

SEPTEMBER - OKTOBER 2020



1

IN DIALOG

TIJDSCHRIFT VAN KATHOLIEK ONDERWIJS VLAANDEREN
JAARGANG 5

Tweemaandelijks tijdschrift (verschijnt niet in juli en augustus)
P509707 • Afgiftekantoor: 2099 Antwerpen X • Afzender: Guimardstraat 1, 1040 Brussel

INHOUD

06 Op zoek naar verbinding en herstelgericht werken in Engelse 'Restorative schools'

We maken kennis met enkele voorbeelden van goede praktijk op het vlak van verbindend schoolklimaat en herstelgericht werken in Engelse scholen. Wat zijn de succesfactoren en kunnen we bepaalde zaken ook in Vlaanderen toepassen? Een boeiende ontdekkingstocht door de klaslokalen van drie scholen die in Engeland als voorbeeldscholen beschouwd worden.



12 Onderwijsinstellingen met handen vol hoop. Heldenverhalen in coronatijden

De coronacrisis plaatst onze scholen voor een bijzondere uitdaging, maar haalt ook het mooiste in onze onderwijsprofessionals naar boven: toegewijde leraren zoeken creatieve manieren om voor hun leerlingen te blijven zorgen, niet alleen op het vlak van leerstof, maar ook op het vlak van hun welbevinden. We selecteerden een aantal heldenverhalen.

18 Afstandsleren in het secundair onderwijs

Hoe pakken leraren het afstandsleren in het secundair onderwijs aan? Het is duidelijk iets anders dan leren op school. Op scholen gingen vakgroepen aan de slag. Via de pedagogische begeleiding kregen ze tips om eerst te focussen op herhalen en pas daarna over te stappen op *preteaching* of aanloperen.



EN VERDER

26 Teamteaching en inclusie hand in hand. Oostenrijk als praktijkvoorbeeld voor Vlaanderen

Een inclusieve samenleving waarin het onderwijssysteem geen onderscheid maakt op basis van geloof, afkomst of beperking: het kan. Een Oostenrijks praktijkverhaal bewijst dat. Ongeveer 85% van de leerlingen die bijzondere zorg nodig hebben, is er in het regulier onderwijs geïntegreerd.



32 Internationalisering als hefboom voor innovatie in het volwassenenonderwijs. CVO's: educatieve ondernemingen met een internationale dimensie

"Het leren leven, leren, werken en samenleven eindigt niet aan de grenzen", is een van de centrale uitgangspunten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen om volop te kiezen voor internationalisering. Het team postinitieel onderwijs timmert sedert 2017 aan de weg, met Europese initiatieven, waaraan ook de centra voor volwassenenonderwijs deelnemen.



38 Samen werk maken van de organisatiecultuur

De impact van de organisatiecultuur op de werking van een organisatie wordt dikwijls onderschat. Toch voel je de ziel van een organisatie, als je doorhebt hoe de organisatiecultuur in elkaar zit. We gaan in op de samenhang tussen organisatiecultuur, organisatiestructuur en de missie, de visie en de kernwaarden.

44 Crowdfunding als financieringskanaal in het kleuter- en het leerplichtonderwijs

De voorbije schooljaren is de koopkracht van de werkmiddelen die de Vlaamse overheid aan de scholen ter beschikking stelt, stelselmatig afgenomen. Noodgedwongen gaan scholen dus op zoek naar alternatieve financieringsbronnen, zoals crowdfunding. Drie studenten gingen in hun bachelorproef na welke mogelijkheden dat financieringsstelsel biedt.



Beste lezer

Is digitalisering écht een beleidsprioriteit?

Ik schrijf dit voorwoord op het moment dat het coronaschooljaar 2019-2020 op zijn laatste benen loopt. De zomervakantie lonkt. Een geschikt ogenblik om de balans op te maken van de voorbije maanden van lockdown tot een geleidelijke heropstart van de scholen, van leren in 'onderhoudsmodus' tot 'aanloopteren'. De coronacrisis legde onder meer op het vlak van digitalisering van het onderwijsgebeuren enkele pijnpunten bloot.

Toegang tot internet en een computer zijn een basisrecht voor elke lerende

Half maart sloten onze onderwijsinstellingen en werd er overgeschakeld op digitaal onderwijs. Heel snel bleek dat niet alle leerlingen, studenten en cursisten thuis over een computer of laptop beschikten, sommigen onder hen hadden zelfs geen toegang tot internet.

Via DigitalForYouth verdeelde de minister 12 000 laptops onder de meest kwetsbare leerlingen van het secundair onderwijs, maar dat bleek ruim onvoldoende om de nood te lenigen. En voor leerlingen in het basisonderwijs en studenten en cursisten in het hoger en het volwassenenonderwijs bleef het behelpen.

Lerarenteams deden er alles aan om met al hun leerlingen, studenten en cursisten in contact te blijven, maar het staat buiten kijf dat een aantal onder hen tijdens de laatste maanden van het schooljaar heeft afgehaakt en, in het uiterste geval, ongekwalificeerd is uitgestroomd.

Nu er stemmen opgaan om ook in de toekomst meer in te zetten op *blended learning*, met een mix van contactonderwijs en online leren, zijn toegang tot internet en een computer meer dan ooit belangrijk, en een basisrecht voor elke lerende.

Infrastructuur, visie en professionalisering: hoekstenen van goed ICT-beleid

Begin juni kopte *De Standaard* dat de middelen voor het uitbouwen van een performante digitale infrastructuur ontoereikend zijn. De cijfers liegen er niet om: een secundaire school krijgt 0,67 euro per leerling per schooljaar, een basisschool 0,84 euro per leerling per schooljaar als werkingsmiddelen voor ICT.

Als de hoogte van het bedrag het belang van digitalisering voor het beleid uitdrukt, dan is het minstens een ondergeschoven kindje, alle digitaliseringsinitiatieven ten spijt. Zoals één van de directeurs in de krant getuigde, zijn de middelen net voldoende om enkele toetsenborden en muizen aan te kopen. En door de onderfinanciering van het onderwijs kunnen scholen er vanuit

hun werkmiddelen niet altijd bijkomend in investeren. Het moet gezegd dat er op dat vlak grote verschillen tussen scholen zijn en waar besturen middelen samenleggen, is vaak toch heel wat mogelijk. We ondersteunen onze leden ook door hen via onze aankoopcentrale computers en toebehoren tegen goede prijzen aan te bieden.

Het is niet alleen een kwestie van voldoende middelen. Sommige scholen beschikken over een uitstekende ICT-infrastructuur, maar hebben onvoldoende visie ontwikkeld om er op een doordachte manier gebruik van te maken. In sommige scholen is er dan weer te weinig in professionalisering voorzien, waardoor leraren een digitaal bord gebruiken alsof het een krijtbord is. Onze pedagogische begeleiding ondersteunt scholen om een beleid te ontwikkelen en wijst hen ook de weg in het professionaliseringsaanbod.

De coronacrisis heeft alvast het belang van én voldoende werkmiddelen én een visie én een gedegen professionalisering onderstreept. Tal van schoolteams hebben op dat vlak de voorbije maanden reuzenpassen vooruit gezet. En verliep de kennismaking met tools voor videoconferentie en online lesgeven in het begin wat aarzelend, dan lukt het intussen 'met de vingers in de neus'.

Leraren en docenten maken het verschil!

Betekent dat dan dat de toekomst aan het digitale onderwijs is? In september gaan onze onderwijsinstellingen weer open. Kinderen, jongeren en volwassenen hebben het naar school kunnen gaan, heel erg gemist. Uiteraard vanwege het sociale contact, maar ook omdat onderwijs zoveel meer is dan lessen volgen op de computer of online oefeningen maken. Leraren en docenten maken écht het verschil!


Onderwijs eerst dus, veeleer dan het digitale boven alles. Maar dat laatste is wel een wezenlijk onderdeel van ons onderwijs en kan op elk niveau en in elke vorm een rol spelen. In het hoger onderwijs en het volwassenenonderwijs wordt er al volop geëxperimenteerd met *blended learning*. De digitale leerplannen van het basis- en het secundair onderwijs zorgen ervoor dat schoolteams op een heel geïntegreerde manier kunnen lesgeven. Dankzij een goed-gekozen filmpje of virtuele realiteit kunnen leerlingen, studenten en cursisten rondlopen op het Forum Romanum, een chemische verbinding 'zien' of het heelal bestuderen. Het zorgt er dus voor dat ons onderwijs nog kwaliteitsvoller wordt.

Nu nog van digitalisering een échte beleidsprioriteit maken!

Lieven Boeve
Directeur-generaal
Katholiek Onderwijs Vlaanderen



VERBINDING EN HERSTELGERICHT WERKEN IN ENGELSE *RESTORATIVE SCHOOLS*



In dit artikel maken we kennis met enkele voorbeelden van goede praktijk op het vlak van verbindend schoolklimaat en herstelgericht werken in Engelse scholen. Wat zijn de succesfactoren en kunnen we bepaalde zaken ook in Vlaanderen toepassen? Een boeiende ontdekkingstocht door de klaslokalen van drie scholen die in Engeland als voorbeeldscholen beschouwd worden.

Tijdens de krokusvakantie trok ik samen met collega Yannick Noppe (pedagogisch begeleider in regio Mechelen-Brussel), Maria Beerten (hergo¹)-moderator en pionier op het vlak van herstelgericht werken), Kim Wezenbeek (directeur in Stella Maris in Merksem) en Anouk Vroemans (leerlingenbegeleidster in Pius X in Antwerpen) naar Engeland. Het doel van ons studiebezoek was inspiratie en kennis opdoen in scholen die onder andere door hun inzet op verbindend en herstelgericht schoolklimaat van de OFFSTED, de Engelse benaming voor doorlichting, al enkele schooljaren na elkaar een "uitmuntend" krijgen. Concreet wil dat zeggen dat ze als voorbeeldschool gelden voor andere scholen in Engeland met betrekking tot excellent inhoudelijk onderwijs en leerlingenbegeleiding. Op hun beurt worden ze ondersteund door het 'National Centre for Restorative Approaches in Youth and Community Settings' met aan het hoofd Belinda Hopkins, die ook in Vlaanderen bekend is.

We bezochten tijdens onze studiereis deze *restorative* of herstelgerichte scholen:

- Camden Learning Centre, een school voor drop-outs (www.ccfl.camden.sch.uk)
- Grey Court School, Richmond on Thames, een grote openbare secundaire school, (www.greycourt.richmond.sch.uk)
- Iffley Academy Oxford, een inclusieve school – vooral voor leerlingen met een autismespectrumstoornis (<https://iffleyacademy.co.uk>)

Camden Learning Centre

Onze roadtrip startte in Camden, een wijk in Londen, in een school voor leerlingen van 11 tot 16 jaar die uit de boot dreigen te vallen. Kirsti Byrne en haar team verwelkomden ons met veel enthousiasme. Voor het team is het belangrijk dat elke leerling en volwassene werkt aan het verhogen van het eigen potentieel, zelfs als de persoonlijke uitdagingen moeilijk zijn en schoollopen geen evidentie is.

Volgende waarden staan centraal in deze school:

- Iedereen in de schoolgemeenschap is belangrijk en wordt aanvaard, ondersteund en gevierd.
- De belangrijkste uitgangspunten zijn onderwijs voor elke leerling en het plannen van

gepersonaliseerde trajecten die elke leerling voorbereiden op een succesvolle toekomst.

- Leerlingen leren om voor hun gemeenschap te zorgen en een positieve bijdrage te leveren aan de wereld.

Het raamwerk biedt strategieën aan om leerlingen bewuster te leren omgaan met hun emoties en impulsen.

Het Camden Learning Centre werkt met alternatieve trajecten op maat voor leerlingen van 11 tot 16 jaar die ingeschreven zijn in een andere secundaire school in Camden, maar daar uit de boot dreigen te vallen. Die leerlingen hebben baat bij een alternatief onderwijstraject en leren in een andere omgeving. Ze komen gedurende maximaal één schooljaar naar het centrum. Ondertussen blijven ze zoveel als mogelijk ingeschreven in hun eigen school of zoekt het centrum, voor leerlingen die definitief uitgesloten worden, mee naar een nieuwe school.

De leraren zetten sterk in op praktische vaardigheden bij hun leerlingen om zo in de toekomst toegang tot een werkplek mogelijk te maken. Het is van enorm belang dat de leerlingen onderwijssucces kunnen ervaren en dat hun resultaten verbeteren, zodat ze succesvol kunnen doorstromen naar het vervolgonderwijs of naar een werkplek.

De leraren werken in kleine klasgroepen en bouwen heel sterk aan een positief klasklimaat om tot leren te kunnen komen. In elk 'thuislokaal' hangt een *celebration board*. Dat zijn klasafspraken die ze elk trimester samen opstellen tijdens een cirkelgesprek. Wekelijks stellen ze een doel voor de klasgroep. Regelmatig wordt er herhaald hoe je samen ergens geraakt en welk gedrag daarvoor belangrijk is. Wanneer er conflicten ontstaan of een leerling maakt het iemand moeilijk, krijgt hij kansen om het weer goed te maken. Belangrijk daarbij is dat het initiatief door de leerling zelf wordt genomen. Men beschouwt de groep als een echte leergroep. ▶



Iedere leerling heeft er ook een persoonlijke begeleider, die de leerling volgt gedurende de tijd die hij doorbrengt in het centrum. Zo ervaart elke leerling ondersteuning en dat zowel tijdens het leren als wanneer het minder goed gaat. Ook ouders worden in de mate van het mogelijke betrokken, ook al is dat geen evidentie omdat de leerlingen vaak een moeilijke thuissituatie kennen.

Om leerlingen bewust te maken van de gevoelens waarmee ze kampen en de gemoedstoestand waarin ze zich bevinden, besteden directie, leraren, leerlingenbegeleiding en ondersteuners heel veel aandacht aan het werken aan de zelfregulatie van emoties bij hun leerlingen. Dat gebeurt aan de hand van een systematische, cognitieve gedragsaanpak: de leerlingen verbeteren hun zelfregulatie door alle verschillende soorten gevoelens en de staat van alertheid die ze ervaren, te categoriseren in vier concrete gekleurde zones in een raamwerk. Dat raamwerk biedt strategieën aan om leerlingen bewuster en onafhankelijker te maken in de beheersing van hun emoties en impulsen, hun sensorische behoeften te beheersen en hun vermogen om problemen op te lossen te verbeteren. Deze vier zones - de zogenaamde *zones of regulation* - worden onderscheiden:

- De rode zone duidt op een extreem verhoogde staat van alertheid en intense emoties. Wanneer een leerling zich in de rode zone bevindt,

voelt hij bijvoorbeeld woede, boosheid ... Een leerling die zich in de rode zone bevindt, heeft geen controle meer over zichzelf of de situatie en kan zichzelf dus niet meer reguleren. Hij komt bijgevolg ook niet meer tot leren.

- De gele zone gebruikt men ook om een verhoogde staat van alertheid en verhoogde emoties te beschrijven. Een leerling kan stress, frustratie, angst, opwinding of nervositeit ervaren in de gele zone. In tegenstelling tot de rode zone ervaart hij wel meer controle, maar ook in deze zone komt een leerling slechts gedeeltelijk tot leren.
- De groene zone duidt op een rustige staat van alertheid. In de groene zone staan zaken als geluk, focus, tevredenheid en leergierigheid centraal. Het is de zone waarin leren optimaal plaatsvindt.
- De blauwe zone staat voor een lage staat van alertheid en wijst op neerslachtigheid. Men voelt zich verdrietig, moe, ziek of verveeld.

Belangrijk is dat leerlingen leren hoe ze de zone waarin ze zich bevinden, kunnen herkennen en beheren. Die herkenning gebeurt op basis van signalen uit hun omgeving, de personen om hen heen en eisen die gesteld worden. Bijvoorbeeld bij het spelen op de speelplaats, in een actief/competitief spel ervaren leerlingen vaak een verhoogde interne toestand, zoals impulsief gedrag of opwinding en bevinden ze zich in de gele zone, maar er hoeft op dat moment misschien geen regulatie van hun emoties te gebeuren. In elk lokaal is er een afbeelding terug te vinden van het raamwerk.

Het Camden Learning Centre is niet de enige school die op dat raamwerk inzet. Ook de volgende school waar we op bezoek gingen, maakt er in haar werking gebruik van.



Handleiding en spel bij deze methodiek. We maakten daarvan een volledige vertaling naar het Nederlands. Het boek is niet enkel beschrijvend, maar ook het nodige materiaal, de stappen en de lessen voor de leraar zijn erin opgenomen.

Grey Court School

Grey Court School is een grote secundaire school die destijds haar deuren moest sluiten wegens kleine criminaliteit en moeilijk leerlingengedrag, waardoor het onmogelijk werd nog les te geven. Vandaag staat Grey Court School bekend om haar hoogstaande kwaliteit en de zorg, de begeleiding en de ondersteuning die men aan leerlingen biedt. We gaan dieper in op de leerlingenbegeleiding.

De school biedt een sterk netwerk van zorg aan met als belangrijkste doel het welbevinden op school te verhogen. Leerlingen die zich gelukkig en veilig voelen, zijn ook in staat te leren. Van cruciaal belang is het bevorderen van kwaliteitsvolle relaties tussen leerlingen, hun leeftijdsgenoten en het personeel. Daardoor kan iedereen een gevoel van trots ervaren over de school, de gemeenschap en hoe die zich ontwikkelt. De school zet erg in op een verbindend schoolklimaat en het gebruik van herstelgerichte praktijken bij grensoverschrijdend gedrag.

