



# Warme Scholen

IN BEWEGING VOOR VEERKRACHTIGE JONGEREN

# Inleiding

## WAAROM?

Heel wat cijfers doen onze wenkbrauwen fronsen: kinderen en jongeren die niet goed in hun vel zitten, jongeren die uitstromen zonder diploma, een hoge spijbelgraad, tekort aan leerkrachten en leerkrachten die uitvallen, dalende leerprestaties ... Daar moeten we toch iets aan doen?

We leven in een maatschappij die vluchtig is en voortdurend in beweging. Als organisatie kan je niet anders dan daarin meegaan en mee innoveren. Maar kan dit nog binnen de bestaande structuren zoals het onderwijs nu georganiseerd is?

Wij geloven dat om ieder kind mee te hebben, het anders kan, het anders moet! Er zijn zoveel diverse leerlingen, elk met hun unieke persoonlijkheid en tempo, en toch staat er maar 1 leerkracht alleen voor een klas die verantwoordelijk is voor al deze leerlingen. Onderwijs vertrekt vandaag van een standaardaanpak, niet van unieke leerlingen. Veel kinderen vallen uit de boot. Een warme school wil elk kind mee hebben, wil elk kind zin in leren en leven geven door een hecht (leer)nest te creëren. Een warme gemeenschap waar vertrokken wordt van ieders uniciteit en talent. Een warme school breekt met de traditionele structuren.

<sup>1</sup>Leerlingen hebben steeds dezelfde basisbehoeftes om tot leren te komen: het ABC van Autonomie, Betrokkenheid en Competentie (Prof. Maarten Vansteenkiste)

<sup>2</sup>Laevers, F. (2023). *Leerlingen in de 'state of flow'*. Wat we uit 9 studies in het basis- en het secundair onderwijs leren. Leuven: KU Leuven/CEGO Onderzoek & Ontwikkeling

## WAT?

We zetten in op een warm abc-klimaat<sup>1</sup> tot bevordering van de intrinsieke motivatie waardoor **welbevinden, betrokkenheid en veerkracht** bij zowel leerlingen als leerkrachten stijgen. Dit zijn belangrijke factoren die bijdragen aan de leerprestaties<sup>2</sup>.

Warme Scholen hebben **teams van leerkrachten** die verantwoordelijk zijn voor leergemeenschappen over de vakken en jaren heen. Leerlingen krijgen een **gepersonaliseerd leertraject**. De teams van leerkrachten zijn autonoom en **gedeeld leiderschap** is de sleutel tot succes.

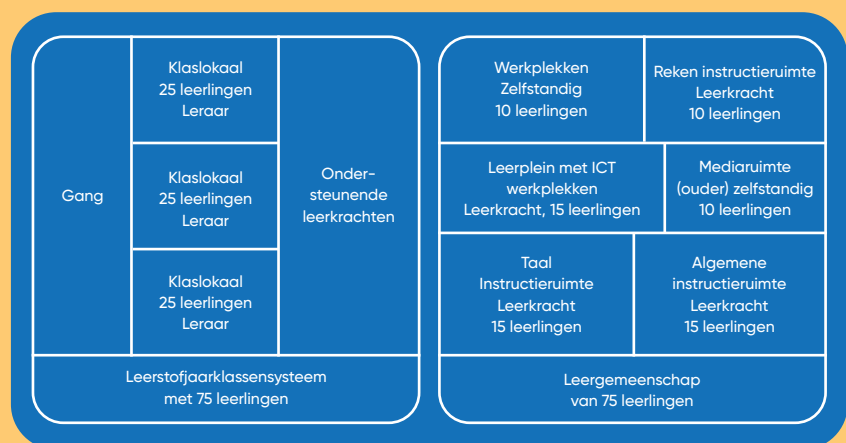
Daarnaast willen we als Warme School ook de **hub in de wijk** zijn.

Maar bovenal vinden we het belangrijk dat de scholen dit vanuit hun noden en op hun tempo verwezenlijken. Iedere Warme School is anders. De principes zijn gelijk, maar de invulling is op maat.

