



Virginie März (UCLouvain) en Katrien Van Caneghem (Academie Muziek, Woord en Dans Dendermonde) over groeien in een veranderingsproces

Verandering roept bijna altijd weerstand op. “Maar liever dat dan onverschilligheid”, zegt expert onderwijsinnovatie Virginie März. Hoe je met die weerstand aan de slag gaat, bespreekt ze met Katrien Van Caneghem, directeur van de academie van Dendermonde. Samen geven ze een pak tips om als school en als team te groeien in een groot veranderingsproces.

De verandering die het nieuwe dko-decreet met zich meebrengt, stelt academies voor een fikse uitdaging. “Vroeger stonden de minimumleerplannen bijna exclusief in het teken van de vakman, het technische dus”, blikt Katrien Van Caneghem terug. “Daaraan zaten de optredens, de doelen tijdens de les en de evaluatie vastgekleefd. Bijna de hele werking dus. Stilaan groeien we in het spreken vanuit de rollen, de kern- en basiscompetenties. Ons team herkende dat werken in competenties. We deden het al, maar benoemden het anders.”

Voor welke uitdagingen sta je nu concreet, Katrien?

Katrien Van Caneghem: “Dat zijn er verschillende. Het creërend profiel vinden veel leraren moeilijk omdat ze dat niet in hun opleiding gekregen hebben. Hoe we dat inhoud zullen geven, weten we nog niet precies. Tijdens de

pedagogische studiedagen zoeken leraars en vakgroepen inspiratie bij elkaar. We keken naar wat we er al rond doen en waarop we willen inzetten. Sommige leraren worstelen ook met het groepsgericht individueel lesgeven. We suggereren dat ze gaan observeren bij een collega die het al in de vingers heeft.”

Op zoek naar expertise

Virginie März: “Je hebt duidelijk zicht op waar de expertise in je lerarenteam zit. Vaak zoeken directeuren een externe expert van buitenaf die hen kan begeleiden. Maar het is beter om de expertise eerst binnen je eigen groep te zoeken en terug te koppelen naar de rest van het team.”

Katrien Van Caneghem: “Ook de meer diverse leerlingpopulatie is een uitdaging. We moeten leren differentiëren in de klas, zeker bij muziek. En ook buiten de klas

heeft het gevolgen. Denk aan ouders die geen mailadres hebben, die niet weten hoe een academie werkt. Hoe bereiken we hen? Daar zijn we echt nog zoekend in.”

Virginie März: “Dat is een thema dat ook in het basisonderwijs speelt. Deel je expertise met een basisschool? Want expertise zoeken, doe je in de eerste plaats binnen je eigen team, maar zeker ook in andere domeinen, academies, basisscholen... Je moet niet altijd het warm water uitvinden. Andere scholen ondervinden dezelfde problemen. Ga kijken naar hun aanpak. Copy-pasten is geen goed idee, maar je hoeft het ook niet alleen te dragen.”

Katrien Van Caneghem: “We hebben een Kunstkuurtraject lopen en kunnen zo wel expertise delen. Maar we merken ook dat een basisschool anders werkt. Wij maken bijvoorbeeld lawaai en kunnen niet elk in een hoekje gaan zitten

om in stilte aan een opdracht te werken. Wat we leren, moeten we dus vertalen naar onze context."

Opleggen versus opbouwen

Er komen veranderingen op verschillende niveaus op jullie af. Hoe pakken jullie dat aan?

Katrien Van Caneghem: "We spelen in de eerste plaats in op problemen die zich aandienen. Coördinatoren zeggen wat er in de vakgroepen leeft. Vaak komen zo gelijklopende onderwerpen naar boven. De coördinatorenraad bundelt die en tijdens de plenaire vergadering beslissen we dan op welk thema we inzetten. Vorig schooljaar was dat experimenteren en improviseren. Dit jaar staat de performer centraal."