Leerlingenbegeleiding in deze school begint bij de leraren die het allerbelangrijkste dagelijkse contact met de leerlingen verzorgen. Elke leraar heeft een vaste groep leerlingen die hij gedurende zes schooljaren volgt. Elke ochtend heeft de leraar een ontmoeting van twintig minuten met die leerlingen. Daarna gaan de leerlingen naar hun klas en gaat de leraar ook zijn eigen weg. De klas heeft niet noodzakelijk les van die leraar. Die groepsleraren houden, samen met hun andere collega's, toezicht op aanwezigheid, stiptheid en gedrag en helpen er in het algemeen toe bij te dragen dat leerlingen gelukkig zijn en vorderingen maken op school. Zo'n leraar is ook het eerste aanspreekpunt voor ouders.

Wanneer er tijdens de les iets misloopt, gebruiken leraren een reflectiekaart. Dat is een kaart die de leerling in kwestie aangeboden krijgt om even na te denken wat er is gebeurd, hoe hij zich bij de situatie voelt, hoe de anderen zich mogelijk voelen en wat er nodig is om de situatie op te lossen. Soms mag de leerling even buiten de klas in de gang gaan staan om tot rust te komen en erover na te denken. De leraar geeft ondertussen verder les en komt na een vijftal minuten terug bij de leerling om

te vragen of het zal lukken opnieuw in te pikken (hij verwijst dan naar de uitkomst van de reflectiekaart).

Leerlingen leren om voor hun gemeenschap te zorgen en een positieve bijdrage te leveren aan de wereld.

De *Student Support Officers* (SSO's) of leerlingenbegeleiders zorgen voor een volgende stap in de leerlingenondersteuning. De leerlingenbegeleiders zijn zeer ervaren in het omgaan met complexere zaken als gezondheid, veiligheid, gedrag en welbevinden van de leerlingen. Ze werken nauw samen met leraren, andere personeelsleden, leerlingen en ouders. Daarnaast vervullen ze ook een draaischijffunctie naar externe organisaties. Ze staan in voor onder andere deze zaken:

- het oplossen van conflicten via herstelgerichte werkvormen tussen leerlingen, personeel of ouders;
- een-op-een-ondersteuning van leerlingen;
- organisatie van zes weken durende 'veerkrachtprogramma's om het gevoel van eigenwaarde en de sociale vaardigheden in de klas te vergroten;
- monitoring van rapporten en opvolgen van studieresultaten;
- verwijzingen naar gerichte jongerenondersteuning;
- verwijzingen naar adviseurs ter plaatse;
- verwijzingen naar individuele leermentoren;
- ...

Ten slotte zijn er nog de *Phase leaders*. Zij houden toezicht op elke fase van ondersteuning die hierboven is beschreven. Ze werken nauw samen met de SSO's. *Phase leaders* richten zich op het verzekeren van individuele, academische competenties door middel van nauwgezette monitoring van het gedrag, de aanwezigheid en de voortgang van leerlingen en de implementatie van geïndividualiseerde studie-ondersteuningsprogramma's. ►



Het uitgebreide netwerk van zorg, begeleiding en ondersteuning in Grey Court wordt in elke graad opgevolgd door een 'senior leraar'. Hij houdt het overzicht over alle interventies die het ondersteuningsteam uitvoert om ervoor te zorgen dat alle belemmeringen en obstakels die leerlingen ervaren op het gebied van leren en welbevinden zoveel als mogelijk en in samenwerking met alle betrokkenen worden weggenomen.

Iffley Academy Oxford

De laatste school die we bezochten, was een secundaire school voor leerlingen met een beperking die niet in een gewone school terecht kunnen. In Iffley Academy lopen veel jongeren met een autismespectrumstoornis school. We werden er ontvangen door een enthousiaste directeur en zijn leerlingenbegeleidster. Ook hier bezochten we klassen en namen we deel aan lesactiviteiten. Wat ons er vooral opviel, was de strikte structuur die overal werd gehandhaafd en zelfs heel voelbaar was tijdens het gesprek met de directie.

Elke dag begint in Iffley Academy met een kort welkomstmoment waarbij alle leerlingen en het personeel aanwezig zijn (rond de 150 personen). Tijdens dat moment overloopt een leraar of een ander personeelslid de planning van de week en worden er ook leerlingen in de bloemetjes gezet. Daarbij speelt een element van beloning en concurrentie (?) tussen leerlingen. Waar het Vlaamse onderwijs het veeleer normaal vindt dat leerlingen extra hun best doen, beleefd zijn en complimentjes geven aan elkaar, worden leerlingen

daarvoor in deze school extra beloond. Misschien heeft het te maken met onze bescheiden natuur dat we daar eerder terughoudend tegenover staan? Leerlingen schitterden echter wel op het moment dat ze naar voren werden geroepen ...

De Iffley Academy is een van de eerste scholen in Engeland die de principes van verbindend en herstelgericht schoolklimaat invoerden. Volgende principes staan centraal in de school:

- leerlingen luisteren naar de mening van anderen en waarderen die;
- leerlingen nemen de verantwoordelijkheid voor hun daden en zoeken zelf naar oplossingen.

Leraren en leerlingen werken aan verbinding door elke les te beginnen met een proactieve cirkel en het bespreken van de gevoelens van leerlingen en leraren via de vragen "Hoe zit je erbij vandaag?" en "Wat wil je delen?". In sommige klassen hangt ook een gevoelsthermometer waarop leerlingen hun temperatuur aanduiden en daarbij meer uitleg kunnen geven. Uiteraard gebeurt dat alles altijd op vrijwillige basis.

Leerlingen en medewerkers zijn vertrouwd met het oplossen van problemen op een herstellende manier en gebruiken instinctief herstellende taal en strategieën, wanneer ze worden geconfronteerd met conflicten, pesten en onvriendelijke woorden. De school traint de personeelsgroep in het gebruik van herstellende methodieken en faciliteert 'herstelcirkels', waarbij leerlingen hun gevoelens uiten, hun verantwoordelijkheid nemen voor hun acties en nadenken over de impact van hun acties op anderen.

In de visie van de school is het oefenen van verbindende en herstelgerichte werkvormen inherent aan het aandacht hebben voor anderen en het erkennen dat iedereen een uniek en gewaardeerd perspectief heeft.

Directie en leraren zijn ervan overtuigd dat het werken met honden voor leerlingen veel voordelen biedt, waaronder het opbouwen van zelfvertrouwen en zelfrespect. Leerlingen kunnen, vergezeld door een volwassene, een hond uitlaten op het schoolterrein of een paar minuten bij een hond zitten in een rustige ruimte.

Leerlingen kunnen op geen enkele manier falen in hun relatie met de honden: de honden oordelen of veroordelen niet en bieden onvoorwaardelijke genegenheid. Leerlingen leren de principes van goed huisdierbezit en krijgen een verantwoordelijkheidsgevoel door hun contact met de honden.

In september 2017 werd het harde werk van de Iffley Academy erkend door de *Restorative Justice Council* en ontving de school het *Restorative Justice Quality Mark*, waarmee ze de eerste school voor het buitengewoon onderwijs in Engeland is die die prijs in de wacht heeft gesleept.

Vertrouwen als basisvoorwaarde voor een succesvolle implementatie

Ons bezoek aan Engeland leerde ons deze zaken met betrekking tot de implementatie van verbindend schoolklimaat en herstelgericht werken:

- Het proces start bij een sterke directeur, in verbindend leiderschap, die vanuit een sterke visie met enkelen de processen uitwerkt en ze deelt met zijn personeel. Zij zijn de rolmodellen. Daarna is het hard werken met alle betrokkenen om dag in dag uit die visie in de praktijk om te zetten.
- Ondersteun je visie en maak je beleid zichtbaar aan de hand van pictogrammen, posters, tekeningen ...

- Het systeem van de zones van zelfregulatie is een echte eyeopener.
- In Engeland kent men ook een lerarentekort, maar in tegenstelling tot Vlaanderen kunnen positieve functioneringsgesprekken tot loonsverhoging leiden. Verbindend en herstelgericht werken is een cruciaal onderdeel van de functioneringsgesprekken in deze scholen. Indien een personeelslid niet voldoet, kan ontslag volgen.
- Het vraagt veel vertrouwen tussen personeelsleden en leerlingen om de visie dag in dag uit in de praktijk te brengen.
- Om scholen in dat proces te begeleiden, zijn heel veel vorming en coaching nodig, van directie tot het onderhoudspersoneel. Daarvoor maakt men gebruik van vormingen en ondersteuning door een erkend centrum voor verbindend en herstelgericht werken.
- In elke school ontmoetten we gelukkige leraren en leerlingen, stress was niet of weinig zichtbaar!



Katrien Bressers

katrien.bressers@katholiekonderwijs.vlaanderen
Pedagogisch begeleider Dienst Lerenden en moderator

Maria Beerten

Moderator Herstelgericht Groepsoverleg

Yannick Noppe

Pedagogisch begeleider regio Mechelen-Brussel

EINDNOTEN

1. Hergo staat voor HERstelgericht GroepsOverleg

ONDERWIJSINSTELLINGEN MET HANDEN VOL HOOP HELDENVERHALEN IN CORONATIJDEN



De coronacrisis plaatst onze scholen voor een bijzondere uitdaging, maar haalt ook het mooiste in onze onderwijsprofessionals naar boven: toegewijde leraren zoeken creatieve manieren om voor hun leerlingen te blijven zorgen. Dat niet alleen op het vlak van leerstof, maar ook op het vlak van hun welbevinden. Directeurs en bestuurders ondersteunen hun lerarenteam daarbij. Scholen overstijgen op zulke momenten met gemak het schoolniveau en nemen ook hun maatschappelijke rol op zich.

Ontdek in dit artikel enkele voorbeelden van hoe de voorbije maanden de 'held' in ieder van jullie naar boven is gekomen. We deden voor dit artikel een greep uit het ruime aanbod aan heldenverhalen. Meer verhalen kun je lezen op onze website¹. Onze persoonlijke selectie doet geen enkele afbreuk aan de 'held' in elke onderwijsprofessional.

Leerlingen blijven motiveren

Afstandsonderwijs zorgde ervoor dat leraren creatief uit de hoek moesten komen om hun leerlingen te blijven motiveren.

Virus challenge

In de Vrije Basisschool in Herzele ontwikkelden ze een nieuw lesaanbod dat heel erg aansloot bij de actualiteit. Ze creëerden een heuse coronawebsite, waarop de leerlingen twee keer per week een *virus challenge* voorgeschoteld kregen.

Door de opdrachten te maken, herhaalden de leerlingen niet alleen hun leerstof, maar losten ze ondertussen ook het moordmysterie op.

Via die website wilden de leraren de leerlingen blijven prikkelen met meer dan alleen leerstof en daagden ze hen uit om het virus te verslaan. Ze zetten daarvoor onder andere in op de muzische talenten van hun leerlingen, originele bewegingsmomenten en boden vrijblijvend diverse oefenplatformen aan. Door de uitdagingen tot een goed einde te brengen, konden ze samen het virus verslaan!

Leerstof herhalen in Cluedo-stijl

Jelke Sterck, leraar Nederlands in de Sint-Jozefschool in Mere, ging creatief te werk om haar leerlingen van thuis uit te stimuleren. Ze maakte voor haar leerlingen een detective-zoektocht in heuse Cluedo-stijl.

Dagelijks bekeken haar leerlingen een filmpje, waarin altijd enkele opdrachten vervat zaten en waarin ook verschillende aanwijzingen om de zaak op te lossen verscholen zaten. Door de opdrachten te maken, herhaalden de leerlingen niet alleen hun leerstof, maar losten ze ondertussen ook het moordmysterie op.

De wereld rond

Verschillende scholen, zoals het Sint-Ritacollege in Kontich of Onze-Lieve-Vrouw-Hemelvaartinstituut in Brugge, daagden hun leerlingen uit: samen 25.000 kilometer lopen of wandelen in deze coronatijden. Ze gebruikten daarvoor een app waarmee de leerlingen zich konden registreren als deel van het schoolteam. Door deze uitdaging motiveerden scholen hun leerlingen om samen én alleen actief te blijven.

Creatief met kunst

De leerlingen van het Sint-Andreasinstituut in Oostende deden mee aan een kunstuitdaging. Leraar Michiel Dehondt wist hen uit te dagen om thuis origineel aan de slag te gaan met een kunstwerk.

De opdracht was eenvoudig:

- Kies een kunstwerk.
- Gebruik een drietal attributen om het kunstwerk na te bootsen.
- Post een foto met aan de ene zijde het origineel en aan de andere zijde jouw interpretatie.

Enkele resultaten vind je op Instagram met volgende tags: #tussenkunstenquarantaine #saooarartistique #samensao #samentegencorona #watdoetdeleerkrachtsthetaansaan.



Lessen op maat

Het buitengewoon secundair onderwijs De Tjalk, een type 4-school voor leerlingen met een meervoudige beperking, geeft les op maat met de focus op vrije tijd, communicatie en zelfredzaamheid in ruime zin.

In deze coronatijden maakte de school gebruik van een platform waarop ze lesmateriaal en activiteiten aan haar leerlingen aanbood: van SMOG-lessen² en voorleesverhalen tot spelletjes en crea-activiteiten.

Ze postten ook elke dag nieuwe filmpjes die leraren en ondersteuners vanuit hun vakgebied maakten. Zo bleven ze maximaal in verbinding met hun leerlingen.

Aandacht voor kwetsbare leerlingen

Gedurende de periode dat de scholen gesloten waren, zetten ze alles op alles om al hun leerlingen te bereiken. Dat om ervoor te zorgen dat alle leerlingen ook van thuis uit alle kansen konden krijgen en om zo een mogelijke leerachterstand bij alle doelgroepen te beperken.

Postpakketten maken voor alle leerlingen

In De Zeppelin in Geraardsbergen maakten de leraren postpakketten voor de kinderen, boordevol leuke activiteiten, spelletjes en een weekplanning met inoefentaken voor de oudste kinderen. Om alle kinderen te bereiken, leverden ze dat alles aan huis af.



De Vrije Basisschool Sint-Lievenscollege in Gent ging nog een stapje verder en had er in coronatijden een nieuwe service bij: *Homework Deliveroo*. Meester Aaron en juf Fien gingen op zoek naar de adressen van alle kinderen die hun huiswerk nog niet ophaalden en leverden alles netjes per brommertaxi aan huis af.



Laptops voor kwetsbare leerlingen

De Meiroos is een school voor buitengewoon lager onderwijs in Wetteren. De leerlingen zijn stuk voor stuk bijzondere kinderen die het thuisblijven nog scherper dan andere kinderen ervaren. Vaak komen ze uit kwetsbare gezinnen die niet allemaal over een computer beschikken. Dat maakte het voor de school bijzonder moeilijk om met haar leerlingen, en hun familie, in verbinding te blijven.

De directeur lanceerde een oproep via Facebook, waarna meer dan dertig laptops op school afgeleverd werden. Die werden aan huis gebracht, met de bakfiets, bij de gezinnen die ze het meest nodig hadden.

Het begint met luisteren

Voor een school in Sint-Jans-Molenbeek bleken de digitale leerplatforms niet altijd de beste manier om hun leerlingen doeltreffend te bereiken. Een flink deel van de ouders mist immers de taalkundige, sociale en/of materiële capaciteiten om het leerproces van hun kinderen daarin te begeleiden.



Hoe gingen ze dan wel aan de slag? Als leraar telefonisch contact opnemen om de mogelijkheden en de noden gezin per gezin in kaart te brengen, bleek een eerste essentiële stap. Hoewel sommige collega's aanvankelijk wat drempeelvrees voelden om ouders systematisch telefonisch te bevragen, ondervond de school snel dat die contacten vruchten afwierpen. Leraren voelden zich gesteund in al hun inspanningen en ouders reageerden dankbaar voor de oprechte interesse in het wel en wee van hun gezin.

Op basis van die telefonische bevragingen konden de leraren vervolgens aan de slag om in speel- en leeskofters te voorzien of bundels op papier samen te stellen (voor gezinnen zonder computer of printer). Die konden op school worden afgehaald of thuis afgeleverd. Kinderen die in een kwetsbare thuissituatie leven, nodigden de leraren op school uit voor extra uitleg en begeleiding bij hun taken. Zo kon elke leerling op de beste manier ondersteund worden.

Extra aandacht voor anderstalige leerlingen

Juf Beatrice van De Mozaïek in Gent ondersteunt haar leerlingen, allemaal anderstalige nieuwkomers, heel intensief. Ze maakte, samen met de collega's van haar team, een eigen blog met taal-tips, gedichten, liedjes en voorleesverhalen van de juffen. Zo kon ze haar leerlingen blijvend activeren in de coronaperiode.

Op basis van telefonische bevragingen voorzagen de leraren in speel- en leeskofters.

Om haar leerlingen van dichtbij op te volgen, hield ze ook nauw contact met hen. Niet alleen via digitale kanalen, maar ook via huisbezoeken. Tijdens die huisbezoeken hielp ze ook om laptops te installeren en zocht ze naar oplossingen voor wifi-problemen. Zo konden al haar leerlingen de blog meevolgen en actief hun Nederlands blijven oefenen. Juf Beatrice kreeg daarbij veel technische en motiverende steun van juf Chloë en kon ook rekenen op studenten van de Arteveldehogeschool, die vanuit hun 'kot' het voorleesproject voor anderstalige nieuwkomers voortzetten.



Inzetten op welbevinden

Voor kinderen en jongeren was de periode van afstandsonderwijs niet altijd even gemakkelijk. Net daarom gaven scholen op dat moment hun leerlingen ook daarvoor de nodige ruimte.

Mentale rust door meditatie

Helga Timmermans van Moretus Ekeren zorgde in deze onzekere en stressvolle tijd via digitale weg voor de mentale rust van zowel leerlingen als leraren. Elke dag bood zij een korte meditatie aan in de vorm van een geluidsbestand. Aandacht voor ▶

jezelf komt niet alleen je geestelijke gezondheid ten goede, maar uiteindelijk ook je lichamelijke.

Dat het de leerlingen deugd deed, was te merken aan de vele reacties.