Vandaag is het onderwijs georganiseerd in klassen, leerjaren en vakken. Telkens wordt er geknipt in het leerproces van het kind. Ieder jaar moet er opnieuw geïnvesteerd worden in nieuwe relaties: de leerkracht met het kind en omgekeerd, de leerkracht met de ouder ... In een Warme School staan die verbondenheid en relaties centraal.

In plaats van 1 leerkracht voor de klas, verantwoordelijk voor al die verschillende leerlingen, willen we naar een team van leerkrachten die makkelijker kunnen differentiëren bij de leerlingen, over de vakken en jaren heen. De leerkrachten zetten hun eigen competenties en talenten in binnen het team en verdelen de rollen.

Gepersonaliseerde leertrajecten kan je in team over de jaren heen flexibel organiseren.



# Hoe?

# De expeditie naar een warme school

Samen ontwaken.

De school warm organiseren is best wel pittig. Veranderen doe je omdat je aantoonbare meerwaarde wil voor leerlingen, leraren, medewerkers en de maatschappij waarvoor wij de kinderen 'wijs' maken. De expeditie naar een Warme School start bij iemand die wakker is en inziet dat het anders moet. Iemand die de status quo geen optie vindt. Vanuit die overtuiging wordt er gezocht naar een draagvlak, niet alleen bij leerkrachten, maar bij iedereen die bij de school betrokken is. Wat hindert wordt verwoord, dromen worden gedeeld. De dialogen zijn soms pittig. Een overtuigd directieteam is nodig om in beweging te komen.

## **DE SLEUTELS TOT SUCCES**

Om de expeditie te doen slagen heb je een aantal sleutels nodig.

### **Sleutel 1: een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden.**

Je hebt mensen nodig die de expeditie mogelijk maken. Het vliegwielteam faciliteert en zorgt ervoor dat iedereen betrokken is en gehoord wordt. Met ieders input geven ze de droom van een Warme School vorm. Ze krijgen initiatiefrecht om de droom dichterbij te brengen. Het directieteam is nabij en ondersteunt. Ze zijn overtuigd van de verandering en stralen dit uit. Het forum is de plek om een breed draagvlak te creëren en waar iedereen die het aanbelangt gehoord wordt. Tal van werkgroepen worden opgestart om ideeën te bedenken en uit te voeren.

### **Sleutel 2: werken in sprints.**

De expeditie gaat vooruit en verloopt in korte en vaste periodes van een aantal weken waarin concrete doelen worden nagestreefd. Op het einde van iedere sprint evalueren wij de voorbije sprint en maken wij de doelstellingen van de nieuwe sprint concreet. De sprints geven cadans aan de expeditie.

### **Sleutel 3: snelle besluitvorming vanuit visie.**

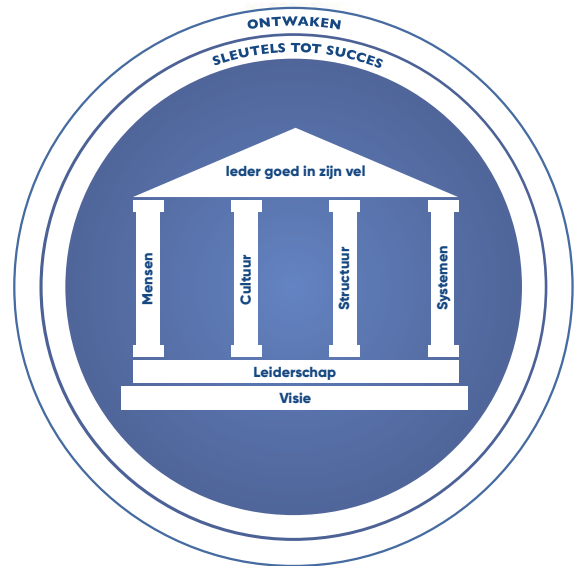
Iedereen heeft initiatiefrecht: het recht om acties te ondernemen die de visie dichterbij brengen. Iedereen heeft tegelijk adviesplicht: de plicht om raad in te winnen bij degenen die de gevolgen ondervinden van het initiatief of bij degenen die hierover de expertise bezitten. Een advies is niet bindend. Alleen initiatieven die indruisen tegen de visie worden on hold gezet. We spreken dan van een principiële bezwaar. Persoonlijke bezorgdheden tellen mee. Ze houden het initiatief niet tegen maar geven aan wat nodig is om het initiatief gerealiseerd te krijgen.