Virginie März: "In een traditionele visie op verandering, wordt er van bovenaf gedacht. Bij jullie komt de input van onderuit. Dat is belangrijk als je je team wil meekrijgen. Leraren moeten zelf kunnen aanpakken wat speelt, ze moeten zelf de urgentie voelen. Als ze zich afvragen waarom differentiatie nodig is, als ze niet zelf de instroom zien veranderen en op de gevolgen ervan boksen, dan is de kloof tussen wat er verwacht wordt en hun eigen noden te groot."

Katrien Van Caneghem: "Er wordt veel gesproken bij ons, ook informeel. We gaan bijvoorbeeld twee dagen met een overnachting op studiedag. Dan komt er veel naar boven en groeit ook het vertrouwen tussen collega's. Dat geeft het team veiligheid en cohesie. Dan durven collega's ook te zeggen 'Dat lukt mij nog niet.' Zonder dat ze het gevoel krijgen dat hij of zij niet goed bezig is."

Virginie März: "Innovatie is echt een teamgebeuren. Je moet je team mee hebben om te kunnen vernieuwen. Het is belangrijk dat je als directie die sociale cohesie stimuleert zodat je leraren voelen dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Collega's zonder sterke koppeling met de organisatie, maken het moeilijker om de innovatie van onderuit op te bouwen. Dat is helaas niet vanzelfsprekend in het dko met al die versnippering van opdrachten. Maar je moet dat overleg echt mogelijk maken, anders verspreidt de olievlek zich niet."

Een verandering van bovenuit opleggen, werkt dus niet. Welke rol speel je als directeur dan wel?

Virginie März: "Een directeur moet faciliterend werken. Hij is niet de drager van het vernieuwingstraject, maar stimuleert dat een verandering van onderuit kan groeien, dat het team functioneert en aan de slag kan met de vernieuwing. Het gaat dan over tijd geven om te overleggen, het kunnen lezen van een team, weten bij wie welke expertise zit, overleggen welke expertise er nog mist, hen uitsturen naar interessante voorbeelden uit het eigen netwerk, de koppelingen leggen tussen leraren in de school... Ook rust creëren binnen je team, het temporiseren en filteren is een belangrijke taak. Ik zie de directeur als een soort spelverdelers."

Katrien Van Caneghem: "Ik moet leraars inderdaad heel vaak afschermen. Voor vragen van buitenaf voor optredens, workshops, vergaderingen, werkgroepen... Ik zie mezelf in de rol van architect.

In dat woord zit iets artistieks, maar ook iets rationeels. Je moet rekenen, de regelgeving in het oog houden, nadenken over fundamenteën en context. Het allerbelangrijkste is goed communiceren om alle betrokken partijen op elkaar af te stemmen. Ik vind het een mooi beeld voor mijn job."

Virginie März: "Het weerspiegelt hoe je het meta-overzicht behoudt. Je zorgt dat je team aan de slag kan binnen een kader dat voor hen te overzien is. Tegelijkertijd heb je een zicht op de verschillende stappen, de lange termijn, de budgetten. En je zorgt dat het nodige materiaal er ligt en de infrastructuur aangepast is. Het belang van dat laatste wordt nog vaak vergeten. Innovatie heeft - naast een sterk menselijke kant - ook een materiële kant. Het werkt heel demotiverend als een leraar mee is met een vernieuwing, maar het materiaal om het te realiseren blijft uit of de klas blijkt veel te klein."

Katrien Van Caneghem: "Om in de drumklas ook elektronische drums met koptelefoons te voorzien, moest ik budgetten vrijmaken. Dat is een voorbeeld van faciliteren om gemakkelijker gedifferentieerd te kunnen werken."

Te snel en te veel

Wat zijn de grootste valkuilen voor een directeur als het op veranderen aankomt?

Virginie März: "Het loopt vaak mis als ze iets te snel willen doorduwen of op verschillende fronten op hetzelfde moment willen veranderen. Een heel gemotiveerd team, moet je dan weer afrem-

men. Anders loop je het risico dat dingen oppervlakkig gebeuren. Ook als leraren het gevoel hebben dat de vernieuwing niet bij hen aansluit, dat die hen opgedrongen wordt, roep je weerstand op."

Katrien Van Caneghem: "Soms lijken leraren negatief en kritisch. Maar eigenlijk zijn ze betrokken en geëngageerd."