“Goedemorgen mevrouw

Het is heel leuk dat u dit doet! Ik heb de vorige gisteravond beluisterd en het helpt echt om rustig te worden :)

Mvg ””

Verjaren blijft een feest

Verjaren doe je maar één keer per jaar, waardoor scholen de tijd namen ook voor hun jarige leerlingen – zij het vanop afstand – iets te doen.

Digitale wensen

Zo verjaarde kleuter Mirac op 18 maart, waardoor hij die dag niet kon vieren in het bijzijn van zijn klasgenootjes. Zijn juf van basisschool Balu in Lommel stuurde hem een mooie digitale verjaardagskaart, die ze ook op het communicatiekanaal Gimme plaatste.

Daardoor kon de hele klas meegenieten van de kaart, maar werden de mama's en papa's van zijn klasgenootjes ook geïnspireerd. In een mum van tijd stroomden de reacties binnen en maakten zijn vriendjes prachtige verjaardagstekeningen. Zo werd het voor Mirac toch een groot feest!

Verjaardagspakket

Juf Karin van het instapklasje in het Heilig-Hart-college in Heist-op-den-Berg bezorgde jarige

Fran een 'noodpakket verjaardag'. In het noodpakket zaten alle attributen, zoals een kroon, een T-shirt, een verhaaltje ..., om haar verjaardag te kunnen vieren. Bij terugkomst in de klas werd haar verjaardag dan nog eens dubbel en dik gevierd.



Verjaardagskaarten

Juf Anja van de Vrije Basisschool Capucienen in Leper bracht een verjaardagskaartje naar alle jarigen tijdens de coronaperiode. Maar liefst 54 jarige kindjes - van peuters tot het zesde leerjaar - en leraren kregen toch een seintje uit de school via een zelfgemaakte verjaardagskaart.

Emoties uiten

Voor het vak waarnemingstekenen kregen de leerlingen van 6 Publiciteitsgrafiek van Coloma Plus de opdracht om een dagboekpagina te maken 'vanuit hun kot'. Op die manier konden ze op een creatieve manier hun emoties uiten. Het werd prachtig en inspirerend werk, dat getuigt van een enorme veerkracht bij de leerlingen. Ze tekenden zowel hun leuke als mindere momenten.

Leuke boodschappen in het ziekenhuis

Een ziekenhuisopname is voor kinderen nooit leuk, en zeker in coronatijden is het voor hen nog moeilijker. Bezoek mag niet langskomen, extra (leuke) activiteiten zijn nauwelijks nog aan de orde. Voor hen leek de buitenwereld heel ver weg.

De adjunct-directeur van de ziekenhuisschool in Leuven, Steven Declerck, deelde op zijn Facebook-

COVID 19
24 APRIL 2020
IKZELF IN DE LIVING, OPGESLOTEN. ER GAAT
VEEL IN MÛN HOOFD OM, WAT EEN RARE TIJDEN,
WAT EEN BIZAR JAAR... MAAR ER IS OOK VEEL
TOT ME DOORGEDRONGEN, HEEL VEEL KUNNEN
NADENKEN, OVER ALLES EN NOG WAT. WAT
EEN TIJDPERK, WAT EEN JAAR....



© COLOMAplus Mechelen, 6 Publiciteitsgrafiek, Eloni Dedeken

pagina de oproep om kaartjes te sturen naar kinderen die in deze tijden in het ziekenhuis moesten verblijven. We deelden deze oproep ook met onze scholen met heel wat reacties tot gevolg.

De kinderen kregen heel wat mooie tekeningen, gekkebekkenfoto's, lieve en aanmoedigende woorden op kaartjes ... toegestuurd. Zo kregen deze kinderen een warm hart onder de riem.

Maatschappelijke inzet

Tal van scholen gingen aan de slag om mondkapjes te maken voor het zorgpersoneel. Ze deden dat tijdens de opvang, schakelden hun hele modafdeling in of leerden leerlingen hoe ze dat van thuis uit konden. Dankzij die zelfgemaakte mondkapjes kon het zorgpersoneel in ziekenhuizen, woonzorgcentra, huisartsenpraktijken ... zijn job op een veilige manier uitoefenen. Verschillende technische scholen maakten ook van hun praktijkruimtes heuse productiecentra van *face shields*.

Toch ging de maatschappelijke inzet van scholen verder dan louter materiële ondersteuning.

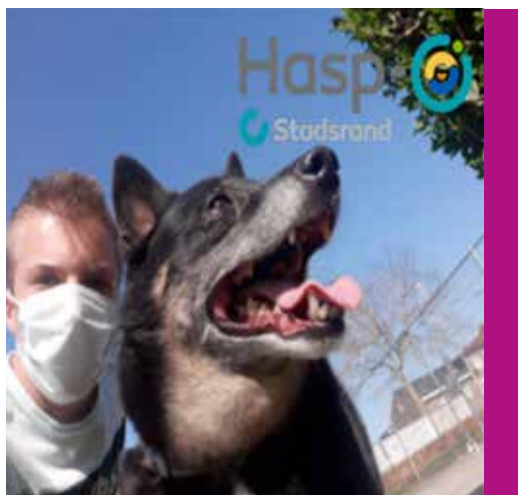
24/7 Netflix
is my tea.



Ik wil graag naar buiten
met mijn vrienden... MAAR
dat gaat helaas niet.

Mijn hond
moet naar
de kopper

© COLOMAplus Mechelen, 6 Publiciteitsgrafiek, Chenjue Ji



Open internaat

Het Sint-Franciscuscollege in Heusden-Zolder zette gedurende de coronacrisis zijn deuren open voor ziekenhuispersoneel. Het stelde vijftien vrije kamers en de sanitaire ruimtes op hun internaat ter beschikking. Als ze dat wensten, konden artsen en verpleegkundigen er een aantal uur komen uitrusten.

Ondersteunen van ouderen

Ouderen in woonzorgcentra konden tijdens de coronacrisis geen bezoek ontvangen. De Sint-Amandusschool stak de bewoners van het rusthuis De Zonnewende in Meulebeke een hart onder de riem met zelfgemaakte tekeningen en kaartjes die ze kwamen afgeven. Voor het raam deden ze ook dansjes, zodat de ouderen van een heuse show konden genieten.

Echte dierenvriend

Stef Potargent studeert Dierenzorg aan de tuinbouwschool Hasp-O. Als dierenvriend hielp Stef mensen met corona die niet meer voor hun die-

ren konden zorgen. Hij riep mensen in nood op om hem te contacteren.

Hij verzorgde zelfs een 55-tal dieren waarvan de eigenaar helaas overleden is. Dat maakt het voor hem emotioneel natuurlijk wel een beetje zwaarder, maar toch blijf hij zich inzetten omdat we er allemaal samen door moeten: mens én dier.

Doorlopende stages

Heel wat leerlingen en studenten bleven ook gedurende de coronacrisis stage lopen in ziekenhuizen, woonzorgcentra ... Zo ook een twintigtal leerlingen van het zevende specialisatiejaar Thuis- en Bejaardenzorg Zorgkundigen van het Óscar Romerocollege. De jongeren werden met open armen ontvangen. De leerlingen van het zevende jaar Zorg gaven zelf het volgende aan: "Er zijn overal handen te kort in de zorg, we zijn blij te kunnen helpen."

Heel erg bedankt, held!

Dat de coronacrisis onderwijsinstellingen voor een grote uitdaging stelde, is zeker. Maar dat daardoor ook heel wat mooie initiatieven en zelfs kansen ontstonden, is daarom niet minder waar. Onze onderwijsinstellingen maakten hun rol waar om steeds zo goed mogelijk te blijven zorgen voor élke leerling in moeilijke en snel veranderende tijden. Nog eens heel erg bedankt, held! ◀◀

Samenstelling: Isabelle Buyse

isabelle.buyse@katholiekonderwijs.vlaanderen

Stafmedewerker Katholiek Onderwijs Vlaanderen

**Er zijn overal handen te kort
in de zorg, we zijn blij te
kunnen helpen.**

EINDNOTEN

1. Surf naar pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/corona-heldenverhalen.
2. SMOG staat voor Spreken Met Ondersteuning van Gebaren.



Omer, Haim
**NIEUWE AUTORITEIT /
VERBINDEND GEZAG
VOOR HET ONDERWIJS**

Kalmthout: Pelckmans Pro.
2019. 180 p. (€ 29,50).

Na diverse boeken voor hulpverleners en ouders schreef Haim Omer eindelijk een boek voor leraren en schoolteams. Nieuwe autoriteit biedt een antwoord op de onmacht die leraren ervaren wanneer ze te maken krijgen met leerlingen die zich misdragen.

Waar traditionele autoriteit zich bedient van afstand, onmiddellijke bestraffing, hiërarchie, controle en gehoorzaamheid, gaat nieuwe autoriteit uit van aanwezigheid, volharding, ondersteuning en zelfbeheersing. Daarmee kunnen leraren een hedendaagse vorm van gezag ontwikkelen, die hun de kracht geeft om een anker te zijn voor alle leerlingen.

In de zes hoofdstukken van het boek krijgt de lezer inspiratie waaraan hij zijn eigen handelen kan toetsen. Na een korte inleiding over de pijlers van nieuwe autoriteit werkt Omer in het tweede hoofdstuk het centrale concept aanwezigheid uit. Het derde hoofdstuk gaat uitgebreid in op het partnerschap tussen de school en de ouders. Het verbeteren van de samenwerking tussen leraren en ouders heeft immers een positief effect op de status van zowel de leraar als de ouder. Ouders en leraren zitten in hetzelfde schuitje. Het vierde hoofdstuk focust op de samenwerking binnen het schoolteam en het effect dat je kunt bereiken door gebruik te maken van de publieke opinie. In het volgende hoofdstuk richt Omer zich tot de directeur en hoe die het hoofd koel kan houden in het geval van extreme conflicten in een team of met ouders. In het laatste hoofdstuk reikt Omer alternatieven aan voor straffend optreden, waarbij hij een pleidooi houdt voor herstelgericht werken. Tot slot geeft hij tips voor de implementatie in de school- en klaspraktijk.

Omer vraagt leraren niet om al hun kennis en ervaring overboord te gooien, maar beoogt hun status en gezagspositie te versterken, vooral waar escalaties en een spiraal van onmacht het overnemen. De inhoud sluit aan bij de visie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen betreffende verbindend schoolklimaat en herstelgericht werken.

Het boek leest bijzonder vlot. De vele zeer herkenbare voorbeelden zorgen ervoor dat elke leraar er inspiratie uit kan halen. Ik hoop dat dit boek velen mag inspireren.

Jan Coppieters



Frijns, Carolien
DE VLIEGTUIGKLAS

*Naar sterk taalonderwijs
op de basisschool.*

Kalmthout: Pelckmans Pro.
2019. 200 p. (€ 30)

De auteur zelf noemt het boek een literair-professionele gids en dat is best een goede omschrijving. Je leest in *De vliegtuigklas* immers vooral wetenschappelijke inzichten over het leren van taal, meertaligheid en ouderparticipatie. Toch is er daarnaast ook plaats voor literatuur: Frijns schreef haar persoonlijke beleving neer bij haar onderzoek naar het leren van taal bij Turkse kleuters in verhalen en gedichten. Die korte fragmenten zijn soms grappig, soms ontroerend, soms verhelderend. Dat Frijns kan schrijven, merk je ook in de professionele teksten: alles is vlot leesbaar met voldoende anekdotes en voorbeelden.

Voor de hoofdstukken schoolmakers, thuismakers, identiteitsmakers en taalmakers zijn interessant voor iedereen die beleid wil maken op de basisschool. Je leest in die eerste vier hoofdstukken een boeiende samenvatting van bestaande inzichten alsook nieuwe bevindingen uit Frijns' doctoraatsonderzoek. Het talenbeleid van je school inhoudelijk daaraan toetsen, kan een goede kwaliteitscheck zijn.

Frijns is een sociolinguïst en dus krijgt niet alleen het 'enge' taalleren een plaats. Je vindt in het boek ook tal van interessante ideeën over de context van het kind, over (talige) interacties en over het verband tussen taal en identiteit. Verbinding maken met de visie van het leerplan *Zin in leren! Zin in leven!* is evident: betekenisvol taal leren vanuit de drie cirkels voor krachtig (taal)onderwijs, inzetten op persoons- én cultuurgebonden ontwikkeling, ontwikkelen van een talige grondhouding, positief omgaan met meertaligheid ...

Voor wie onderwijsontwikkelingen en taalonderwijs op de voet volgt, bevat *De vliegtuigklas* geen wereldschokkende nieuwe inzichten. Het boek geeft wel een frisse kijk op kansen voor de klas- en schoolpraktijk en is een aanrader voor wie nieuw is in het taalonderwijs. Het boek inspireert en geeft veel 'goesting' om anderen op hun beurt te inspireren.

Fien Loman

AFSTANDSLEREN IN HET SECUNDAIR ONDERWIJS



De uitbraak van het coronavirus wijzigde het lesgeven grondig. Afstandsleren met behulp van ICT maakte het mogelijk om met leerlingen in contact te blijven. Zowel leerlingen als leraren merkten al snel dat afstandsleren anders is dan leren op school.

Op 1 september 2020 startten scholen secundair onderwijs in code geel. Dat betekent dat scholen naast contactonderwijs ook afstandsleren kunnen organiseren. Vorig schooljaar gingen vakgroepen snel aan de slag. De pedagogische begeleiding gaf tips om eerst te focussen op herhalen en pas daarna over te stappen op *preteaching* of aanloopteren. Daarbij zagen we enkele aspecten in alle scholen gebeuren en bij enkele staan we even stil in dit artikel.

Virale leerinfectie

Welke kansen schuilen in de coronacrisis? Corona bezorgde de scholen een virale leerinfectie. Via experimenten binnen het afstandsleren geven wendbare en samen lerende schoolorganisaties vorm aan het onderwijs van de toekomst. Scholen bepalen zelf hoe ze afstandsleren vormgeven. Dat kan een livestreaming van een les zijn, maar ook gebeuren in voorbereiding op het volgende contactonderwijs of in de vorm van opdrachten – al dan niet projectmatig of gedifferentieerd – als inoefening of verdere verdieping of verbreding van het voorbije contactonderwijs. Tijdens het afstandsleren kan een leraar stand-by blijven voor vragen via livestream, chat of e-mail, maar het is ook mogelijk dat leerlingen volledig zelfstandig werken en tijdens een volgend lesuur via contactonderwijs het onderwerp verder uitdiepen of feedback krijgen op hun opdracht.

Afstandsonderwijs lukt maar als leerlingen over een computer en internet beschikken en als de thuissituatie zelfstudie mogelijk maakt.

Fitte en wendbare school

Door de uitbraak van Covid-19 kwamen we in een nieuwe realiteit, elk in een eigen bubbel. Veel moest overboord gegooid worden. Plots gaven we op afstand onderwijs. Pedagoog Bert Smits wijst erop dat de virale infectie al langer aan de gang was. Veel scholen wisten al dat de wereld VUCA is: volatiel, onzeker (*uncertain*), complex en ambigu. Alles hangt met elkaar samen en eenvoudige antwoorden bestaan niet. We leven in een verandering van tijdperk op het gebied van onderwijs, klimaat, wonen ... Oude manieren van werken worden onderuitgehaald. Impact zal er zijn. Scholen waren al bezig met mobiele toepassingen en allerlei technologieën, maar nu gaat alles sneller. Er komen nieuwe spelregels over hoe

we leerlingen en ouders bereiken, hoe we met elkaar omgaan. Dat leidt naar een nieuw normaal.

Als de wereld VUCA is, waar zet je dan als school op in? Je kunt in een ratrace de vernieuwingen binnenhalen, maar dat werkt verschroeiend. De school kan ook fundamenteel nadenken: waar staan we voor, welke ontwikkelingen zijn relevant, welke niet? Vele scholen hadden met corona een stresstest. Wendbare scholen maakten de overgang goed. Als team slaagden ze erin de leerlingen te bereiken en bij elkaar stil te staan. Andere scholen raakten op korte tijd geïnfecteerd, maar dat gebeurde ten koste van de draagkracht. Het is belangrijk om de fitheid op te krikken om als school diep en breed te leren en te vragen: 'Wat is de essentie van ons onderwijs?'

Een school die eerder als een netwerk georganiseerd is, ziet de wendbaarheid ook in het gedrag van de collega's. Daar geven teams zelf vorm aan hun onderwijs, ze vullen de job flexibeler in. Scholen die dat voor de crisis konden, schakelen sneller om. Corona heeft schoolteams uit hun comfortzone geduwd en dat doet pijn. Sommige leraren hadden het moeilijk om zichzelf te horen of te zien, maar pijn doet groeien en leidt naar persoonlijk meesterschap met een visie op de toekomst. Directeurs peilen naar die creatieve spanning: 'Wie heeft in die periode iets nieuws geleerd? Wat levert dat op voor de wereld?' Een school wordt stap voor stap een lerende organisatie in de richting van een nieuwe performante school. Daarbij is er nood aan technologische uitrusting, schoolleiderschap, samenwerking en oog voor alle leerlingen. *Teacher Design Teams* (TDTs) kunnen een evidentie worden.



Technologische uitrusting en thuissituatie

Afstandsonderwijs waarbij zo goed als alles digitaal verloopt, lukt maar als leerlingen over een computer en internet beschikken en als de thuissituatie zelfstudie mogelijk maakt. Je kunt niet verwachten dat alle kinderen van eenzelfde gezin digitaal les volgen op de momenten dat de leraren dat aangeven. Ook ouders hebben telewerk. Sommige jongeren maken 's nachts hun huiswerk, omdat het dan pas stil is in huis. Andere worden voltijds ingezet voor de zorg in het gezin of doen een job. Afstandsleren mag de stress voor de school niet verhogen, de kloof tussen de *haves* en de *have-nots* niet vergroten. We willen dat afstandsleren fair gebeurt. Zolang digitalisering niet gedemocratiseerd is, probeer je zo snel mogelijk te achterhalen wie thuis niet over de nodige digitale middelen beschikt om samen een oplossing op maat te bedenken.