# De bouwstenen van een Warme School

Samen richting zoeken.

Hoe pak je dat aan? De bouwstenen (trappen en zuilen) van de school, de 'tempel', maken de weg vrij voor een Warme School.

Voor het organiseren van de Warme School is een integrale aanpak nodig waarbij alle bouwstenen ingezet worden. Iedereen die het aanbelangt bouwt mee en creëert de nodige verbindingen voor betrokkenheid en fierheid.



4

## 1. VISIE

We ontdekken samen met alle belanghebbenden de visie van de school. Dit creëert emotionele verbondenheid en zorgt voor een gezamenlijke doelgerichtheid: waarom we bestaan (bestaansredenen), waarvoor we gaan (waarden) en naar waar we gaan (onze ambities).

Formuleer duidelijk de 4 kernopdrachten (kwalificatie, talenten ontdekken, leerprestaties verhogen, betrokkenheid) die georganiseerd moeten worden: wat willen we precies bereiken met en voor onze leerlingen? Organiseer de logische samenhang in het geheel van de kernopdrachten om werkbaar werk te creëren voor medewerkers. Hou 'onderling afhankelijke taken' samen.

## 2. STRUCTUUR

Bouw een schoolstructuur uit waarin medewerkers in vaste teams samenwerken voor een leergemeenschap van leerlingen. De teams werken aan de kernopdrachten voor hun leerlingen en dragen zichtbaar bij tot het eindresultaat van de leerlingen. Het team is autonoom en krijgt alle bevoegdheden die nodig zijn om de kernopdrachten goed te vervullen. Het ontwerp van de teams zorgt voor een evenwicht tussen draagkracht en draaglast van individuele teamleden. Teams worden nu de bouwstenen van de warme school, niet meer de individuele functies van vakleerkracht of zorgleerkracht of de leerkracht alleen voor de klas.

Dit levert een structuur op die meer horizontaal werkt en waar (opklimmen in) de hiërarchie minder een rol speelt. Die horizontale afstemming in het team of over de teams heen faciliteert kennisdeling met elkaar. Het aantal hiërarchische lagen in de school is beperkt, maar binnen het team is er heel wat horizontale variatie in werkmogelijkheden. Medewerkers kunnen dan gedurende hun loopbaan verschillende rollen opnemen in functie van levensfasen, ontwikkelde talenten of andere competenties.

### 3. LEIDERSCHAP

Reflecteer over leiderschap en het effect ervan op collega's en medewerkers. Ga voor leiderschap delen, gebaseerd op vertrouwen in plaats van controle. Geef ruimte en autonomie om zelf de rollen te verdelen en het werk te regelen binnen afgesproken kaders. Stuur in open en transparante communicatie op output (wat, resultaten) en niet op input (hoe, middelen). Gun leidinggevenden en de andere medewerkers de nodige tijd, het is immers een collectief leerproces. Zo ontstaat een gedeeld leiderschap binnen een gezonde hiërarchie.

### 4. SYSTEMEN

Ontwikkel systemen ter ondersteuning van teamwerk en minder ter controle van de organisatie als geheel. Ontwikkel systemen ter ondersteuning van gepersonaliseerde leertrajecten van leerlingen. Regels, procedures en afspraken werken het best als ze teameigen zijn en bijdragen tot het resultaat en de kwaliteit van de kernopdrachten. Evolveer weg van bureaucratie, maar behoud wat zin geeft en meerwaarde creëert. Differentiëren gaat daarbij boven uniformiseren. Pas de schoolinfrastructuur aan om het samenwerken gemakkelijk te maken.