Virginie März: "Als het stil is, heerst er onverschilligheid. Dat is erger dan iemand die tegengas geeft, die denkt dat wat hij deed niet goed is. Geef zo'n collega de ruimte om erover te praten, de moeilijkheden te verwoorden, want anders krijg je hem of haar niet over de taakbetrokkenheid."

Katrien Van Caneghem: "We splitsen vorig jaar de vroegere AMV in een uurtje MCV en het groepsmusiceren. Dat zorgde bij veel collega's voor onrust. Maar je moet de chaos ook even durven toelaten, dingen durven uitproberen om te kijken waartoe het leidt."

Hoe zorg je ervoor dat een vernieuwing zich verspreidt naar alle teamleden?

Virginie März: "Daar heb je momenten voor nodig waarop een vakgroep toelicht waarmee ze bezig zijn en zo inspiratie levert voor andere vakgroepen. Rond een thema als differentiatie, dat de verschillende domeinen overspant, richt je best een kernteam van collega's uit verschillende domeinen op. Zij zijn de motor van de innovatie en gaan zich inlezen en inspirerende scholen bezoeken. Ze koppelen regelmatig terug naar het hele team en vragen er input

aan. Zo wordt een vernieuwing niet gezien als iets van een select clubje."

Moeten dat altijd dezelfde mensen zijn?

Nee, door volgend jaar twee plaatsen in het kernteam vrij te maken voor andere collega's, slijpelt het idee stilaan in het hele team binnen. Je kan niet verwachten dat iedereen op hetzelfde moment met alles bezig is. Werk daarom eerder met inzoomgroepjes die de tijd, ruimte en het mandaat krijgen om ermee aan de slag te gaan."

Katrien Van Caneghem: "Wij experimenteren nu met gestroomlijnde fiches rond een bepaald onderwerp die in elk vak gebruikt kunnen worden. Hoe begin je bijvoorbeeld met een nieuw stuk? Of wat moet een performer allemaal kennen? We hebben het geluk dat leraars die in een groep van een algemeen vak zitten, ook vaak bij een instrumentengroep betrokken zijn. Op die manier heb je een soort octopus, die de verspreiding van zulke initiatieven in de hand werkt."

Virginie März: "Dat toont aan dat het ook om connecties draait."

Pook het vuur op

Hoe blijft een verandering in het hoofd en het hart hangen?

Virginie März: "Dat leraren zelf de urgentie ervaren zoals we daarnet aanhaalden, is een eerste factor. Ook moet duidelijk zijn hoe de leerling er beter van wordt. Dat is de kern van de zaak. Hoe verder de vernieuwing van de leer-

lingen afstaat, hoe meer je moet expliciteren waarom het goed is. Maak verder de kleine successen zichtbaar. Zien we gemotiveerdere leerlingen? Communiceer erover. Je moet als directie dus monitoren én communiceren. Zo krijgen leraren niet het gevoel dat ze in het ijle werken."

Katrien Van Caneghem: "En geef het tijd. 'Ze kunnen hun noten niet meer lezen?' Dat mag je na één jaar nog niet concluderen."

Virginie März: "In zo'n opmerking hoor je de bekommernis om de leerlingen en het niveau. Om te vermijden dat ze hun handen van een vernieuwing aftrekken, moet je dus laten zien dat het niet zo is. En elke stap vooruit is al een verandering, want soms menen leraren dat ze al meteen bovenaan moeten staan. Dat is niet nodig."

Katrien Van Caneghem: "Mensen interpreteren vernieuwing vaak als 'Wat we vroeger deden, was niet goed.' Alsof het een verhaal van 'het een of het ander' is. Nee, versterk de waardevolle dingen met nieuwe werkvormen die iets toevoegen, zodat onze lessen aangepast zijn aan deze leerlingen en deze tijd. Vroeger was het echt niet zo fantastisch als sommigen laten uitschijnen. Denk maar aan de uitval. Aan de andere kant moeten we ook terug durven grijpen naar het van buiten leren, naar loops en toonladders spelen. Dat werkte en werkt nog steeds supergoed. Maar doe het met moderne werkvormen."