We zijn een diverse school met een divers verhaal. Van onbezorgdheid als randvoorwaarde om te kunnen leren, is bij te veel leerlingen geen sprake. Onze leerlingen wonen vaak in wijken die laag scoren op de welzijnsindex en hoog op nood aan ondersteuning. Sommige leerlingen kampen met zorgen die voor velen onbekend zijn. Onveilige woonomstandigheden, armoede en complexe thuissituaties zijn hun niet vreemd. Sommigen hebben geen laptop, geen wifi. Het heeft van het schoolteam veel gevraagd om alle leerlingen te bereiken en te ondersteunen. DigitalForYouth bezorgde computers. Sommige leerlingen zijn niet zo ICT-vaardig. Ook na de lockdown blijft de diversiteit op school en gaan sommige leraren om de twee dagen naar leerlingen. In tijden van social distancing is nabijheid cruciaal. Daar hebben we hard op ingezet.

*Directeur Katleen Immesoete,
HTI Sint-Antonius, Gent*

Probeer te komen tot een goede mix van online en offline materiaal dat het leren van leerlingen maximaal kan ondersteunen.

Prioriteren

Welke doelen selecteer je voor het leren op afstand? Wat is zinvol, als je minder tijd hebt? Bij pre-teaching was het bepalen van essentiële doelen een item. Leraren bekeken het leerplan met een vernieuwde blik. Daarbij bood de pedagogische begeleiding snel en ontwikkelingsgericht ondersteuning, onder andere via de themapagina pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/afstandsleren.

Bepalen welke nieuwe leerinhouden aan bod komen, gebeurt het best in nauwe samenwerking binnen het team: de individuele leraar, de vakgroep, de klassenraad en de directeur. Zo kom je tot een evenwichtig en haalbaar geheel van leerplandoelstellingen en eraan verbonden opdrachten. Leraren realiseren zich dat niet alles meer kan en dat dat nu niet voor iedereen nog hoeft. Vertrekpunt voor die analyse is het leerplan, niet het handboek.

Online les en draagkracht

Als bijna alles online gebeurt, wat dan? Het volstaat niet om links door te sturen of een PowerPointpresentatie af te lezen. De scholen hebben gestretcht, geprobeerd, opnieuw geprobeerd en zijn tot een goede praktijk gekomen. De school voorziet in een beperkt aantal uren opgenomen lesmateriaal en live instructies op een digitaal platform. De leerlingen kunnen zo de instructievideo's op eigen tempo bekijken, herbekijken en dat wanneer het hun past. Ze plannen zelf wanneer ze leerstof verwerken. Dat deden ze voor de coronaperiode ook al. Je bent niet verplicht om (instructie)video's op te nemen. Je kunt op veel manieren instructies geven. Streef naar een goede mix van online en offline materiaal dat het le-

ren van leerlingen maximaal kan ondersteunen. Wees realistisch in wat je verwacht. Digitaal leren is nieuw voor velen. Houd er rekening mee dat leerlingen ook nood hebben aan pauzes tussen verschillende blokken. Niet alles hoeft digitaal te gebeuren. Voorzie ook in voldoende niet-digitale opdrachten, zodat de leerlingen niet (de hele tijd) achter het scherm hoeven te zitten.

Er zijn leraren die de klassituatie willen nabootsen. Ze nemen vooraf instructiefilmpjes met nieuwe leerstof op en gebruiken daarbij een *green screen*. Daarop laat je beelden zien, terwijl je ervoor staat. Voor vakken waarin je met kaarten werkt, is dat handig. Je kunt leerlingen bij de les betrekken via Nearpod of aan de hand van subgroepopdrachten via *breakout rooms* in Zoom. Als de technologie mee wil, duurt een online les echt 50 minuten en is klasmanagement geen probleem.

Ik begin de online les met het bespreken van de leerdoelen en de succescriteria. Het schept duidelijkheid en zelfvertrouwen bij de leerlingen. Ik geef hun met de handraise-functie beurten, om te controleren of ze begrijpen wat van hen verwacht wordt. Dat gebeurt lukraak, zo blijven alle leerlingen actief betrokken.

Griet

Structuur en regelmaat

De schoolbel en andere rituelen die het brein van jongeren elke ochtend op een kier zetten, ontbreken bij het afstandsleren. Structuur, regelmaat en communicatie zijn daarom belangrijk. Maak als leraar in afspraak met de klassenraad een planning op. Dat betekent niet dat je zeven online sessies voor een dag aanbiedt, dat is te vermoeiend, zowel voor de leerlingen als voor de leraar. Houd het aantal beperkt. Maak lespakketten op basis van de planning. Die lespakketten bevatten alle relevante info die leerlingen nodig hebben voor de opdracht (pagina's in het handboek, presentatie, eigen lesmateriaal, video, oefeningen ...). Zorg ervoor dat de jongeren hun weg in de tools

niet verliezen, overdrijf niet in het (les)materiaal. Afstandsonderwijs is een marathon, geen sprint. Bouw voldoende flexibiliteit in die rekening houdt met de diverse (thuis)situatie. De school wijst voor elke klasgroep een coördinator aan die waakt over de globale taakbelasting en gelijke kansen voor alle leerlingen. Dat kan de klasleraar zijn. Bied wel extra materiaal aan voor leerlingen die daar behoefte of nood aan hebben.

Ook als leraar heb je bij afstandsleren zelfzorg en mentale rust nodig om voor de leerlingen te kunnen zorgen. Misschien is het ogenblik aangebroken om meer in te zetten op een vorm van *slow education*, waarbij de leerlingen de tijd krijgen om zich met het leren te verbinden.

Communicatie

Maak bij opdrachten duidelijke afspraken over de timing, zowel over het indienen als over wanneer leerlingen feedback mogen ontvangen. Maak duidelijk hoe en met wie ze contact kunnen opnemen in geval van vragen. Je kunt op vaste momenten stand-by zijn of een live klasgesprek voeren waarbij ruimte is voor vragen over de leerstof. Live sessies maken peer-to-peer-effect tussen leerlingen soms mogelijk. Ze kunnen ook elkaar feedback geven, bijvoorbeeld in de tool Peergrade. Veel leraren vragen feedback aan hun leerlingen over het online lesgeven. Sommigen gebruiken daarbij jotform. Leraren hebben veel geleerd op het vlak van technische innovatie. Velen hebben hun opvattingen over leren bijgesteld om effect bij de jongeren te hebben. Ze prioriteren leerlinggericht, differentiëren, coachen meer. Scholen willen alle leerlingengroepen bereiken. Leerlingen uit OKAN (onthaalklassen voor anderstalige nieuwkomers) zijn daarbij een kwetsbare groep. Leerlingen met veel praktische vakken krijgen we moeilijker mee met online onderwijs. Toch zagen we leerling-kappers thuis aan het werk.

Scholen kunnen op heel verschillende manieren invulling geven aan de regeling voor afstandsleren, afhankelijk van de pedagogische keuzes die ze maken, de context van de school, de leerlingengroepen ...



Scholen kunnen een beroep doen op een pedagogische reserve van initiatieven en organisaties voor onder meer gratis online bijles en huiswerkbegeleiding aan kansarme leerlingen. Ook medeleerlingen of jongeren uit hogere jaren kunnen online bijles geven. Waarom ook niet leraren in opleiding daarbij betrekken?

Preteaching – herhalen – denken en doen

Veel heeft bij preteaching of aanlooplessen met voorkennis te maken. We hebben verschillende soorten geheugens. Aan de ene kant heb je het sensorische geheugen: wat er zonet gezegd is, onthoud je. Aan de andere kant heb je het langetermijngeheugen. Daartussen zit het werkgeheugen. Leren is kennis van het sensorische geheugen over de flessenhals van het werkgeheugen naar het langetermijngeheugen brengen. Dat lukt omdat je iets herkent. Je spreekt de voorkennis aan. Als je als leraar bij preteaching te veel informatie geeft, komt die niet door de flessenhals. Daarom is selecteren essentieel. Scholen die al vertrouwd zijn met *Flipped Learning* weten dat maar al te goed. Je hebt bij preteaching het best al zicht op de individuele leerling, zodat je er feedback en vervolgstappen aan kunt koppelen.

Maak bij opdrachten duidelijke afspraken over de timing.

Tijdens het instructiefilmpje dat ik met Edpuzzle maak, beantwoorden leerlingen vragen, voor ze verder kunnen kijken. Ik zie hun antwoorden en ontdek zo snel of er bijvoorbeeld misconcepties zijn bij leerlingen. Ik kan daar dan gericht feedback op geven.

Juliette

Herhalen en denken zijn belangrijke stappen. Herhalen maakt de beweging mogelijk tussen het werkgeheugen en het langetermijngeheugen. Digitale tools als Socrative, Kahoot, Bookwidgets zijn interessant om leerstof in te oefenen en te herhalen. Bij afstandsleren komt het bewust verwerken van kennis ook aan bod. Leerlingen doen er dingen mee waarbij ze zelf nadenken over de leerstof, wat beter werkt dan samenvatten. Het maakt het leren zichtbaar.

De digitale middelen helpen ook bij het monitoren. Ze geven informatie over het kunnen van de leerlingen. Dan kun je gericht feedback en ondersteuning geven, individueel bijsturen.

Beschikbaar zijn voor de leerlingen

Het is fijn als leerlingen in contact kunnen blijven met de leraar. De leraar is in die uitzonderlijke situatie een belangrijk ankerpunt. Om het gebrek aan sociaal contact met vrienden te compenseren, kun je een 'babbellende' houden: een videochat waarin leerlingen bijpraten met hun vrienden. De leraar krijgt zo een beeld over hoe het met zijn leerlingen gaat. Sociale verbondenheid is goed voor de mentale gezondheid en voor de schoolresultaten. Ook humor doet wonderen. In meer dan een videosessie vroeg een deelnemer in de voorbije maanden: 'Wie vertelt een grap?' Al lachend komen mensen dicht bij elkaar. Ook via Facebook, (video)chat, Smartschool Live, telefoon ... kunnen leraren met hun leerlingen contact houden. Dat contact doet jongeren én leraren deugd. Dat zie je aan de hashtag #Iloveyjob.

Ik organiseer twee keer per week een Smart-school Live met de leerlingen van mijn klas. Elke week kunnen ze zich inschrijven en als ik ook maar één minuut te laat de uitnodiging voor de Live verstuur, heb ik al een paar berichtjes. Ze hebben er zoveel nood aan. Laat ons dat element van nabijheid niet uit het oog verliezen.

Wouter Slabbinck (Facebook, 11 mei 2020)

Met doelgerichte opdrachten en producten kunnen de school en de leerlingen zich verbinden met de maatschappij. De zelfgemaakte kaartjes en spatmaskers waren in de coronacrisis voor de mensen uit de buurt een hart onder de riem.

Blijven motiveren

Veel leerlingen blijven bij het leren op afstand gepassioneerd, maar zelfs met alle technologie blijkt het niet eenvoudig hen bij de les te houden. Een tip voor studenten van het hoger onderwijs werkt misschien ook voor leerlingen van het secundair onderwijs: bekijk afstandslessen op anderhalve snelheid. Dat scheelt in motivatie en tijd. Een aangepaste didactiek, aangepaste tools en werkvormen motiveren ook. Zorg voor voldoende afwisseling. Zoek naar interactieve startactiviteiten die online werken: een alfabetrace, een quiz met een leerling als quizmaster ...

Nadenken over evalueren

Noodgedwongen stonden we stil bij een paar evidenties. Op vele plaatsen maakten ze een fundamentele denkoefening over evaluaties. Het is goed om verder te kijken dan wat we altijd al hebben gedaan. Misschien zijn grote eindtoet-

sen niet even geschikt voor alle leeftijdsgroepen. We geven meermaals per jaar drie weken lestijd op voor die proefwerken, terwijl we in die tijd ook onderwijs kunnen blijven geven en inzetten op evaluatie in de loop van het schooljaar. Nog meer dan vroeger zullen scholen inzetten op alternatieve evaluatievormen en permanente evaluatie met gepersonaliseerde feedback. Proefwerken zullen er anders uitzien.

Bij preteaching is selecteren essentieel.

Opwaardering is het nieuwe normaal

De coronacrisis heeft het onderwijs veranderd en het beroep van leraar opgewaardeerd. De leraar maakt ook bij het leren op afstand het verschil. Ouders hebben dat maar al te goed ervaren. Ook de jongeren denken na over het onderwijs. Net als de lerarenopleidingen. Schoolleiders zullen beslissingen op lange termijn nemen. Vraag is hoe het afstandsleren in dit nieuwe schooljaar een verlengstuk krijgt. Zullen ze de krachtige delen ervan als aanvulling op het contactonderwijs implementeren?

Leen Pil

leen.pil@katholiekonderwijs.vlaanderen

Pedagogisch begeleider

Dienst Curriculum & vorming

Marleen Lippens

marleen.lippens@katholiekonderwijs.vlaanderen

Pedagogisch begeleider

Dienst Curriculum & vorming

BRONNEN

pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/afstandsleren.

De Becker, K., *Achter de feiten*, Radio 1, "Never waste a good crisis"

De Bruyckere, P. en Smits, B., *Wat kunnen scholen leren uit de coronacrisis*, webinar, 28-04-2020.

Vernieuwonderwijs, *Formatief evalueren in online onderwijs: lessen uit de praktijk*, 09-06-2020 - www.vernieuwonderwijs.nl/formatief-evalueren-in-online-onderwijs-deel1/?ml_subscriber=1441255245077288124&ml_subscriber_hash=j5d5

TEAMTEACHING EN INCLUSIE HAND IN HAND

OOSTENRIJK ALS PRAKTIJKVOORBEELD VOOR VLAANDEREN



Een inclusieve samenleving waarin onder andere het onderwijssysteem geen onderscheid maakt op basis van geloof, afkomst of beperking: het kan. Een praktijkverhaal uit het buitenland bewijst dat. In de deelstaat Steiermark in Oostenrijk zagen we hoe ongeveer 85% van de leerlingen die bijzondere zorg nodig hebben, in het regulier onderwijs geïntegreerd is. Kinderen worden meerdere momenten per week begeleid door twee (onderwijs)professionals die inspelen op de onderwijsbehoeften van alle leerlingen. Teamteaching, leren van en met elkaar, is kenmerkend voor het onderwijssysteem in Steiermark.

Inclusief onderwijs, een utopie?

In de schoolvisie van onze basisschool De Ark in Maldegem is de groei naar een sterkere en inclusieve(re) school vanuit teamteaching een van de prioriteiten. Dat komt onder andere tot uiting in het schooleigen professionaliseringsbeleid. Het spreekt voor zich dat het voor onze school een hele uitdaging is om te bepalen hoe we dat het best kunnen realiseren. We kregen de kans om via het project Erasmus+ te leren in enkele Oostenrijkse scholen. De deelstaat Steiermark in Oostenrijk met als hoofdstad Graz speelt al sinds 1985 een voortrekkersrol in de beweging naar inclusief onderwijs. Verschillende studies (Fluijt, Koot, Petry, Meirsschaut ...) tonen de positieve effecten aan van teamteaching/co-teaching voor de leerresultaten in klasgroepen met een grote diversiteit.

Doelen van het Erasmus+ project

Met de hulp van Epos/Erasmus+ konden we in Oostenrijk contacten leggen om twee jaar na elkaar met negen teamleden vijf scholen te bezoeken met deze doelstellingen:

- inzicht verwerven in de randvoorwaarden voor én het efficiënt organiseren van teamteaching met extra aandacht voor het bewaken van timemanagement in de voorbereiding en de evaluatie van de onderwijsarrangementen;
- inzicht verwerven in het toepassen van de verschillende vormen van teamteaching, met het oog op het verhogen van de leereffecten bij alle leerlingen in een inclusieve setting;
- inzicht verwerven in het universele ontwerp van de lessen, het gebruik van didactisch materiaal, de klasorganisatie, het ontwerp van het schoolgebouw afgestemd op een onderwijsomgeving met een sterke diversiteit en teamteaching.

**Geef een
leerling leeftijdsgenoten,
geen lotgenoten.**



Mix maximaal

Wat we leren uit de studie van Meirsschaut en Ruys om zeven teamteaching-modellen maximaal in te zetten (*In dialoog*, november-december 2017 en "Leidraad teamteaching"), stellen we ook in de praktijk vast in de Volksschule Kronen in het centrum van Graz.

Verschillende ruimtes, van een klaslokaal, de gang tot een verloren hoekje aan de trap, worden ingezet om te variëren in teamteaching-modellen. Zo kan flexibel ingezet worden op het groeperen van de leerlingen, worden ondersteuningskansen geoptimaliseerd, kan gedifferentieerd worden in materialen, de intensiteit van de instructie, het beheersingsniveau, de instructietijd ...

Overheersend daarbij zijn de rust waarmee leraren spreken, de rust bij leerlingen en het doorzettingsvermogen bij iedereen om taken en lessen tot een goed einde te brengen. We merken dat er extra aandacht besteed wordt aan vlotte overgangen, het klaarzetten van materialen, gedeelde verantwoordelijkheid, rituelen, instructie dicht bij de leerling, een consequente omgang met regels en afspraken en een zeer sterke doelgerichtheid. ►

Samen voorbereiden, samen uitvoeren, samen evalueren

Om teamteaching mogelijk te maken, werken leraren in Steiermark samen met *Sonderpädagoginnen* (vergelijkbaar met ondersteuners in Vlaanderen), verzorgers en onderwijsassistenten (niet-pedagogisch geschoold personeel door de stad of gemeente aangesteld om in de klas te ondersteunen). De gelijkwaardigheid van alle teamleden – leraren, ondersteuners, verzorgers en onderwijsassistenten – in het onderwijsleerproces is daarbij van wezenlijk belang. De directie tracht de schoolorganisatie zo af te stemmen dat er een optimale combinatie is van verschillende personeelsleden samen in één klas.

