



Met een pak ervaring, expertise én energie begon Isabelle Janssens in september 2020 aan haar nieuwe job als directeur van het GO! Atheneum Avelgem. In volle coronacrisis. Haar flexibiliteit en creativiteit worden voortdurend aangesproken. Tegelijk bouwt ze samen met haar team aan een leeromgeving waarin dromen kunnen gerealiseerd worden. Niet alleen haar eigen dromen, maar ook deze van leerlingen, ouders én leraren. Hoe breng je die dromen samen? Je leest haar ambities in haar oprechte brief aan collega's, doorspekt van enkele sleutelwoorden die haar leiderschap kenmerken: doelgerichtheid, met een centrale plaats van leren (zowel van leerlingen, leraren als zichzelf), communicatie, netwerken, keuzes onderbouwen, maar vooral kansen grijpen en samen ervoor gaan.

Na een gevarieerde en uitdagende loopbaan als leraar, directeur, lerarenopleider en -begeleider is Isabelle Janssens momenteel directeur in het GO! Atheneum Avelgem. Dit doet ze samen met haar collega-directeur Willem Vandenhaute, vanuit

gedeeld leiderschap en als één pedagogische entiteit met de middenschool. Het GO! Atheneum Avelgem maakt deel uit van de scholengroep GO! Vlaamse Ardennen en brengt dagelijks 800 leerlingen vanuit de regio samen in Avelgem. De school heeft een ruim en behoeftedekkend studieaanbod met een focus op de domeinen STEM, maatschappij & welzijn en economie & organisatie, dit zowel doorstroom-, arbeidsmarktgericht- en dubbele finaliteit alsook via duaal leren. Daarnaast is Isabelle actief bestuurslid van vzw SOK, een netoverstijgend netwerk van onderwijsprofessionals ter ondersteuning van kwaliteitszorg. Isabelle neemt ook deel aan heel wat onderzoeksprojecten. Ze vindt het belangrijk om steeds een beroep te kunnen doen op recente en onderbouwde inzichten bij het uitwerken van een sterk pedagogisch-didactisch beleid. De kernredactie van Impuls heet Isabelle Janssens van harte welkom als nieuw lid. Haar ambitie om in haar concrete acties steeds de concrete praktijk- en onderzoeksinzichten samen te brengen, weerspiegelt een belangrijke ambitie van Impuls.

“EEN KRACHTIG, AMBITIEUS, WENDBAAR EN WARM SCHOOLBELEID, DAT IS WAAR ONZE LEERLINGEN RECHT OP HEBBEN.”

“Niet alleen jullie mondmaskers en vragende ogen blijven me bij van de eerste personeelsvergadering, ook mijn introductie waar ik aanving met de uitdagingen en de koers die dit schip zal moeten varen de komende jaren...”

“Warm, aanklappend en duidelijk naar lerarenteam, externe partners, ouders en leerlingen, zo werk ik graag als directeur.”

DAG COLLEGA'S

Met hoge verwachtingen en veel goesting keek ik uit naar 1 september, de dag waarop ik als directeur aan de slag ging in onze school GO! atheneum Avelgem. Corona zorgde ervoor dat het geen evidente start was. Niet alleen verliep onze eerste ontmoeting vanachter een mondmasker, onze eerste zorg ging uit naar het creëren van een gezonde en veilige leer- en werkomgeving. Maar deze gezondheids crisis hield me niet tegen om onmiddellijk aan de slag te gaan om onze school voor te bereiden op andere, toekomstige uitdagingen. Heel graag samen met jullie, en in gedeeld leiderschap met Willem Vandenhaute.

Laat mij toe om ons samen-verhaal vanuit mijn perspectief te delen met jullie.

GEPERSONALISEERD ONDERWIJS MET ONDERSTEUNING WAAR NODIG EN UITDAGING WAAR MOGELIJK

Als directeur trachtte ik van bij aanvang aan te geven welke elementen de visie van onze school sieren. Vanuit deze leidende principes en met een open, ambitieuze, maar vooral eerlijke en wendbare leiderschapsstijl, duidde ik snel het belang van het menselijk kapitaal in onze school. De leraar doet ertoe! Hoe meer onderwijskracht bij de leraren, hoe meer kansen voor alle leerlingen, wat ook hun achtergrond of talenten zijn. Mijn motto is dan ook: gepersonaliseerd onderwijs met ondersteuning waar nodig en uitdaging waar mogelijk.