### 5. MENSEN

Geef medewerkers de kans en de ruimte om hun talenten en passie verder te ontplooiën in een lerende school en een evenwichtig leven uit te bouwen. Beschouw medewerkers als professionals en geef ze vertrouwen. Ondersteun de teams in hun ontwikkeling tot zelflerende, zelforganiserende en ondernemende mature teams.

### 6. CULTUUR

Stimuleer gedrag gebaseerd op een cultuur van vertrouwen, op het streven naar meesterschap, op innovatie en resultaatgerichtheid. Versterk samen leren, excelleren en participeren door rituelen, symbolen en verhalen.

## Belangrijk bij de tempel is het integraal karakter.

De Warme School komt niet tot stand door alleen maar aan visie te werken of aan competenties van medewerkers. Je hebt alle bouwstenen nodig om de Warme School te bouwen. Door vanuit de visie integraal te werken op structuren, systemen, mensen en cultuur, kan je komen tot een duurzame verandering in de school. Hiervoor is leiderschap nodig die afhankelijk van de fase zowel sturend als empowerend kan zijn.

Om een Warme School te worden willen we in vaste en autonome teams werken voor gemeenschappen van leerlingen in gepersonaliseerde leertrajecten. We zullen hiervoor eventueel de schoolinfrastructuur moeten aanpassen. Systemen zijn nodig om de leerlingen en de teams de eigen regie te laten opnemen. Leerkrachten zullen bijkomende competenties willen ontwikkelen. De teams zullen ondersteuning nodig hebben om zich te kunnen ontwikkelen tot mature teams. De rituelen en symbolen van de school zullen onder de loep genomen moeten worden. Sommige rituelen en symbolen willen we stoppen. Nieuwe symbolen en rituelen willen we laten ingang vinden om de visie op de Warme School te versterken.



6 |



Samen maken wij Warme Scholen





# Het traject

Samen in beweging zijn.

We beseffen dat een verandertraject niet evident is. Het is een echte mindshift. Geen nood, wij zijn er om jou op weg te helpen en bij te staan in de expeditie!

We willen jullie inspireren en ondersteunen in de transitie. Dat doen we onder andere door jullie te verbinden met elkaar in lerende netwerken en allerlei activiteiten te organiseren.

Maar we willen vooral jullie daar de regie in geven.

En wie zijn 'wij'? Wij zijn 7 scholen (basis, secundair en hoger onderwijs) die reeds de transitie ondergingen en het Fonds GavorGeluk. Samen vormen we een consortium en tekenen we de lijnen uit van het project.

8



## Leerplatform [www.warmescholen.net](http://www.warmescholen.net)

Op het leerplatform [www.warmescholen.net](http://www.warmescholen.net) vind je, naast inspiratie, de verschillende bouwstenen van een Warme School met daaronder de stapstenen en instrumenten om aan de slag te gaan. Je kan zelfstandig beginnen met dit traject en je eigen proces volgen door in te loggen op ons leerplatform. Daarnaast zijn er tal van zinactiviteiten waarop je kan inschrijven.

## Scholen in het consortium

### Scholengroep Adite Diest - De Kleine Prins

"De zelfdeterminatie-theorie is ons uitgangspunt. Eigenaarschap, erbij horen en vanuit talenten competenties ontwikkelen staan centraal."

### De Tandem

"Onze school is een plek waar mensen van alle leeftijden elkaar ontmoeten. Van baby tot grootouder, van leerkrachten tot bewoners uit de buurt."

### Lab Gedreven Onderwijs

"Een Warme School? Dat is goesting geven om te blijven leren. We vertrekken vanuit passie en verwondering. Het kind kan zichzelf zijn en welzijn staat centraal."

### Scholengroep Fluxus - Het Spoor

"Onze waarde? Kies je eigen spoor, wij zorgen ervoor dat je op weg geraakt."