De lessen starten rond 7.30 uur en eindigen rond 12.30 uur, waardoor de leraren in de namiddag samen kunnen voorbereiden. Naast dat gestructureerde overleg is er vrij veel aandacht voor informeel overleg tijdens het lesverloop. Dat is mogelijk omdat leerlingen regelmatig zelfstandig aan het werk gezet worden. Ook tijdens de korte pauzes in de klas is er tijd voor informeel overleg. Die pauzes worden in de klas genomen, samen met de leraar of leraren. De kinderen nemen een tussendoortje en hebben de keuze uit een aantal ontspannende activiteiten. Kinderen werken in de namiddag hun takenpakket thuis af of in de *Nachmittagsbetreuung* (naschoolse, begeleide opvang).

Inclusie

“Ik heb nooit geloofd dat dit kon, en nu zie ik dat het kan”, was een uitspraak van een leraar tijdens het schoolbezoek in Volksschule Kalsdorf, waar ook “Eine Schule für alle!” de leuze is.

De gelijkwaardigheid van alle teamleden in het onderwijsleerproces is van wezenlijk belang.

We stellen in de praktijk vast wat Giangreco schrijft over inclusie. Door te werken met *Integrationsklassen* volgen alle leerlingen samen les, ongeacht hun onderwijsbehoeften. Er wordt gezocht naar welke ondersteuning kinderen met noden én de school nodig hebben, opdat ieder kind zich echt thuis zou kunnen voelen en leren op school. In die ‘integratieklassen’ zitten gemiddeld twee à drie kinderen met beperkingen in een klasgroep van twintig tot vijfentwintig leerlingen van dezelfde leeftijd. Het curriculum wordt bepaald voor elke leerling, de activiteiten verlopen gemeenschappelijk met individuele aanpassing van materialen, leerinhouden en ondersteuning. Samen leren en participeren zijn hier gemeengoed.



Trots vertellen de leraren en de directie in deze school dat ouders vragen om alle kinderen, met of zonder specifieke onderwijsbehoeften, samen te laten leren en leven. Onderzoek van de universiteit van Graz toonde immers, naast een goede leerontwikkeling, een sterke stijging van de sociale vaardigheden en het empathisch vermogen aan bij de kinderen die les volgen in integratieklassen.

Doelgericht werken – zelfstandig werken

In alle scholen valt ons op hoe sterk de onderwijsprofessionals de doelstellingen expliciet vooropstellen en de focus bepalen. Binnen onderwijsarrangementen worden handboeken en bundels expliciet ingezet als middel, naast het gebruik van verschillende werkvormen, groepeeringsvormen ... In combinatie met teamteaching wordt inclusie zo mogelijk gemaakt: de kinderen leren samen, helpen elkaar binnen de persoons- en cultuurgebonden ontwikkeling. Ze werken bovendien vaak via het hoekenwerkmodel met taakkaarten, met doelen op individueel en op groepsniveau.

Die werking draagt bij tot persoonlijke leergroei, maar heeft ook effect op de begeleidingstijd voor leerlingen. Via 'peer-tutoring' en individuele begeleiding wordt ingezet op meer werktijd voor elke leerling, effectiever gebruik van de onderwijstijd, feedback- en feedup-mogelijkheden, rust door nabijheid ...

Rust, ook bij leerlingen met moeilijk te begrijpen gedrag

We genieten enorm van de rust bij de leraren en leerlingen. Als gevolg van het inzetten op zelfstandigheid, het leren in de zone van de naaste ontwikkeling, de nabijheid van leraren, begeleiders en medeleerlingen, de directe instructie en feedback, duidelijke structuurmaatregelen die er op school- en klasniveau heersen, ervaren we een rustige, ontspannen werksfeer die een diepe indruk op ons maakt.

Overgangen worden aangekondigd met een zachte gong, afspraken worden samen geformuleerd en consequent opgevolgd, er is tijd om in te

zetten op interpersoonlijke relaties. We merken in alle scholen die we bezoeken heel weinig tot geen zorgen over de omgang met moeilijk te begrijpen gedrag. De leraren geven aan dat zij daar preventief mee omspringen door tijd te investeren in de relatie met hun leerlingen en door expliciete aandacht voor een veilige leeromgeving vanuit respect, duidelijke regels, een waarderende en consequente omgangsstijl en het leren van elkaar.

360°-feedback

Er wordt voor alle leerlingen sterk ingezet op feedback, feedup en feedforward. Enerzijds gebeurt dat permanent tijdens het teamteachen, anderzijds zijn er regelmatig evaluatiemomenten waarop in een gesprek met ouders, leerling en leraren/begeleiders een stand van zaken gemaakt wordt en samen met hen doelen bepaald worden voor de komende periode.

Door middel van teamteaching ontstaan zowel een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de groep als een meerzijdige evaluatie van iedere leerling, aangezien de onderwijsprofessionals samen voorbereiden, uitvoeren en evalueren. Door die permanente evaluatie is er geen nood aan puntenquoteringen en wordt er voor alle leerlingen kort op de bal gespeeld. Daardoor verdwijnt ook het vergelijken van leerlingen met elkaar.

Door te werken met Integrationsklassen volgen alle leerlingen samen les, ongeacht hun onderwijsbehoeften.

Meertaligheid

De scholen in de stad Graz kennen ook een grote diversiteit op het vlak van thuistaal van de leerlingen. In Oostenrijk wordt expliciet in ruimte voorzien voor een aantal lestijden per week onderwijs in de thuistaal. Zo worden taalleraren ook teamteachers in de klassen, ontstaat er een wederzijds respect voor de verschillende thuistalen, wordt

er gewerkt aan een kwaliteitsverbetering van de Duitse taal en opnieuw is er sprake van een sterkere verbondenheid tussen leerlingen en leraren.

Er wordt voor alle leerlingen sterk ingezet op feedback, feedup en feedforward.

Borgen van leerkanen rond inclusie en teamteaching

Tijdens onze vijf schoolbezoeken ervaren we warmte, verbondenheid en rust bij de leraren, gedreven samenwerkende teams met een uitgesproken keuze voor teamteaching en inclusie die gedragen worden door sterk schoolleiderschap. Ook in onze eigen school willen we daar verder aan werken.

Gedurende deze professionaliseringsweek hebben we een dagelijks overleg waar we samen reflecteren over wat we zien en waarbij we de transfer maken naar onze projectdoelen en de situatie op onze school. We geven elke school als dank - naast de Belgische pralines - enkele kernwoorden terug, geïnspireerd op de 'hoeden van De Bono'¹ (dank aan Mieke Meirsschaut voor het fijne idee).

De thuisblijvers houden we op de hoogte met ons 'dagboek' en we organiseren een info- en dankavond voor allen die deze studiereis thuis mogelijk gemaakt hebben. Verdere professionalisering voor het hele team zal gebeuren door een tweede reis voor negen teamleden, personeelsvergaderingen en studiedagen op school.

Rijk aan ervaringen terug thuis

Na onze eerste reis implementeren we stap voor stap processen in onze eigen school. Een grote groep leraren kan de ervaringen delen met de (parallel)collega's. Vanuit het beleidsniveau worden teamteaching en de organisatie van overlegtijd en professionalisering voor de teamteachers structureel mogelijk gemaakt. Daarnaast zetten we in op verbinding met collega's, leerlingen en ouders, maken we leraren sterker in hun visie op inclusie en het in de praktijk brengen van inclusie.

Ook de ervaring om samen te reflecteren, te praten over onze onderwijsvisie, elkaar op een andere manier te leren kennen en zo sterker verbonden te worden, maakt van ons betere, rijkere leraren. Een inclusieve samenleving waarin onder andere het onderwijssysteem geen onderscheid maakt op basis van geloof, afkomst of beperking: het kan!

Voor het mogelijk maken van deze leerrijke reis willen we veel mensen bedanken: gepensioneerde collega's, studenten uit de lerarenopleiding en



collega's uit de secundaire school Maricolen Maldegem (die voor kwaliteitsvolle (soms in teamteaching) vervangingen zorgden), Diane Fluijt, Sabine Haucinger (Koordination Fachbereich Inklusion, Diversität und Sonderpädagogik), Mieke Meirschaut (luisterend oor en feedback), het volledige team van basisschool De Ark Maldegem (professionaliseringsbereidheid), VS Krones (Graz), VS Kalsdorf (Kalsdorf), VS Trofaiach (Trofaiach), VS Vorau (Vorau), VS Triester (Graz) en Epos/ Erasmus+.

ePos

Erasmus+



Griet Goossens

vbsdeark1@maricolen.be

Pedagogisch directeur Vrije Gesubsidieerde Basisschool De Ark | 050 72 98 88
www.dearkmaldegem.be



BRONNEN EN VERWIJZINGEN

Fluijt, D., Struyf, E., & Bakker, C. (2016). *Samen lesgeven, co-teaching in de praktijk*. Kalmthout, België: Pelckmans Pro.

Fluijt, D. (2014). *Prisma co-teaching*. Leuven, België: Acco.

Meirsschaut, M., & Ruys, I. (december 2017). *Teamteaching: samen onderweg. Een leidraad voor de praktijk*.

Meirsschaut, M., & Ruys, I. (september 2017). *Teamteaching: wat, waarom, hoe en met welke resultaten? Een verkenning van de literatuur*.

Meirsschaut, M., & Ruys, I. (januari 2019). *Teamteaching: bewegredenen, randvoorwaarden en implicaties voor leerlingen, leraren en hun school*.

Jennes, A., 'Krachtig leren in de klas? Kies voor co-teaching', *In dialoog*, november 2017.

EINDNOTEN

1. Via deze methode wordt het denkproces opgesplitst in verschillende denkkrollen of denkrichtingen die door gekleurde hoeden worden voorgesteld, ook bruikbaar bij evaluaties.

INTERNATIONALISERING ALS HEFBOOM VOOR INNOVATIE IN HET VOLWASSENENONDERWIJS

CVO'S: EDUCATIEVE ONDERNEMINGEN MET EEN INTERNATIONALE DIMENSIE

“Het leren leven, leren, werken en samenleven eindigt niet aan de grenzen”, is een van de centrale uitgangspunten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen om volop te kiezen voor internationalisering. In dat verband timmert team postinitieel onderwijs, de pedagogische begeleiding voor het volwassenenonderwijs binnen Katholiek Onderwijs Vlaanderen, sedert 2017 aan de weg, met verschillende Europese initiatieven. In een eerste fase zette het team een ‘proef’project op voor de eigen organisatie om de ins en outs onder de knie te krijgen. Daarna zijn de centra voor volwassenenonderwijs (CVO’s) mee in het verhaal gestapt. Sommige centra waren al actief in Europa. Aanvankelijk participeerden zij louter als partner in Europese projecten om zich te concentreren op het inhoudelijke luik. Vanaf dit schooljaar zijn zij ook zelf initiatiefnemers, mede in het kader van de ‘verdeskundiging’ van de onderwijsinstellingen die zijn aangesloten bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen. In deze bijdrage schetsen wij die evolutie en de opgedane ervaringen, tonen we mogelijkheden en geven we enkele tips.!

Foto: De pedagogische begeleiding volwassenenonderwijs en centrumdirecteurs zetten zich aan de tekentafel om een KA3-project uit te tekenen.

Volwassenenonderwijs en internationalisering

Het volwassenenonderwijs heeft de afgelopen twee decennia een enorme transformatie door- gemaakt. De tijd van de avondschooltjes en de hobbyclub van bloemschikken is allang voorbij. De centra voor volwassenenonderwijs zijn uitge- groeid tot grote educatieve ondernemingen met een kwaliteitsvolle en professionele werking. De schaalvergrotingsoperatie van de afgelopen ja- ren heeft zich in het katholieke netwerk vertaald in negen groepen die flexibel, ondernemend en dichtbij willen zijn.²

Het is tegen die achtergrond dat team postini- tieel onderwijs (pio) de laatste jaren eveneens nieuwe wegen is ingeslagen. Met een ploeg die bestaat uit iets meer dan een handvol mede- werkers, is resoluut afscheid genomen van het model waarbij de pedagogische begeleiding in alles dé expert was. Die aanpak was hoe langer hoe meer onrealistisch geworden door de toe- genomen complexiteit van het (volwassenen)- onderwijs. In plaats daarvan zijn de begeleiders zich alsmaar meer gaan opstellen als procesbe- geleiders, kritische vrienden, ondersteuners, (in- formatie)makelaars, bezielers ... die onder meer door de werkvorm van collegiale visitatie reflec- tie, uitwisseling en netwerkvorming onder de centra mogelijk maken.³

Anticiperend op de onafwendbare krachten- bundeling heeft de pedagogische begeleiding vanaf 2017 het initiatief genomen om voor het Vlaamse volwassenenonderwijs een structurele Europese werking op te zetten.

Voordien hadden sommige centra al met succes hun eerste stappen in Europa gezet. Team pio heeft eerst een project voor de eigen organisatie op touw gezet om daar maximaal van te leren. In een tweede stap hebben wij samen met de CVO's consortia gevormd. Team pio nam de organisatie en de administratie ervan op zich. Zo kunnen, in een derde stap, de geïnteresseerde centra dit schooljaar nu zelf projecten ontwik- kelen. Op die manier wordt de expertise van de pedagogische begeleiding verduurzaamd en

kunnen de CVO's een internationale dimensie aan hun werking toevoegen.

Bij die 'capaciteitsopbouw' in het volwassenen- onderwijs konden we overigens gelukkig terug- vallen op de grote expertise en het internatio- nale netwerk dat binnen Katholiek Onderwijs Vlaanderen aanwezig is in de vorm van het on- dersteuningsteam internationalisering.⁴

Internationalisering heeft een positieve impact op directies, leraren en cursisten.

Internationalisering als hefboom voor een groter beleidsvoerend vermogen

Organisatie

Internationalisering kan en mag geen doel op zich zijn, maar is een instrument - of beter - *een hefboom* om het beleidsvoerend vermogen van de centra te vergroten. Uit de evaluaties en re- acties blijkt dat internationalisering een positie- ve impact op directies, leraren en cursisten heeft. Het is dan ook te hopen dat internationalisering een volwaardige plaats krijgt binnen de organi- satiestructuren die de schaalvergroete CVO's op dit moment uittekenen.

Bij de beoordeling van de projectaanvragen kij- ken de experts immers altijd naar hoe de re- sultaten in de organisatie worden geborgd en structureel in de organisatie worden ingebed. Dat betekent dat het centrum een internatio- nale strategie voor de eigen organisatie moet opstellen die 'handen en voeten' krijgt. De cen- tra moeten met andere woorden in voldoende tijd en ruimte voorzien voor de implementatie van een project. Mogelijke manieren om de re- sultaten een plaats te geven zijn: pedagogische studiedagen, lerarenvergaderingen, vakgroep- enwerking ...



Foto: een bezoek aan Estland in het kader van het *Samenwerkend leiderschap in leren*-project.

Themazetting

Een andere, belangrijke succesfactor voor een positieve beoordeling is de themazetting. In feite is dat een evenwichtsoefening tussen enerzijds de eigen leerbehoeften, werkpunten of strategische keuzes van het CVO en anderzijds de prioriteiten die binnen de Europese context gelden.

Die Europese prioriteiten worden evenwel breed opgevat. Ze hebben betrekking op thema's als digitale vaardigheden, vluchtelingenproblematiek, taalbeheersing, duurzaamheid of de 'Green Deal'. In de projecten waar team pio bij betrokken is, spelen we onder meer in op de trends inzake 'gamification', online leren, e-didactiek, lerarentekort ...

Het indienen van een Europees (KA1- of KA2-)project verloopt via vzw Epos.

Specifieker, en in lijn met wat hiervoor is gezegd over de schaalvergroting in het volwassenenonderwijs, heeft Katholiek Onderwijs Vlaanderen het project *Slimme werkbare centra voor volwassenenonderwijs* ingediend. Met dat project willen we in Europa handvatten vinden voor het bepalen en vormgeven van de missiebepaling, de organisatiecultuur en de organisatiestructuur van de fusiecentra.

Partnerzoektocht

Voor bepaalde projecten, de zogenoemde 'kernacties 2' (KA2) waarover zo dadelijk meer, moet de initiatiefnemer samenwerkingsverbanden zoeken met Europese projectpartners. De ervaring leert ons dat dat, na enige tijd te hebben meegelopen in het Europese circuit, geen probleem vormt.

Het meest vruchtbaar is wel de mond-tot-mondreclame, waarbij initiatiefnemers actief op zoek gaan naar organisaties die hun project mee willen opzetten en uitvoeren. Het is evenwel ook opletten, wanneer dergelijke verzoeken binnenkomen, zeker als de contacterende partnerorganisatie een onbekende is. Een (voor)onderzoek naar de partner bij andere partijen, zoals Epos, is in dergelijke gevallen aan te raden. Er zijn via Epos in Vlaanderen middelen beschikbaar om een voorbereidend bezoek aan te vragen om een gezamenlijk project uit te werken en de projectaanvraag uit te schrijven. Sowieso is het aangewezen om op voorhand sluitende afspraken te maken.

Naast het informele circuit kunnen CVO's zich ook op allerhande fora, Facebookgroepen, Europese platformen ... begeven in hun zoektocht naar partnerinstellingen. Voor het volwassenenonderwijs bestaat het door de Europese Commissie opgezette EPALe, het elektronische platform voor volwasseneneducatie in Europa. Dat platform bevat een schat aan informatie over afgesloten en lopende projecten, didactisch materiaal, praktijkgemeenschappen, podcasts, samenwerkingsruimtes ... Het biedt ook een 'partnerzoekmogelijkheid' aan.