De coronacrisis maakte nog eens extra duidelijk dat jullie werk er echt toe doet. Jullie als persoon, als expert, met jullie talenten en bezorgdheden. De lockdown, de sluiting van onze school en het afstandsonderwijs en de preteaching in het voorjaar van 2020, zorgden voor een onaanvaardbaar leerverlies bij onze leerlingen. Het remediëren van dit leerverlies is dan ook mijn eerste grote uitdaging. Ik wil dit samen met jullie aanpakken conform de visie waarmee ik de school verder wil uitbouwen en versterken. Dit door in te zetten op het beter diagnosticeren van waar onze leerlingen staan, het versterkt inzetten op jullie continue professionalisering en het maximaliseren van de onderwijstijd voor leerlingen die daar nood aan hebben.

Diagnosticeren is essentieel om te weten waar onze leerlingen precies staan. We brengen de leerachterstand of -voorsprong in kaart via observaties in de klas en door gebruik te maken van gestandaardiseerde toetsen. Op basis

**DE LERAAR DOET ERTOE! HOE
MEER ONDERWIJSKRACHT BIJ DE
LERAREN, HOE MEER KANSEN VOOR
ALLE LEERLINGEN, WAT OOK HUN
ACHTERGROND OF TALENTEN ZIJN.**

van die kennis kunnen we gerichte interventies doen in de klas die ook effectief zijn, onderbouwd door kennis vanuit praktijkgericht en vakdidactisch onderzoek. Door te meten kunnen we meer gericht en gedifferentieerd inzetten op

**DOOR TE METEN KUNNEN WE MEER
GERICHT EN GEDIFFERENTIEERD
INZETTEN OP PREVENTIE,
REMEDIERING, MAAR OOK OP
VERDIEPING EN UITBREIDING VIA
FLEXIBELE LEERTRAJECTEN.**

preventie, remediëring, maar ook op verdieping en uitbreiding via flexibele leertrajecten. Onze school neemt daarom deel aan peilingen en het internationaal vergelijkend onderzoek en gebruikt de schoolfeedbackrapporten om te kijken hoe onze leerlingen het doen en waar we moeten bijsturen. Wanneer onze school niet gevraagd wordt om deel te nemen aan dit onderzoek, maken we gebruik van de beschikbare paralleltoetsen. Maar het mag gerust meer zijn en dus kijk ik persoonlijk uit naar de aangekondigde centrale toetsen als bijkomende informatiebron. Ook hier gaan we samen voor, stap voor stap.

WARM EN AANKLAMPEND WERKEN

Dat is voor de nabije toekomst. Maar ook in de afgelopen twee maanden hebben we al veel werk verzet. We beperkten ons daarbij niet tot de observaties in de klas en het afnemen van diagnostische toetsen. We maakten ook werk van portretklassenraden, waarbij we een analyse maakten van elke leerling en elke klas. Hiermee gingen we aan de slag om per leerling en per klas een traject uit te tekenen, zodat zij maximaal de vooropgestelde leerdoelen zouden halen. Leerlingen die we niet of onvoldoende kunnen bijwerken via remediëring in de klas, geven we de kans om zich bij te spijkeren buiten de schooluren, bijvoorbeeld via zomerscholen of huiswerkklassen. Daarnaast maakten we werk van een heuse leerlingenSELFIE en een bevraging onder de ouders. Een intensief traject, maar we laten geen enkele leerling los en betrekken hierbij ook de ouder als volwaardige partner. “We willen beter leren zelfstandig te plannen”, lazen we in de feedback van vele leerlingen. “Als we terug naar school komen, geef ons de nodige ruimte en tijd voor stilte en rust”, was een andere veel gehoorde vraag. Net als: “Laat het ons ook gezellig maken op school.” Ouders bedanken in hun feedback het team en de directie voor hun wendbaarheid en duidelijke communicatie. Als suggestie kwam uit deze bevragingen naar voren dat we proactief met de leerlingen en ouders moeten werken aan de digitale vaardigheden van de leerlingen en hen ook moeten leren plannen. Dit door bijvoorbeeld voor het afstandsonderwijs te werken met een duidelijk overzicht van opdrachten, filmpjes en toetsen. Hier gingen we intussen mee aan de slag. We maakten daarnaast ook werk van coachingsgesprekken met leerlingen over plannen, het performanter gebruik van digitale tools, een ouderavond rond effectieve leerstrategieën en de opstart van een denkteam die moet zorgen voor een betere koppeling tussen het gebruik van onze schoolinfrastructuur en onze pedagogische visie.