### Kosmos

"De kracht zit in het delen. Verandering moet van onderuit komen. Met een lerend netwerk van Warme Scholen maken we hier werk van."

### De Loopbrug

"Wij gaan voor een school waarbij leerkrachten autonome teams vormen die meerdere jaren samen zorgen voor hun leerlingen en voor elkaar."

### UCLL Hogeschool - BaKo

"'Practise what you preach!' Docententeams begeleiden 3 jaar een studentengroep uit meerdere opleidingsjaren via instructies, uitdagende taken en zelfgestuurd leren."





Intervisie na een zinreis



Zinreis



Lerende netwerken op een zinplek

## ZINACTIVITEITEN

Om je te helpen bij de integrale aanpak om een Warme School te worden, organiseren we tal van activiteiten. Samen met een team enthousiastelingen uit jouw school (het veranderteam of vliegwiel) gaan we aan de slag om vervolgens de hele school mee te krijgen.

Ontdek al onze zinactiviteiten bij [www.warmescholen.net/zinactiviteiten](http://www.warmescholen.net/zinactiviteiten)

### Zinreizen

Ga op bezoek bij onze inspirerende scholen en zie hoe zij integraal werken aan hun Warme School. Hoe werken zij in teams? Hoe organiseren ze differentiatie in leertrajecten? Hoe richten zij hun schoolinfrastructuur in? Iedere school vult de principes in naargelang hun noden en behoeften.

### Boost Zinbad

Een tweedaagse opleiding waar je ondergedompeld wordt in de theorie en praktijk van een Warme School. Ga samen met je vliegwiel aan de slag en kom tot een prototype voor jouw school.

## Inspiratiesessie

We gaan met het hele team aan de slag rond het verhaal van Warme Scholen. Waarom zouden we veranderen? Hoe ziet onze droomschool eruit? Wat doen we al? Een perfecte start om het hele team op de hoogte te brengen.

## Zinplek met lerende netwerken

We vormen lerende netwerken met telkens een 10-tal scholen in transitie. We delen de successen en ook de valkuilen. Alle lerende netwerken komen samen op een tweedaagse. In het plenair gedeelte komen experts aan het woord, daarna gaan we in groepen workshopgewijs aan de slag.

## Zincoach

Onze zincoaches gaan met jouw school op pad en zorgen voor begeleiding op maat en op tempo van jouw team.

## Warme School worden?

Contacteer ons via [info@warmescholen.net](mailto:info@warmescholen.net)

# Werkt het?

Wanneer we de scholen bevragen die de switch maakten, zeggen ze unaniem dat ze het niet meer anders zouden willen. Maar uiteraard willen we dit ook wetenschappelijk staven.

CEGO KULeuven deed voor ons al een kleinschalig onderzoek en kwam via observatie tot de conclusie dat onderwijs 'anders georganiseerd conform de principes van een Warme School' opvallend beter scoren op de indicatoren welbevinden en betrokkenheid <sup>1</sup>.

Daarnaast concludeert professor Laevers dat er een sterke correlatie bestaat tussen welbevinden en betrokkenheid en leerwinst.<sup>2</sup>

## "Geen prestaties zonder relaties."

Via een samenwerking met UGent, KULeuven en SIHO zetten we ook in op de welzijnsmonitor in het leerplichtonderwijs om de Warme Scholen te benchmarken. Ook met Appwell van PXL vergelijken we het welbevinden in de Warme Scholen met klassiek georganiseerde scholen.

Percentage leerlingen voor lage-matige-hoge betrokkenheid in Klassieke scholen en Warme Scholen



	Laag (0 - 2.00)	Matig (2.50 - 3.00)	Hoog (3.50 - 5.00)
Klassieke scholen (secundair)	28%	52%	20%
Het LAB St. Amands Het Spoor Mol De Prins Adite	2% 3% 1%	23% 39% 19%	75% 58% 80%
Klassieke scholen (basis)	53%	37%	10%
De Tandem Brugge	0%	7%	93%

<sup>1</sup> Stas, T. & Laevers, F. (2022). Hoe Warme Scholen de betrokkenheid van leerlingen bevorderen. Verslag van een onderzoekstraject in drie secundaire scholen op initiatief van het Fonds GavorGeluk. Leuven: CEGO KU Leuven.