Er bestaan overigens nog andere manieren om in contact te komen met interessante partijen: lidmaatschappen van belangenorganisaties en inhoudelijke netwerken, zoals DLEARN, het European Digital Learning Network. EFVET, het European Forum for Vocational Education and Training, is eveneens een interessante belangenorganisatie om partners te vinden.

Disseminatie

Een laatste aandachtspunt bij het opstellen van een projectaanvraag betreft de disseminatie: hoe zullen de resultaten van het project worden geïmplementeerd of verspreid? De achterliggende idee is dat de impact of de 'return on investment' van de Europese middelen niet beperkt blijft tot de projectpartners, maar dat ook anderen er kunnen van genieten. Doorgaans gebeurt dat in één of andere vorm van 'deliverable', zoals een website, toolkit, draaiboek, instrument of handleiding waarin het verloop en de bevindingen van het project worden weergegeven.

Er zijn evenwel creatievere oplossingen mogelijk. Voor het project *Een eigen werkcultuur gericht op samenwerking en reflectie optimaliseert het leren van cursisten* organiseerde Katholiek Onderwijs Vlaanderen in mei 2019 een congres dat zich, naast de deelnemers aan het Europese project, met name richtte op het middenkader van alle katholieke centra. We deden daarvoor een beroep op een van de lesgevers, de Brit Scott Albon. Scott Albon vertelde hoe hij, met vallen en opstaan, zijn schoolteam had omgevormd tot een professionele leergemeenschap, waarbij reflectie en samenwerking heel belangrijk zijn.



Projectbeoordeling en financiering

Het indienen van een Europees (KA1- of KA2-) project verloopt via het Nationaal Agentschap voor het Erasmus+-programma in Vlaanderen, vzw Epos. Op de website van Epos vind je de nodige informatie en kun je de projectaanvragen indienen via een Europees portaal.

Bij de relatief eenvoudige indiening kan evenwel het een en ander fout lopen. Van de 32 ingediende dossiers voor volwasseneneducatie waren er in 2018 slechts 19 (59 %) in orde. Dat wil concreet zeggen dat in 13 gevallen het dossier administratief niet correct of niet volledig was (bijvoorbeeld te laat ingediend).

Nadat het dossier ontvankelijk is verklaard, vindt een kwalitatieve beoordeling plaats. Die gebeurt door twee externe experts, die onder andere naar relevantie, kwaliteit en haalbaarheid kijken. Met een score van 60 % of hoger komt het project in aanmerking voor financiering, op voorwaarde dat er genoeg middelen beschikbaar zijn. Epos ontvangt de middelen die toegewezen zijn aan de verschillende onderwijssectoren en kernacties rechtstreeks van Europa. Voor het volwassenenonderwijs was er in 2018 in totaal ongeveer 1,5 miljoen euro beschikbaar. Opvallend is evenwel dat amper een klein miljoen euro kon worden uitgekeerd bij gebrek aan correct ingediende projecten.

De middelen die Epos van Europa krijgt, zijn de afgelopen vijf jaar verdubbeld tot bijna 29 miljoen euro. Het grootste deel van die middelen gaat naar het hoger onderwijs (53 %), vooral dan naar het welbekende onderdeel van de studentenmobiliteit. Dat wil evenwel niet zeggen dat Europa en internationalisering enkel zijn weggelegd voor het hoger onderwijs of de hoger opgeleiden. De overige 47% gaat naar leerplichtonderwijs (17 %), beroepsonderwijs en -opleiding (25 %) en 'volwasseneneducatie' (5 %).⁵

Omdat het huidige Erasmus+-programma dit jaar afloopt, heeft het Europees Parlement in maart van dit jaar beslist dat de middelen in de volgende periode, die loopt van 2021 tot 2027, verder zullen toenemen en zelfs zullen verdriedubbelen. ▶

De middelen voor het Erasmus+-programma zullen voor de periode 2021 tot 2027 verder toenemen.

Verschillende formules

Binnen het Europese Erasmus+-programma bestaan er drie verschillende formules of kernacties (KA's) om internationaal actief te zijn: (1) KA1-projecten, die zich richten op leermobiliteit; (2) KA2-projecten, die betrekking hebben op strategische partnerschappen en (3) sinds het nieuwe Erasmusprogramma: KA3-projecten, die inzetten op beleidsbeïnvloeding.

De leermobiliteiten: KA1-projecten

Bij deze eerste groep van kernacties gaat het in feite om nascholingsactiviteiten met een Europese doorslag.

Voor het volwassenenonderwijs denken we naar aanleiding van de coronacrisis bijvoorbeeld aan het verhogen van de digitale vaardigheden van leraren. Leraren kunnen daarvoor in het buitenland cursussen volgen, docenten en centra bezoeken om te zien hoe zij hun digitale vaardigheden en vaardigheden inzake afstandsdidactiek verhogen. Ook kunnen ze een bezoek brengen aan een buitenlands congres of beurs.

De KA1 is vooral bekend als de voortzetting van het vroegere Erasmusprogramma voor studenten en daarnaar gaan nog altijd de meeste middelen (circa 12,5 miljoen euro). Voor het volwassenenonderwijs was er in 2018 slechts ongeveer 190.000 euro beschikbaar voor zestien goedgekeurde projecten.

Het nieuwe Erasmus+-project zet veel meer in op sociale inclusie. Het zou interessant zijn, mochten de centra projecten indienen voor cursistenmobiliteit of internationale stages voor cursisten uit kansengroepen.

De strategische partnerschappen: KA2-projecten

Voor strategische partnerschappen in de volwasseneneducatie trekt Erasmus+ meer middelen uit: 1,3 miljoen euro in 2018. De projecten worden opgedeeld in twee groepen: (1) de uitwisseling van *best practices* en (2) innovatie.

Voor de eerste groep kunnen CVO's bijvoorbeeld denken aan het opzetten van een Europese collegiale visitatie. De centra hebben in samenwerking met team pio al ervaring opgebouwd met die methodiek in diverse studiegebieden op Vlaams niveau. Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft dat eerder al gedaan op Europees niveau voor werkplekleren, met vijf Europese partners.

Voor die projecten hoeft geen 'output' te worden geformuleerd of vooropgesteld.

Voor de tweede groep daarentegen, de innovatieprojecten, moet er wél een output worden geformuleerd. Bij die projecten kunnen namelijk ontwikkelkosten in rekening worden gebracht om iets tot stand te brengen dat nog niet bestaat. Zo werkt Katholiek Onderwijs Vlaanderen bijvoorbeeld mee aan een KA2-project dat trainers professionaliseert op het gebied van 'digital skills', 'blended' en online leren bij bosbeheerders, kappers en schoonheidsspecialisten. Dat moet resulteren in digitaal lesmateriaal en richtlijnen voor leraren en trainers.

Beleidsbeïnvloeding: KA3-projecten

De projecten voor beleidsbeïnvloeding en -ontwikkeling, met inbegrip van beleidsdialoog en -implementatie, zijn de grotere projecten. Binnen Katholiek Onderwijs Vlaanderen hebben we al ervaring opgebouwd in het beleidsdomein leerplichtonderwijs, maar nog niet binnen de beleidsdomeinen technisch en beroeps onderwijs en de volwasseneneducatie.

KA3-projecten moeten, in tegenstelling tot de KA's 1 en 2, rechtstreeks bij de Europese instantie worden ingediend.

Internationalisering als natuurlijke reflex

De mogelijkheden binnen Europa lijken oneindig, maar vragen wel het vermogen om 'groot', dat wil zeggen in projecten en in netwerken, te denken en te werken.

Internationalisering zou in de centra een natuurlijke reflex moeten worden, zowel bij het opzetten van nieuwe initiatieven, klein of groot, als om bepaalde aspecten van de eigen werking tegen het licht te houden. Zowel cursisten, leraren als leidinggevendenden hebben daar baat bij.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen zal de centra daarbij ondersteunen door hen te informeren, te inspireren, te stimuleren, te coördineren en te vertegenwoordigen. Zo wil Katholiek Onderwijs Vlaanderen de internationale dimensie van het volwassenenonderwijs verder mee vormgeven en ertoe bijdragen dat de centra handige en attractieve hefboomen in handen hebben om nieuwe uitdagingen te lijf te gaan.

Werp zeker een blik op onze vernieuwde themapagina over internationalisering: <https://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/internationalisering>.

(Dit artikel is begin juni 2020 geschreven.)

Tim Van Aken

tim.vanaken@katholiekonderwijs.vlaanderen

Pedagogisch begeleider

Dienst Curriculum & vorming

Ton van Weel

ton.vanweel@katholiekonderwijs.vlaanderen

Stafmedewerker Dienst Curriculum & vorming

Internationalisering zou in de CVO's een natuurlijke reflex moeten worden.



EINDNOTEN

1. Katholiek Onderwijs Vlaanderen, *Naar een flankerend internationaliseringsbeleid* (nota), 20 november 2018, 12 p (citaat: 9).
2. K. Berteloot, E. Demeersseman en T. van Weel, 'Volwassenenonderwijs op nieuwe sporen. Binnen katholiek onderwijs naar negen centra', *In dialoog* 2018-2019, afl. 5 (mei-juni), 6-11.
3. W. Gorissen, 'Collegiale visitaties in Vlaanderen. Ik zie, ik zie wat jij niet ziet!', *In dialoog* 2019-2020, afl. 3 (januari-februari), 38-43.
4. D. Sampermans, 'Een frisse kijk op onderwijs dankzij internationalisering', *In dialoog* 2018-2019, afl. 4 (maart-april), 12-17.
5. Epos vzw, *Jaarboek 2018*, Brussel, Epos vzw, 2019, 13-31.

SAMEN WERK MAKEN VAN DE ORGANISATIECULTUUR



De impact van de organisatiecultuur op de werking van een organisatie wordt heel dikwijls onderschat. Toch voel je de ziel van een organisatie, als je doorhebt hoe de organisatiecultuur in elkaar zit. Personeelsleden rekruteren en houden die binnen de huidige of de gewenste organisatiecultuur passen, is een hele opgave, mede omdat de organisatiecultuur niet vast te pakken is.

In dit artikel gaan we in op de samenhang tussen organisatiecultuur, organisatiestructuur en de missie, de visie en de kernwaarden. We geven een aanzet hoe je te weten kunt komen welke cultuur je op dit moment hebt, waarom je die zou willen veranderen en hoe je die eventueel kunt veranderen.

Wat is een 'organisatiecultuur'?

Algemene definities

Organisatiecultuur kan omschreven worden als *het geheel van waarden, opvattingen, symbolen en rituelen die gedeeld worden door de organisatieleden*. De organisatiecultuur geeft richting aan het handelen van de personeelsleden, verschaft betekenis aan de organisatie en bevordert het samenhangingsgevoel.

Dat is een definitie die veel antropologen hanteren. Daarbij gebruiken ze de analogie met niet-westerse samenlevingen waarbij een stammengemeenschap via een rijke schakering aan rituelen, symbolische voorstellingen en mythen gestalte geeft aan de betekeniswereld van de leden.

Elke medewerker is ambassadeur van de organisatiecultuur.

In dit artikel gebruiken we de definitie van Robert E. Quinn en Kim S. Cameron. De organisatiecultuur is *de wijze waarop de leden van de organisatie zich intern in hun onderlinge relaties en extern in hun relaties met hun actoren gedragen*.

Het is belangrijk om een verschil te maken tussen de inhoud en de sterkte van een organisatiecultuur. De inhoud kan bepaald worden door een inventaris te maken van waarden en opvattingen, en de mythen, symbolen, afspraken, slogans, documenten en rituelen waarmee ze concreet gemaakt worden. Sommige zijn waarneembaar, andere niet. Net wat onzichtbaar is, wordt dus het best expliciet bevestigd.

De sterkte van een organisatiecultuur wordt bepaald door de mate waarin de personeelsleden en leidinggevenden eensgezind zijn in hun waarden en opvattingen en dat eensgezind uitdragen. Hoe groter de eensgezindheid, des te sterker de cultuur.



Relatie met de missie, visie en kernwaarden en de organisatiestructuur

De organisatiecultuur, de organisatiestructuur en de missie, de visie en de kernwaarden van de organisatie horen heel sterk verbonden te zijn. De missie, de visie en de kernwaarden vinden een concretisering in de organisatiestructuur. De organisatiecultuur hoort de uitgedragen consensus te zijn van de missie, de visie en de kernwaarden van een organisatie die concreet gemaakt werd in de organisatiestructuur.

De afwezigheid van consensus in de organisatiecultuur impliceert eigenlijk dat die organisatie geen echte cultuur heeft. De personeelsleden zijn onvoldoende in de organisatie opgenomen om volwaardige 'cultuurdragers' te zijn.

Een grote organisatie kan meerdere subculturen hebben, maar ze dienen allemaal te vertrekken vanuit en gebaseerd te zijn op de gedeelde missie, visie en kernwaarden van de gehele organisatie. De leden van eenzelfde team zouden zeker dezelfde organisatiecultuur moeten uitdragen.

Welke organisatieculturen zijn er?

Pas in het begin van de jaren 1980 begonnen organisatiewetenschappers serieus aandacht te besteden aan het begrip 'cultuur'. Dat de organisatiecultuur als belangrijke factor die van invloed is op de performantie van de organisatie zo werd genegeerd, vindt zijn oorsprong in het feit dat ze verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, naar onderliggende veronderstellingen, naar verwachtingen, collectieve herinneringen en definities die in de organisatie al aanwezig zijn.

Elke organisatie is anders, elke organisatie heeft haar eigen missie, visie en kernwaarden, haar eigen organisatiestructuur. Zo zal ook elke organisatie haar eigen cultuur hebben.

Subculturen in een organisatie kunnen, maar ze moeten wel blijk geven van een grote gemeenschappelijkheid.

Toch zijn er grote lijnen te onderscheiden in organisatieculturen. Robert E. Quinn en Kim S. Cameron komen tot een typering door het spanningsveld in kaart te brengen waar elke organisatie dagelijks mee worstelt aan de hand van twee schijnbare tegenstellingen of paradoxen:

- *Stabiliteit of flexibiliteit?* Organisaties streven naar interne beheersing van processen door processen te beschrijven, te meten, te monitoren en continu te verbeteren. Stabiliteit binnen de organisatie is een belangrijke succesfactor voor organisaties. Tegelijkertijd willen organisaties juist flexibel zijn om zo snel mogelijk te kunnen inspelen op kansen die zich voordoen. De beheersing van de processen mag daarbij geen belemmering zijn.
- *Intern of extern gericht?* Zijn organisaties succesvol, als ze zich richten op efficiëntere interne processen door standaardisatie? Of moeten organisaties zich juist richten op de externe actoren? Enerzijds wil een organisatie de medewerkers tevreden houden, anderzijds wil ze de buitenwereld ook nog verrassen met innovaties.

Quinn en Cameron hanteren vier soorten van organisatiecultuur:

- *Familiecultuur*

Dit is een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie.

De leidinggevendenden worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vader- en moederfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot.

In de organisatie ligt de nadruk op de langetermijnvoordelen van human resource-ontwikkelingen en hecht men een grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel.

Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van elke actor en zorg voor de mensen. De organisatie hecht een grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.

- *Hiërarchiecultuur*

Dit is een zeer geformaliseerde, gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen.

De leidinggevendenden zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het meest cruciaal. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen.

De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken.

Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare resultaten, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor werkzekerheid en voorspelbaarheid.

- *Marktcultuur*

Dit is een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht.

De leidinggevendenden zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veelzijdig. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.

Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen.

Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrentie en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er één van niets ontziende competitie.

- *Innovatiecultuur*
(soms ook *adhocratie* genoemd)

Dit is een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's.

De leidinggevenden worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel van de organisatie is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op het aangeven van de toon. Op de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen.

Succes wordt gemeten en getoetst aan de graad van innovatie of het leveren van nieuwe diensten. Daarin vooroplopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.



De verschillende types van organisatiecultuur kun je uitzetten tegen de paradoxen flexibilit-stabiliteit en intern-extern.

Welke organisatiecultuur hebben wij?

Uiteraard beantwoordt een organisatie nooit volledig aan een van de vier types van organisatiecultuur. Hopelijk is wel een van de types uitgesproken aanwezig en is elke medewerker daarvan ambassadeur.

Het 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI) van Cameron en Quinn is een gevalideerde onderzoeksmethode om een organisatiecultuur in kaart te brengen. Aan de

ontwikkeling van het OCAI ging een indrukwekkende hoeveelheid onderzoek vooraf. Het OCAI is inmiddels bij ruim 10.000 bedrijven toegepast, ook bij tal van non-profitorganisaties.

De OCAI-vragenlijst kost de respondenten meestal niet meer dan twintig minuten en is zowel op papier als online af te nemen. De gegevens kunnen snel verzameld en geanalyseerd worden.

In de OCAI-vragenlijst moeten respondenten telkens honderd punten verdelen over een aantal uitspraken die met een van de vier cultuurtypen overeenkomen. Zo wordt gemeten in welke mate de huidige organisatie- of teamcultuur een mix is van de vier cultuurtypen of dat er bijvoorbeeld een cultuur domineert. Door dezelfde test af te nemen met het oog op de gewenste of noodzakelijk geachte organisatiecultuur voor de toekomst, zijn belangrijke actiepunten tot verandering te identificeren.

Respondenten beoordelen zes factoren van een organisatie:

- de dominante kenmerken van de organisatie: de 'uitstraling';
- de stijl van leidinggeven;
- het personeelsmanagement;
- het 'bindmiddel' of de 'lijm' van de organisatie;
- de strategische accenten en
- de succescriteria.