ECHTE GELIJKE ONDERWIJSKANSEN = HOGE VERWACHTINGEN STELLEN AAN ELKE LEERLING

We hebben samen al stappen gezet in de richting van een heus autoritair schoolklimaat, waarbij we aanklampend werken en ambitieuze doelen voor elke leerling vooropstellen. Het is bovenal een warm schoolklimaat, waarbij we de leerlingen echt betrekken bij het schoolbeleid via de leerlingenraad en het leerlingenparlement dat we weer opgestart hebben. Onderzoek leert ons dat zo'n beleid effectief is om spijbelen en vroegtijdig schoolverlaten tegen te gaan. Onze focus op welbevinden betekent echter niet dat we geen ambitieuze doelen voor onze leerlingen vooropstellen en de lat niet hoog zouden leggen. Integendeel, zo maximaliseren we de beschikbare onderwijstijd door bijvoorbeeld na de diagnostische toetsen bij de start van het schooljaar, geen massa's nieuwe toetsen af te nemen. We kijken ook waar we tussen herfst- en kerstvakantie extra leertijd kunnen creëren om zo hiaten in de leerstof weg te werken. Echte ge-

lijke onderwijskansen creëer je alleen maar wanneer je hoge verwachtingen stelt aan elke leerling.

Als directeur wil ik dan ook inzetten op projecten die tot doel hebben om de onderwijstijd meer effectief in te zetten. Onze school heeft vanaf dit schooljaar buddysystemen gecreëerd, waarin leerlingen als peers samen studeren en elkaar doorheen het schooljaar ondersteunen op het vlak van leren en studeren, welbevinden ... Om het niet-effectief zittenblijven

tegen te gaan en te verhinderen dat leerlingen gedemotiveerd geraken en afhaken, wil ik de komende jaren graag gebruikmaken van de zomerscholen waar leerlingen kennis kunnen bijspijkeren en zo naar een volgend leerjaar doorstromen. Via leerlabo's tijdens de zomervakantie kunnen we ook leerlingen die uitstromen, helpen zich voor te bereiden op hun overstap naar het hoger onderwijs door verdieping en verbreding van de leerstof aan te bieden.

De subsidies voor de herfstscholen zet ik in voor gerichte wekelijkse remediëring van oktober tot en met maart voor die leerlingen die het moeilijk hebben, zodat ze weer op het juiste spoor zitten en de rest van het schooljaar met meer kans op slagen zullen doorlopen. Vanuit gelijke onderwijskansen willen we zo veel mogelijk leerlingen de nodige leerondersteuning bieden in een warme omgeving, met eigen leraren en een vast team vrijwilligers die voor hen het verschil maken.

EEN SAMEN-VERHAAL: HET BELANG VAN MENSELIJK KAPITAAL

Ik gaf het al aan, jullie maken voor onze leerlingen echt het verschil. Ik merk dit dagelijks in alle contacten met jullie, de leerlingen en de ouders. Dank daarvoor. Maar we mogen niet stil blijven staan en moeten blijven samenwerken aan onze eigen groei. Daarom wil ik de komende jaren versterkt inzetten op een verdere capaciteitsopbouw via een continue professionalisering voor het volledige lerarenteam. Hoe gaan we om met de data van onze school die voorhanden zijn? Hoe maken we meer effectief gebruik van de resultaten van diagnostische toetsen? Welke vormen van remediëring werken het best? Hoe kunnen we maximaal differentiëren zonder dat de belasting te groot wordt? Met welke doelen voor ogen zetten we onze professionele leer gemeenschappen op? Wat werkt wel en niet bij 'blended learning'? Allemaal vragen waarrond ik de volgende maanden professionalisering wil opzetten. Ik wil ook een betere koppeling maken tussen de wijze waarop we ons schoolgebouw inrichten en gebruiken in functie van onze onderwijskundige visie. Dit in functie van het maximaliseren van kwalitatief onderwijs voor alle leerlingen.

Uit het TALIS-onderzoek leren we dat Vlaamse leraren na hun initiële lerarenopleiding nog weinig investeren in hun verdere professionalisering. Het onderzoek geeft het beeld van een leraar die eerder uitvoerder is dan regisseur van het onderwijsproces. Dat is niet het beeld van de leraar die ik voor ogen heb, met name dat van een echte onderwijs-