<sup>2</sup> Laevers, F. (2023). Leerlingen in de 'state of flow'. Wat we uit negen studies in het basis- en het secundair onderwijs leren. Leuven: KU Leuven/CEGO Onderzoek & Ontwikkeling.

# Good practices

Meer dan 80 scholen gingen de voorbije 2 jaar het traject aan. Hoe hebben zij dit ervaren?

“ De commissie waardeert de vernieuwende manier van de opleiding en raadt dan ook aan om deze, en in het bijzonder de teamwerking, te delen met andere opleidingen.

Evaluatiecommissie UCLL

Quote van de evaluatiecommissie van UCLL bij de beoordeling van de opleiding 'Educatieve Bachelor Kleuteronderwijs' die de organisatievorm van Warme Scholen heeft aangenomen.

“ Weekplanningen geven me duidelijkheid en structuur.

Lieze, leerling Het Spoor  
1B1 / FLEXTRA

“ Ik vind het heel mooi hoe de opleiding in mekaar zit. Als ik dat vertel aan andere mensen kunnen ze niet geloven hoe sterk de band met de docenten is.

Afgestudeerde student UCLL



**Basisschool St-Janneke & St-Jozef**

7 september · 🌐

🧸 **Warme William** geniet elke dag van de bezoekers die we mogen ontvangen. De voorbije week gaven we een rondleiding aan meerdere onderwijsprofessionals die erg onder de indruk waren van onze gestructureerde, gedisciplineerde, hedendaagse schoolorganisatie. Als ze zeggen:

👉 'Dit is hoe elke school in Vlaanderen er in ideale omstandigheden zou moeten uitzien.'

👉 'Hoe komt het dat ik nog niet wist dat jullie hier zo boeiend onderwijs geven?'

👉 'Wat een warme, huiselijke sfeer is er hier, geen drukte maar een grote betrokkenheid van elke kleuter en leerling' dan maakt ons ❤️ een sprongetje.

En **#warmewilliam** zag dat het goed was 🧸.

**#warmescholen #coltd #sterkbasisonderwijs** in Eeklo in het Meetjesland



Facebookbericht  
St-Janneke & St-Jozef

# Verhaal GO! Terra

## Getuigenis directrice Birgit Van Eyck

GO! Terra is een diverse school in een grootstedelijke context. We waren al langere tijd op zoek naar 'iets', want onderwijs moest anders en we wilden een antwoord kunnen bieden op de vele, zeer uiteenliggende, noden bij onze leerlingen. De spreidstand voor leerkrachten om tegemoet te komen aan de enorme verschillen tussen leerlingen werd echter zo groot dat dit in een klassieke organisatiestructuur niet haalbaar was.

We gingen met ons team op pad en bedachten wat we anders konden doen. Er waren veel ideeën die we probeerden, maar telkens misten we een duidelijk kader. We liepen vast op het gebrek aan structuur, een plan van aanpak, een leidraad.

Toen we plots, onverwacht, kennis maakten met het concept 'Warme Scholen', gingen we met hen in gesprek. Onmiddellijk merkten we dat dit was wat we wilden en nodig hadden. Warme Scholen was het antwoord op de noden van onze school en op onze eigen visie op onderwijs.

Het tweejarige traject bood ons een houvast. We kregen opleidingen, begeleiding en duidelijke kaders waarbinnen tegelijkertijd ook nog veel vrijheid was om alles te vertalen naar onze eigen context. We werden opgenomen in een netwerk en kregen een peter toegewezen van wie we extra input kregen en die een sparring-partner was wanneer we even vastliepen.