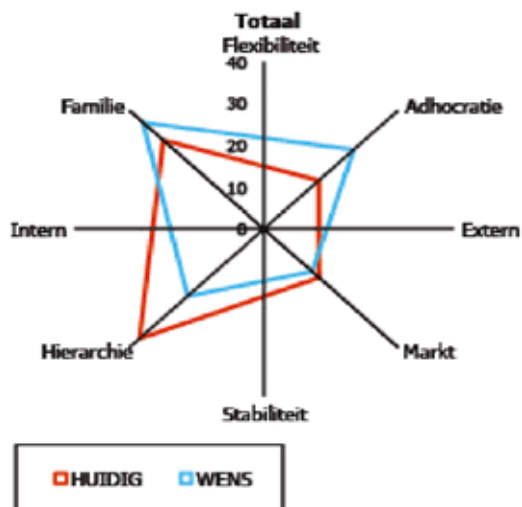
Door individuele OCAI-scores van personeelsleden te middelen en met elkaar te vergelijken ontstaat een cultuurprofiel van een organisatie. Daaruit is veel informatie te halen:

- de dominante cultuur;
- de discrepantie tussen de huidige en de gewenste cultuur;
- de sterkte van de dominante cultuur en
- de congruentie voor de zes gemeten aspecten en tussen verschillende afdelingen of personen;
- de vergelijking tussen het cultuurprofiel en het gemiddelde voor de eigen sector (voor zover al beschikbaar) en
- de vergelijkbaarheid met algemene trends (in welke fase van ontwikkeling zit de organisatie?) De cultuurtypen blijken daar namelijk mee samen te hangen.

Uit onderzoek van Quinn en Cameron kwam naar voren dat de meeste organisaties een dominante cultuur ontwikkelen. Toch zijn er nauwelijks organisaties met maar één cultuurtype. Het gaat om de voor de organisatie juiste mix van de vier organisatieculturen.

Het conflict in het 'concurrerende waardenmodel' zit in het feit dat de waarden en bijbehorende organisatieculturen concurrerend zijn, omdat organisaties hun middelen, aandacht en tijd maar eenmaal kunnen besteden. Toch bleek uit hun onderzoek dat effectieve organisaties in staat zijn om zich flexibel op te stellen en zich soms tegenstrijdig te gedragen. De 'beste' organisaties kunnen dus goed omgaan met de concurrentie in het waardenmodel.

Ieder cultuurtype werkt daarnaast het best in het activiteitendomein dat inhoudelijk consistent is met dat cultuurtype. Er is dus geen ultieme 'beste' organisatiecultuur, alleen in een bepaalde context werkt de ene cultuur beter dan de andere.



	huidig	gewenst
Familie	30,01	36,07
Adhocratie	16,43	26,81
Markt	16,48	14,40
Hiërarchie	37,08	22,73
Totaal	100	100

Alles moet vertrekken vanuit het ethisch kompas van de organisatie: de missie, de visie en de kernwaarden.

Is onze organisatiecultuur passend?

Stel dat je al de werknemers bevroegd hebt en al hun resultaten zijn identiek en die passen dan nog eens perfect met wat in de missie, de visie en de kernwaarden van de organisatie beschreven is en wat geïmplementeerd is in de organisatiestructuur. In dat geval is er inderdaad geen enkele reden om aan een cultuurverandering te werken.

We weten allemaal dat dat niet echt realistisch is. Meestal zie je bijvoorbeeld een team dat er anders over denkt of een verschil tussen de gewenste en de actuele situatie. Hopelijk verschillen die niet te veel, want anders is er een flink veranderingsproces nodig.

Het kan ook zijn dat het door een fusie of een aangepaste missie, visie en kernwaarden of gekozen prioriteiten voor iedereen duidelijk is dat er aan een verandering gewerkt moet worden, dus ook aan de organisatiecultuur.

Hoe kun je een organisatiecultuur veranderen?

In de literatuur vind je verschillende stappenplannen terug om aan de cultuur van een organisatie te werken. Ze verschillen op een aantal punten, maar ze hebben ook minstens twee dingen gemeen. Ten eerste werk je vanuit de huidige cultuur die in kaart gebracht is, naar de consensus over de gewenste situatie. Bovendien is het, ten tweede, een veranderingsproces, dus zowel het proces als het resultaat zijn van belang. Het is immers iets dat je met opzet aanpakt en wat tijd en moeite vraagt, en buiten de dagelijkse werking ligt.

Cameron en Quinn werken met negen belangrijke fasen, die niet noodzakelijk in een bepaalde volgorde doorlopen moeten worden:

- bereiken van een consensus over de huidige organisatiecultuur;
- bereiken van een consensus over de gewenste organisatiecultuur;
- bepalen wat de veranderingen wel of niet zullen inhouden;
- opstellen van scenario's die een illustratie geven van de gewenste toekomstige cultuur;
- opstellen van strategische acties en de agenda daarvan plannen en vastleggen;
- realiseren van *quick wins*;
- bekijken wat dat voor de rol en de werking van de leidinggevenden betekent;
- bepalen hoe dat in de toekomst volgehouden en vastgehouden zal worden en
- opstellen van een communicatiestrategie.

Bepalen wat de verandering wel of niet zal inhouden, is eigenlijk de belangrijkste stap. Het moet een verandering zijn die door alle actoren onderschreven wordt. In die fase worden vragen beantwoord, zoals:

- Op welke eigenschappen en activiteiten willen we de nadruk leggen bij het veranderen van onze cultuur, zodat de cultuurverandering tastbaar wordt?
- Welke normen, eigenschappen en soorten gedrag moeten in onze cultuur overheersen?
- Welke eigenschappen en welk gedrag moeten we verminderen of laten verdwijnen?
- Wat kunnen we onderbrengen in routinematige processen, zodat we er geen extra aandacht of middelen aan hoeven te besteden, maar dat ze toch behouden blijven?
- Welke eigenschappen en welk gedrag moeten we zeker behouden en koesteren?

- Door welke eigenschappen en gedrag willen we uniek zijn?
- Waaraan kunnen we en willen we de vernieuwde cultuur herkennen?

Samen werk maken van de organisatiecultuur

De cultuur van een organisatie veranderen is een proces waarbij het individuele personeelslid, de leidinggevenden en de gehele organisatie op zich moeten veranderen. In wezen zijn dat drie verschillende processen die toch gestroomlijnd samen moeten verlopen. Sommige personeelsleden zullen het gewenste gedrag misschien niet zien zitten en er zich tegen verzetten. Sommige leidinggevenden vinden misschien dat er niets aan hun gedrag en wijze van aansturing moet veranderen en kijken vooral naar anderen die moeten veranderen. Het gemeenschappelijke besef en de gemeenschappelijke actiebereidheid bepalen voor een groot deel het succes van de verandering.

Kleinere veranderingen vragen soms het meeste werk of energie. Details veranderen en toch een cultuuromslag realiseren, is misschien de grootste uitdaging.

Structuur lokt gedrag uit, dus beïnvloedt ook de cultuur.

Marleen Decuyper
marleen.decuyper@katholiekonderwijs.vlaanderen
Stafmedewerker Dienst Bestuur & organisatie

BRONNEN

Tennekens, J., *Organisatiecultuur, een antropologische visie*, 2003. Cameron, K. S. & Quinn, R. E., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, 2016.

Nieuwenhuis, M., *The Art of Management*, 2012.

Schein, E., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, 2008.

Galenkamp & Schut, *Handboek professionele schoolcultuur*, 2018.

<https://www.quinnassociation.com/>

CROWDFUNDING ALS FINANCIERINGSKANAAL IN HET KLEUTER- EN HET LEERPLICHTONDERWIJS

De voorbije schooljaren is de koopkracht van de werkingsmiddelen die de Vlaamse overheid aan de scholen ter beschikking stelt stelselmatig afgenomen. Noodgedwongen gaan scholen dus op zoek naar alternatieve financieringsbronnen. Daarbij duikt regelmatig de vraag op of crowdfunding een interessant instrument kan zijn.

Drie studenten van de KU Leuven campus Brussel, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, hebben zich over die vraag gebogen in het kader van hun bachelorproef¹. Veel van de informatie in dit artikel werd door hen aangereikt.

Wat is crowdfunding?

Crowdfunding is een manier om geld aan te trekken voor het financieren van een project of een bedrijf. Fondsenwervers kunnen daardoor via onlineplatforms bij een groot aantal mensen geld ophalen. Er bestaan vier soorten van crowdfunding.

Ten eerste bestaat er crowdfunding op basis van giften waarbij sympathisanten een schenking doen voor een project of aan een organisatie en daarvoor niets in ruil verwachten. Daarnaast bestaat er crowdfunding in ruil voor een niet-financiële beloning. De beloning die de schenker in ruil ontvangt, kan symbolisch zijn, bijvoorbeeld een tekening die of een knutselwerkje dat gemaakt is door een leerling. Het is mogelijk om de beloning te differentiëren naargelang van de grootte van de schenking. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om aan alle schenkers een tekening te beloven, maar aan de drie grootste schenkers een beeldhouwwerkje.

Het is voor fondsenwervers belangrijk om het juiste platform te kiezen.

Bij een derde vorm van crowdfunding is er sprake van leningen: de investeerders of sympathisanten bieden de initiatiefnemer een lening aan met de afspraak dat het geld met of zonder rente binnen een bepaalde termijn wordt terugbetaald. Dat is vergelijkbaar met een banklening, met als verschil dat er van een groot aantal personen kleinere bedragen worden geleend.

En, ten slotte, bestaat er ook nog een vorm van financiële crowdfunding die minder bruikbaar is in een schoolcontext: de crowdfunding op basis van aandelen. Bij crowdfunding op basis van aandelen kopen investeerders aandelen waardoor ze mede-eigenaar worden van het bedrijf en recht hebben op een deel van de winst in de vorm van een dividend.

Soorten crowdfundingplatformen

Crowdfundingplatformen (CFP's) zijn websites die de interactie tussen fondsenwervers en het publiek ('the crowd') faciliteren. In de wereld van de CFP's bestaan er verschillende soorten en verschillende modaliteiten. Het is belangrijk om voor een CFP te kiezen dat aansluit bij het doel van de fondsenwerving: schenking of lening, welke kosten rekt het CFP aan en welke diensten worden door het CFP verstrekt, heeft het CFP ervaring met de onderwijssector ...?

Er bestaan grote verschillen op het gebied van de aangerekende kosten. Zorg dat je goed weet welke kosten een CFP aanreket, voor je een overeenkomst afsluit. Sommige platformen werken met forfaitaire kosten, andere met percentages die afhankelijk zijn van het opgehaalde bedrag. Soms betaal je al bij het afsluiten van een contract, ook wanneer de crowdfunding niet zou doorgaan of onvoldoende succesvol zou zijn. Er bestaan talloze verschillen in kostenstructuren, waardoor het niet gemakkelijk is om de kosten van een concrete crowdfunding te berekenen. Volgens *De Beleggersgids*² verliest de fondsenwerver ongeveer 8 % van het opgehaalde bedrag, als het project een succes is.

Veel CFP's werken met een alles-of-niets-financieringsmodel, de zogenaamde *fixed funding*. Dat houdt in dat de fondsenwerver het geld alleen krijgt, als het vooraf vastgestelde doelbedrag wordt behaald. Als het doelbedrag niet wordt behaald, krijgen de schenkers of investeerders hun geld terug. Dat mechanisme kan worden gebruikt, wanneer het project niet kan en ook niet zal worden uitgevoerd als het gewenste minimum aan kapitaal niet wordt opgehaald. Het risico voor de schenkers of investeerders ligt lager bij het gebruik van het *fixed-funding-mechanisme*, omdat ze erop kunnen vertrouwen dat ze hun geld terugkrijgen als het project niet wordt gerealiseerd.

In het *flexible-funding-mechanisme* wordt het *keep-it-all-principe* gehanteerd. Dat wil zeggen dat de fondsenwerver het ingezamelde bedrag mag houden, zelfs als dat bedrag lager uitvalt dan

het vooropgestelde doelbedrag. De schenkers of investeerders zijn in dat geval minder zeker dat het project waarvoor ze geld hebben gegeven ook daadwerkelijk zal worden gerealiseerd.

Ook op het vlak van de grootte van de bedragen bestaan er verschillen: sommige CFP's werken met een maximumbedrag, andere met een minimum op te halen bedrag.

Sommige CFP's richten zich specifiek op ondernemingen, starters, vzw's, goede doelen, verwezenlijkingen van maatschappelijke projecten of lokale projecten ... Er zijn zelfs CFP's die een coach ter beschikking stellen die de fondsenwerfer begeleidt in de loop van het project.

Hoe bereik je investeerders of donateurs?

Het is belangrijk dat de financier of donateur duidelijk weet waarom de campagne is opgezet en wat er dus met het ingezamelde geld zal gebeuren. Als de boodschap of het verhaal verkeerd wordt overgebracht, kan dat er namelijk toe leiden dat het project geen succes wordt. Om hun boodschap duidelijk over te brengen, moeten de fondsenwerfers eerst een *crowdfunding pitch narrative* ontwikkelen. Dat verhaal bevat alle informatie die de fondsenwerfer graag openbaar wil maken, zoals de ambitie van de fondsenwerfer, de financierings- en beloningstructuur en een overzicht van het product of project waarvoor de financiering nodig is.

In een onderwijscontext spelen de motieven affiniteit en effectiviteit een grote rol bij donateurs en investeerders.

Koen van Vliet³ onderscheidt drie types van donateurs en investeerders. Ten eerste zijn er donateurs en investeerders die sympathiseren met de persoon achter het project. Ten tweede zijn er donateurs en investeerders die geïn-

teresseerd zijn in het uiteindelijke doel van het project: ze vinden het belangrijk dat het project gerealiseerd wordt, waarbij ze geen belang hechten aan wie daartoe het initiatief neemt. Als laatste categorie onderscheidt hij de investeerders die alleen geïnteresseerd zijn in de tegenprestaties die ze krijgen door te investeren in een bepaald project: de rente op de lening, het verwachte dividend of de beloofde niet-financiële beloning.

In een onderwijscontext spelen de motieven affiniteit en effectiviteit een grote rol. Meestal hebben de donateurs en investeerders voor crowdfundingacties georganiseerd door een school een rechtstreekse band met die school. Hun kinderen of kleinkinderen gaan naar die school, ze zijn personeelslid van de school ... Wanneer die affiniteit ontbreekt, zal het moeilijker zijn om iemand te overtuigen om deel te nemen.

Het tweede motief, effectiviteit, betekent dat de donateurs en investeerders het uiteindelijke effect van hun donatie of investering willen zien. De deelnemers moeten het gevoel krijgen dat hun bijdrage iets betekent. Het is voor scholen dan ook van essentieel belang om de potentiële investeerders of donateurs het gevoel te geven dat ze verbonden zijn met het project en om ze regelmatig informatie te bezorgen en zo aan te tonen dat er effectief stappen worden gezet om het verzamelde geld goed te gebruiken.

Toezicht op Belgische crowdfundingplatformen

De wet van 18 december 2016 heeft een nieuw kader gecreëerd voor crowdfunding. Dat kader voorziet in een vergunningensysteem, regels inzake bedrijfsuitoefening, werkingsregels en een toezicht- en sanctiemechanisme. Het uiteindelijke doel van de wet bestaat erin om vergunnings- en uitoefeningsvoorwaarden voor alternatieve-financieringsplatformen vast te leggen.

Het toezicht is vooral gericht op de inperking van de risico's voor investeerders, niet zozeer op de bescherming van gebruikers van CFP's.

Een concrete toepassing



Het project 'Paraat voor het klimaat'

De stad Mechelen zet zich sinds 2012 in voor klimaatneutraliteit. Tegen 2020 wil de stad de CO²-uitstoot met 20 % verminderen. Om dat doel te bereiken, betreft Mechelen ook scholen in het project en stimuleert ze om te investeren in klimaatvriendelijke maatregelen op het vlak van infrastructuur en energie met de wedstrijd 'Paraat voor het klimaat'.

Jaarlijks ontvangen de twee winnende scholen een subsidie van 35.500 euro van de stad Mechelen om klimaatinvesteringen te doen. Dat zijn bijvoorbeeld investeringen in zonnepanelen, een condensatieketel, dakisolatie ... Gebruikmaken van het potentieel van crowdfunding is een van de vier voorwaarden om de subsidie te kunnen bemachtigen. De stad Mechelen werkt daarvoor samen met het crowdfundingplatform Socrowd⁴.

Een school die wil deelnemen, moet zich aanmelden bij de stad Mechelen. Uit de ingezonden voorstellen selecteert de stad zes scholen die in aanmerking kunnen komen om de subsidie te 'winnen'. Die zes scholen worden vervolgens begeleid door het CFP Socrowd om een sterk dossier op te maken. De twee winnaars worden uiteindelijk door een vakjury uitgekozen.

Wanneer de benodigde investeringen hoger zijn dan de subsidie van 35.500 euro, hebben de twee scholen de kans om via crowdfunding het

extra deel op te halen. De vier andere geselecteerde scholen krijgen van Socrowd een aanbod om het gehele bedrag van de investering in de vorm van een renteloze lening op tien jaar op te halen via hun crowdfundingplatform. Het ingezamelde bedrag wordt door Socrowd verdrievoudigd met eigen middelen. De stad Mechelen staat borg voor de lening.

Het crowdfundingplatform Socrowd



Het minimumbedrag dat moet worden opgehaald via Socrowd is 2.500 euro. Wie wil bijdragen aan een bepaald project, kan op de Socrowd-site op de campagnepagina van dat project een aandeel kopen van Socrowd. Elk aandeel heeft een vaste waarde van 100 euro. Socrowd bepaalt de looptijd van de lening altijd in samenspraak met de initiatiefnemer. De maximale looptijd is tien jaar. Als het doelbedrag voor minimaal 60 % wordt bereikt, zal Socrowd na de afloop van de inzameling het opgehaalde bedrag verdrievoudigen en dat uitgeven als een rentevrije lening. Socrowd vraagt een administratieve vergoeding van 1,3 % van het totale geleende bedrag per jaar dat het project loopt. Voor een project van 50.000 euro waarvoor je op tien jaar leent, betaal je dus een administratieve vergoeding van 6.500 euro aan Socrowd. Zodra de lening is terugbetaald, kan een investeerder zijn Socrowd-aandelen opnieuw verkopen aan Socrowd en krijgt hij het uitgeleende bedrag terug. De investeerder kan echter ook beslissen om zijn aandeel nog niet te verkopen. Dat geld gebruikt Socrowd dan om het bedrag van andere projecten te verdrievoudigen.

