."

Het Sint-Paulusinstituut wil gekend zijn als een school die inzet op de talenten van de leerlingen. Ilse: "Ouders zijn op zoek naar een school waar hun kind positief wordt onthaald. Wij willen aantonen dat bij ons het kind centraal staat met zijn/haar talenten, door te kijken naar wat een kind goed kan en niet te focussen op het negatieve."

Rik: "Op een trein heb je een machinist, kaartjesknippers en een aantal die als passagier willen meerijden, dat heb je overal. Maar we zouden graag hebben dat de komende jaren het aantal machinisten op de trein toeneemt. Dat veel meer mensen dan nu overtuigd geraken, door het al doende te leren, van de meerwaarde van de verandering."

Win Scholen slim organiseren

In het artikel wordt verwezen naar de begeleiding van Flanders Synergy door middel van een lerend netwerk. De werkwijze die dit netwerk volgt, wordt beschreven in het boek "Scholen slim organiseren" van onze collega Tom Van Acker en Yves Demaertelaere (Broeders van Liefde). Ben je geïnteresseerd en wil je graag meer weten? Stuur ons dan het juiste antwoord op onderstaande vraag & dan win je misschien wel je eigen exemplaar. We geven vijf kopieën weg aan de eerste vijf goede antwoorden.

Hoeveel scholen nemen momenteel deel aan de lerende netwerken van Flanders Synergy?

A: 15 B: 35 C: 55

Mail het juiste antwoord & je adresgegevens naar ann.moerenhout@flanderssynergy.be