Meer info

[www.warmescholen.net](http://www.warmescholen.net)

Zelf een Warme School worden?

Mail naar [info@warmescholen.net](mailto:info@warmescholen.net)



Ondertussen gingen we van 'een school die het anders wil' naar een school die het anders doet.

We organiseerden ons in 3 units met telkens een miniteam van leerkrachten. Hierbij kozen we bewust voor een zachte overgang tussen het kleuteronderwijs en de lagere school. De derde kleuterklas zit dan ook samen met het eerste en tweede leerjaar in 1 unit.

De leerkrachten gaan ondertussen veel meer aan de slag vanuit hun eigen talenten, wat hun werkgeluk een boost geeft en dus ook een positief effect heeft op onze leerlingen. Samen dragen ze de volledige unit, een gevoel dat de leerkrachten niet meer kwijt willen. De leerlingen krijgen op hun beurt onderwijs dat veel meer is afgestemd op hun noden. Ze worden gestimuleerd op hun eigen niveau en begeleid om zelfstandiger te werken en tot reflectie te komen. Onze kinderen lopen echt gelukkiger rond op school en daar doen we het uiteindelijk voor.



## Quotes over Warme Scholen

// De durf om op deze manier school te maken, heeft een voelbare impact op de kwaliteit van het onderwijs.

INSPECTIE over LAB school

// In de tweede helft van september kreeg ik telefoon van de coach van mijn zoon. Die vroeg of de start van het schooljaar vlot was verlopen voor hem. Zo'n persoonlijke aanpak vond ik zeer hartverwarmend.

Els, ouder De Prins  
MAMA VAN MATS

// Het is mooi te ervaren hoe groot en klein bij ons elke dag samen groeien en leren van elkaar in hun persoonlijke ontwikkeling. Fouten maken kan en mag, een belangrijke tip bij een *growth mindset*.

Myriam Monstrey,  
directrice VBS De Loopbrug



// De coaches kennen mijn kind door en door; ikzelf leer mijn kind op een andere manier kennen via de gesprekken die meermaals per jaar georganiseerd worden tussen coach, kind en ouder. Ik merk dat LAB een positief effect heeft op het zelfbeeld van mijn kind.

Klaar Hammenecker, ouder  
OVER LAB SCHOOL

// We hebben samen met de kleuterleerkrachten ervoor gekozen om ons team complementair samen te stellen. We vinden het belangrijk om goed samen te werken, maar ook om elkaars talenten te benutten. Bij ons neemt elke leerkracht een ontwikkelingsgebied op zich waar hij of zij sterk in is en werkt dat dan uit.

Marc Papanikitas, kleuterleerkracht Kosmos

// Wij willen dat zowel onze leerlingen als leraren verantwoordelijkheid en eigenaarschap kunnen opnemen. Dat betekent niet alleen dat we aandacht besteden aan de structuren van de school, maar ook nadenken over hoe we de infrastructuur kunnen optimaliseren voor zo'n leerproces. Authentieke leeromgevingen creëren, daar draait het om.

Kristien Bruggeman, directrice LAB school



// Door de flexibele momenten goed te benutten en mijn werk te plannen, bespaar ik mezelf thuis heel wat werk.

Diaz Severino Juan Carlos,  
leerling De Prins  
5 DECOR, ETALAGE & PUBLICITEIT

// Het begint al met het feit dat we werken in een vast team. We zijn dus samen verantwoordelijk voor een bepaald jaar en samen verantwoordelijk voor al die leerlingen. Elk team heeft een leergemeenschap. Dat wil zeggen dat wij met dat team samenkomen, samen alles coördineren en afstemmen; brainstormen over projecten, linken zoeken tussen vakken, in kleinere groepjes een breakout doen om dingen uit te werken.

Leerkracht uit De Tandem



**Veerkrachtige  
Jongeren  
voor een  
Veerkrachtig  
Vlaanderen**

[www.warmescholen.net](http://www.warmescholen.net)



Gefaciliteerd door