Verloop van het project in de deelnemende scholen

Scholen die willen deelnemen aan de wedstrijd, moeten een subsidiedossier opmaken waarin staat wat ze willen doen om hun school klimaatneutraal te maken. De twee winnende scholen moeten een campagnetekst schrijven waarin ►

staat wie ze zijn, waaruit hun project bestaat en hoe ze dat project zullen realiseren.

Socrowd helpt de scholen om een realistisch doelbedrag te kiezen. Samen met Socrowd bepaalt de school in hoeveel tijd ze hun bedrag willen ophalen, waarbij Socrowd aanraadt om daarvoor drie à vier maanden te voorzien.

De meeste deelnemende scholen kozen ervoor om het geld binnen de twee maanden op te halen, waarbij het doelbedrag telkens na ongeveer een maand al werd behaald. De school bepaalt zelf via welke kanalen ze investeerders zal aantrekken. Dat gebeurt meestal via sociale media. Sommige scholen organiseren ook infoavonden om hun crowdfunding-idee voor te stellen aan potentiële investeerders. Bij de bekendmaking moeten de privacyregels en de regels op het gebied van handelsactiviteiten, reclame en sponsoring⁵ worden nageleefd.

Ervaringen van deelnemende scholen

Mechelen reikte de subsidie van 35.500 euro in 2020 voor het vijfde jaar op rij uit. Gemiddeld werd er over de vijf jaar 6.346,36 euro via crowdfunding opgehaald.

Uit interviews die de studenten in verschillende scholen afnamen, bleek dat de meningen over crowdfunding verdeeld zijn. Sommige scholen hebben alleen voor crowdfunding gekozen, omdat het een van de voorwaarden was om de subsidie te krijgen. Andere scholen zijn er dan weer positief over en beschouwen crowdfunding als een unieke kans om beter te communiceren met de mensen die betrokken zijn bij hun school.

Eén school was van mening dat de voordelen niet opwegen tegen de tijd die ervoor moet worden vrijgemaakt. De voorbereiding is arbeidsintensief en tijdens de inzamelactie zelf moet iemand het dagelijks opvolgen om te kunnen bijsturen wanneer nodig.

Twee andere scholen beoordeelden hun ervaringen positief. Zij hebben allebei al tweemaal deelgenomen. Niettegenstaande hun positieve ervaring gaven die scholen wel aan dat ze waar-

schijnlijk geen tweede keer meer gebruik zouden hebben gemaakt van crowdfunding, als er geen subsidie tegenover stond. Ze vinden het immers niet realistisch om heel grote bedragen via crowdfunding op te halen.

Crowdfunding zal niet op recurrente wijze de grote kosten van scholen kunnen dekken.

Vergelijking met andere financieringsbronnen

Met crowdfunding kan aan fondsenwerving worden gedaan bij een publiek dat anders misschien ondervertegenwoordigd blijft. In de praktijk blijken de ingezamelde bedragen echter bescheiden te blijven. De vereiste inzet voor een crowdfundingcampagne is relatief groot. Bovendien kan niet worden verwacht dat je herhaaldelijk en op regelmatige basis een beroep kan blijven doen op telkens weer dezelfde donateurs of kredietverstrekkers. In de praktijk blijkt crowdfunding toch vooral interessant te kunnen zijn voor eenmalige, bescheiden en mediagenieke projecten, bijvoorbeeld als praktijklesmateriaal in het kader van een mini-onderneming of in de ontwikkeling van financiële geletterdheid. Daarbij kan dan ook sterk gefocust worden op het kostenplaatje, dat bij sommige platformen hoog blijkt te zijn.

Voor investeringen in energie-efficiëntie kan crowdfunding vrijwel nooit tippen aan de energielening van AGION⁶, die vandaag renteloos is met bedragen tot 500.000 euro en een looptijd van maximaal 15 jaar, behalve wanneer crowdfunding gepaard gaat met een extra subsidie, zoals in het project 'Paraat voor het klimaat' van de stad Mechelen.

Sinds begin 2020 kunnen schoolbesturen voor fondsenwerving die bedoeld is voor investeringen in de infrastructuur en de aankoop van edu-

catieve materialen ook gebruikmaken van een projectrekening van de Koning Boudewijnstichting⁷. Aan giften via een projectrekening van de Koning Boudewijnstichting is een fiscaal voordeel verbonden: giften vanaf 40 euro geven aanleiding tot een belastingvermindering van 45 % van het gestorte bedrag. Voor het schoolbestuur blijft de administratie beperkt tot het opstellen en indienen van een projectaanvraag. De Koning Boudewijnstichting staat in voor het uitreiken van de fiscale attesten.

Een kwestie van afweging

Vaak is het voor scholen moeilijk om te weten waar ze moeten beginnen als ze een crowdfundingproject willen opstarten. Dat heeft vooral te maken met de grote diversiteit aan crowdfundingplatformen.

Crowdfunding is geen volwaardige alternatieve financieringsbron voor het onderwijs. Het kan wel worden ingezet voor de financiering van eenmalige, bescheiden en mediagenieke projecten, maar crowdfunding zal niet op recurrente wijze de grote kosten van de scholen kunnen dekken. Dat blijkt ook uit de ervaringen van enkele scholen die hebben deelgenomen aan het project 'Paraat voor het klimaat' van de stad Mechelen.

De schenkers of investeerders zijn vooral mensen die een grote affiniteit hebben met de school, zoals bijvoorbeeld personeelsleden of ouders en

grootouders, die de school willen helpen. Het is daarom ook niet realistisch te denken dat deze beperkte groep van mensen altijd opnieuw zal blijven doneren of investeren.

Alvorens je een crowdfundingcampagne opstart, blijft het nuttig om even te vergelijken met alternatieven, zoals de energielening van AGION of de projectrekening van de Koning Boudewijnstichting. ◀◀

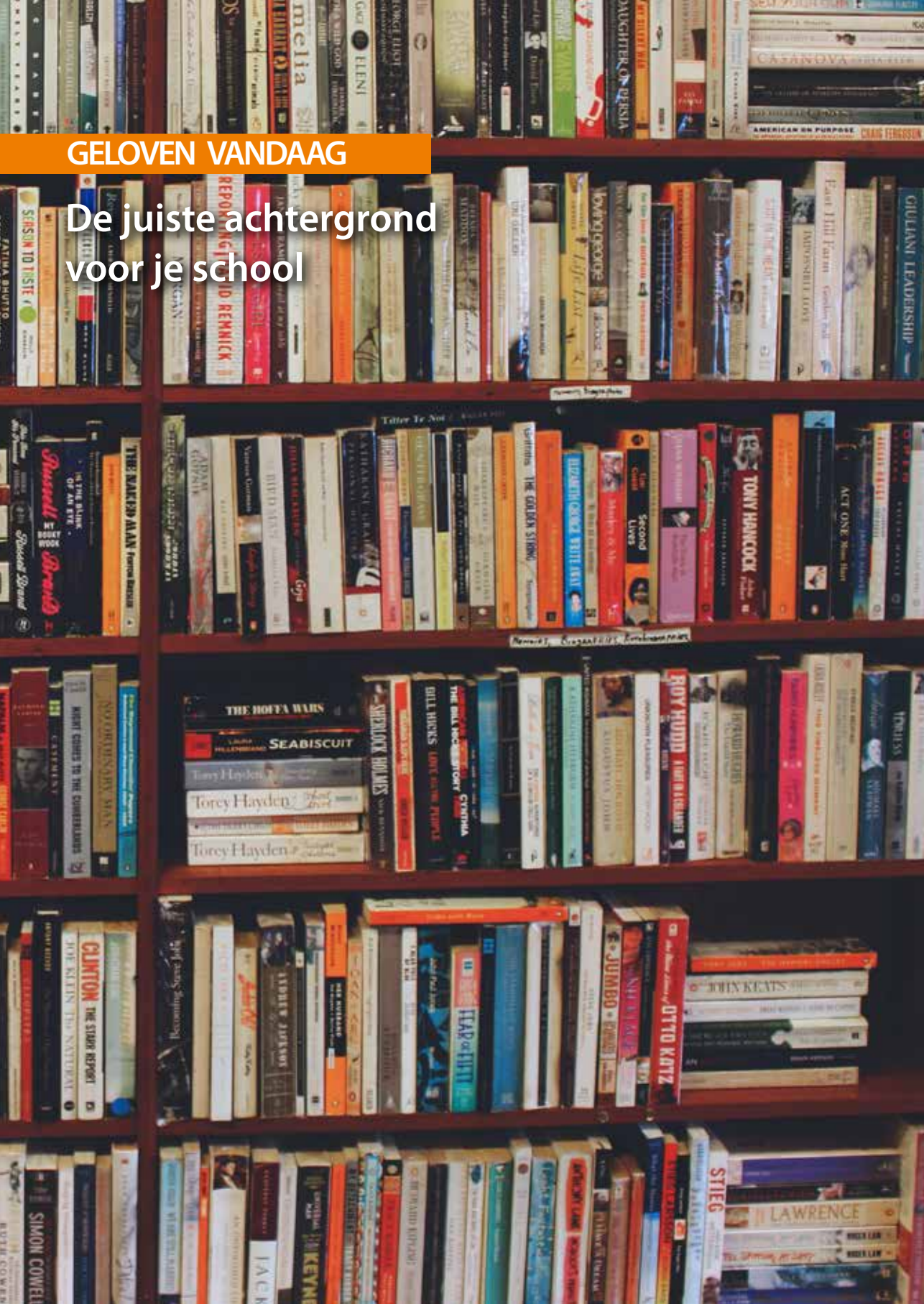
Bernadette Maertens

bernadette.maertens@katholiekonderwijs.vlaanderen
Stafmedewerker Dienst Bestuur & organisatie



EINDNOTEN

1. Florian Dufour, Thalia Feijten en Zina Segers, *Crowdfunding als kanaal om financiering te verkrijgen in het kleuter- en leerplichtonderwijs*. Bachelorproef aangeboden tot het behalen van de graad van Bachelor in de Handelswetenschappen onder leiding van Hilde Decan en Stefanie Van Cutsem, KU Leuven, academiejaar 2019-2020, 33 blz.
2. *De Beleggersgids. De beste crowdfunding platformen* (25 april 2019), geraadpleegd op 5 november 2019: <https://debeleggersgids.be/investeren/crowdfunding/beste-crowdfunding-platformen/>.
3. Koen van Vliet, *Crowdfunding. Waarom doen we mee?*, 2012.
4. Mechelen Klimaatneutraal *Paraat voor het klimaat* (2018). Geraadpleegd op 11 december 2019, van <https://klimaatneutraal.mechelen.be/paraat-voor-het-klimaat---algemeen->
5. Commissie Zorgvuldig Bestuur: <https://www.agodi.be/commissie-zorgvuldig-bestuur-wat-is-zorgvuldig-bestuur>. Geraadpleegd op 3 juni 2020.
6. AGION: <https://www.agion.be/kies-voor-hernieuwbare-energie-en-energie-efficiëntie>. Geraadpleegd op 3 juni 2020.
7. Katholiek Onderwijs Vlaanderen: *Fondsenwerving via de Koning Boudewijnstichting*, <https://www.katholiekonderwijs.vlaanderen/nieuws/fondsenwerving-de-koning-boudewijnstichting> (2020)



GELOVEN VANDAAG

De juiste achtergrond voor je school

SONSON TO TASTE
FATIMA BHOTTO

RESPONSIBILITY
DID RENNICK

THE MAKERMAN
Fiction
Fiction

WING GEORGE
LIFE LINE

THE HILL FARM
Gordon Hill

GIULIANI LEADERSHIP

THE MAKERMAN
Fiction
Fiction

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

THE HILL FARM
Gordon Hill

Eén van de voordelen - of nadelen, het is maar hoe je het bekijkt - als je een tijdlang voor de klas hebt gestaan, is dat je op de gekste plaatsen oud-leerlingen tegenkomt. Zo ging ik met mijn gezin een tijd geleden een escaperoom doen. Je kent dat wel, zo'n kamer waarin je opgesloten wordt en door het oplossen van allerlei raadsels en puzzels de sleutel van de deur moet zien te vinden. Bij aankomst werd ik door de jongedame achter de balie aangesproken als 'meester Tom'. Natuurlijk waren mijn kinderen meteen nieuwsgierig naar hoe ik als leraar was: streng, saai, even verstrooid als thuis? (Antwoorden: een beetje, geen commentaar en hopelijk niet.) Ze herinnerde zich dat ik vaak voorlas en ook tijdens de godsdienstles mooie verhalen vertelde.

Ze bedoelde dat natuurlijk als een compliment. Maar wat later bedacht ik me wel dat het eigenlijk niet de bedoeling was dat al die verhalen die ik vertelde en voorlas alleen maar mooie verhalen waren. Het is zoals met je achtergrond kiezen bij online vergaderen. Blijkbaar was een boekenkast daarbij één van de meest populaire opties. Op internet kon je zelfs tips vinden over welke boeken je wel, of juist niet, zichtbaar in je kast moest plaatsen. Dat boeken ook een designelement zijn en ingezet kunnen worden om je imago kracht bij te zetten, weten we natuurlijk al langer. Ik vind het zelf een vreemd concept, maar er zijn boeken die speciaal worden uitgegeven om op een tafeltje te leggen. Je hoeft ze niet te lezen, ze zijn er alleen om mooi te zijn.

Mensen uit het onderwijs bekijken zo iets natuurlijk met lede ogen. Als ik mijn leerlingen liet lezen, was dat niet alleen omdat dat gezellig en leuk was. Eén van de boeken die ik geregeld voorlas, was *Koning van Katoren*, een klassieker uit de kinder- en jeugdliteratuur. Dat boek roept lastige vragen op over hoe we omgaan met het milieu, met verschillen tussen mensen, met macht ... Je kunt zulke vragen niet tegenhouden, wanneer je goede verhalen leest. Je kunt niet voorkomen dat wie ze hoort de dingen anders gaat bekijken en anders gaat aanpakken. Goede verhalen hebben een onderbrekende kracht die je niet kunt temmen.

Dat is ook zo met de mooie verhalen die mijn oud-leerlinge zich herinnerde uit de godsdienstlessen. Als er één ding is waar Jezus zich volgens mij weinig van aantrok, is het of de mensen wat hij vertelde leuk en gezellig vonden. Integendeel, veel van wat hij zei en deed, was voor de mensen die hem volgden moeilijk te verdragen. In het boek *Jezus. Het verhaal van een leven* van de Japanse schrijver Shusaku Endo wordt dat scherp beschreven¹. Endo vertelt hoe mensen Jezus volgen, omdat ze verwachten dat hij zich zal ontpoppen als hun nieuwe leider. Maar als hij spreekt over 'je vijanden liefhebben, goed doen aan wie jou haat, zegenen wie jou vervloekt, bidden voor wie je slecht behandelt ...' bekriipt hun de twijfel en laten de meesten hem in de steek.

Als er één ding is waar Jezus zich volgens mij weinig van aantrok, is het of de mensen wat hij vertelde leuk en gezellig vonden.

Of Endo's literaire beschrijving helemaal strookt met wat we in de evangeliën lezen, laat ik hier in het midden. Toch spreekt het me wel aan dat Jezus' boodschap, de inspiratiebron voor katholieke scholen, zoveel onderbrekende kracht heeft. Ik vind het hoopgevend dat katholieke scholen vanuit die kracht kinderen en jongeren vormen om hen, op hun beurt, lastige vragen te doen stellen aan zichzelf en aan anderen, om de dingen anders te bekijken en anders aan te pakken. Het opvoedingsproject van onze scholen is geen koffietafelboek. Het is een werkboek, vol ezelsoeren, aantekeningen in de marge en post-its met ideeën. Het ligt klaar om dit schooljaar verder aangevuld te worden. ◀◀

Tom Uytterhoeven
tom.uytterhoeven@katholiekonderwijs.vlaanderen
Stafmedewerker Dienst Identiteit & kwaliteit

VOETNOOT

1. Met dank aan collega Andreas Janssens, die me dit boek uitleende.

IN DIALOG is het tijdschrift van Katholiek Onderwijs Vlaanderen en verschijnt vijf keer per jaar
Redactieadres: Guimardstraat 1, 1040 Brussel,
indialoog@katholiekonderwijs.vlaanderen
Verantwoordelijke uitgever:

Lieven Boeve, directeur-generaal
Redactieraad: Guido François (a.i.), Henk de Baene,
Jürgen Grosemans, Rita Herdies, Marleen Lippens,
Isabelle Buyse, Marleen Decuyper, Lien De Feyter,
Jan-Baptist De Smet, Tom Uytterhoeven,
Wilfried Van Rompaey, Ton van Weel

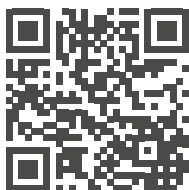
Abonnementen: **IN DIALOG** is gratis voor de scholen en schoolbesturen aangesloten bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Leden betalen voor een bijkomend abonnement 15 euro per jaar. Voor niet-leden kost het abonnement 25 euro. Abonnementen kunnen aangevraagd worden door een e-mail te sturen naar
indialoog@katholiekonderwijs.vlaanderen



www.twitter.com/KathOndVla



www.facebook.com/KatholiekOnderwijsVlaanderen



Ontdek ons nieuw professionaliseringsaanbod
2020-2021 op www.nascholing.be