**ECHTE GELIJKE ONDERWIJSKANSSEN
CREËER JE ALLEEN MAAR WANNEER
JE HOGE VERWACHTINGEN STELT
AAN ELKE LEERLING.**

**IK BEN ERVAN OVERTUIGD DAT
ONZE SCHOOL EEN TOPSCHOOL
WORDT EN GELOOF HIERBIJ
STERK IN DE KWALITEIT VAN
JULLIE ALS ONDERWIJSKUNDIGEN,
ZOWEL INDIVIDUEEL ALS IN
TEAM. ONDERZOEK WIJST UIT
DAT WAAR DE KWALITEIT VAN
DE ONDERWIJSKUNDIGEN
AANGEWAKKERD WORDT,
DE LEERLINGEN HOGERE
PRESTATIESCORES NEERZETTEN.**

professional. Leraren die beschikken over voldoende vakinhoudelijke, didactische en beleidsvoerende expertise, die onderwijskwaliteit voor elke lerende garanderen en die eigenaarschap, doelmatigheid en beroepstrots ervaren. Als wij al deze uitdagingen aangaan, moeten we er ook durven over na te denken of hoe wij onze school nu organiseren, nog de beste manier is om die dromen te realiseren... Ik nodig jullie uit om hierover mee na te denken...

Ik ben ervan overtuigd dat onze school een topschool wordt en geloof hierbij sterk in de kwaliteit van jullie als onderwijskundigen, zowel individueel als in team. Onderzoek wijst uit dat waar de kwaliteit van de onderwijskundigen aangewakkerd wordt, de leerlingen hogere prestatiescores neerzetten. Daarom zal ik als directeur sterk investeren in onder andere gerichte rekrutering, coachingsgesprekken, linken naar vakdidactieken en effectieve leerstrategieën en in professionele leergemeenschappen.

GO! ATHENEUM AVELGEM ALS ONDERZOEKENDE SCHOOL

**IK VERLANG DUS VAN IEDEREEN,
VAN ELKE LERAAR, MAAR OOK
VAN MEZELF, EEN KRITISCHE, OPEN,
WENDBARE EN ONDERZOEKENDE
HOUDING. OP DIE MANIER
WORDEN WE EEN ECHT LERENDE
SCHOOL WAARBIJ WE ONZE
KWALITEITSCYCLUS AANDRIJVEN
MET NIEUWE INZICHTEN EN KENNIS
UIT ONDERZOEK, TOETSEN, INTERNE
OBSERVATIES EN REFLECTIES.**

Ik wil jullie als directeur daarin mee versterken. Dit door een beleid uit te tekenen dat evidence informed is, maar ook door jullie mee aan te spreken op jullie onderzoeksvaardigheden. Ik zal belangwekkende resultaten uit Vlaams en internationaal onderzoek opvolgen om ze daarna aan te reiken, zodat we aan de slag gaan met de beleidsaanbevelingen die daaruit voortkomen. Uiteraard moeten we dit aftoetsen aan de schoolcontext, maar we kunnen ons in belangrijke mate versterken door meer gebruik te maken van kennis die voortkomt uit onderzoek. In het bijzonder effectiviteitsonderzoek zoals dat van de Education Endowment Foundation uit de UK waar we in Vlaanderen helaas te weinig gebruik van maken. Als leidinggevende wil ik hier een voorbeeldrol in opnemen.

Ik verlang dus van iedereen, van elke leraar, maar ook van mezelf, een kritische, open, wendbare en onderzoekende houding. Op die manier worden we een echt lerende school waarbij we onze kwaliteitscyclus aandrijven met nieuwe inzichten en kennis uit onderzoek, toetsen, interne observaties

en reflecties. Dit alles kan maar slagen als we ook een open cultuur kunnen creëren en ik als schoolleider voldoende veerkrachtig en authentiek voor de dag kom. Ik wil een schoolklimaat waar verschillende visies mogelijk zijn en hier positief mee omgegaan wordt. In mijn persoonlijke agenda staat nog een expertencursus vanuit de Lewis-methode focus 'inclusieve besluitvorming' als vervolg op een seminarie dat ik rond 'in deep democracy' gevolgd heb. Een kwaliteitsvol, krachtig en wendbaar schoolbeleid maken we samen, ook in nauw overleg met onze belangrijkste partners van buiten de school.

Je merkt, corona zorgt voor ongewone tijden en nooit geziene veranderingen. Maar laat deze crisis geen drempel, maar vooral een opportuniteit zijn om werk te maken van de uitbouw van onze school. Vanuit een sterke visie, onderbouwd met gefundeerde kennis, met leraren als echte onderwijsprofessionals, ouders en externen als partners en vooral met leerlingen die alle kansen krijgen waar ze recht op hebben. En om er te zijn voor elkaar. Dus te allen tijde: samen genieten en samen terugblikken. Want ook dat is belangrijk!

► ISABELLE JANSSENS