

Door Hartger Wassink

RUIMTE VINDEN BINNEN DE KADERS

Een verslag van de workshops voor schoolleiders

De rol van de schoolleiders mag niet onderschat worden. Netwerklernen leidt, als het goed is, tot allerlei initiatieven van leraren. Een kenmerk van die initiatieven is dat ze nieuw zijn, en daardoor vaak afwijken van wat 'normaal' is. Dat is logisch, en in zekere zin ook de bedoeling. Als je de creativiteit en eigen verantwoordelijkheid van leraren wilt aanspreken, dan moet je erop voorbereid zijn dat de gevestigde regels daardoor ter discussie komen te staan.

De vraag voor de schoolleiders is: 'Hoe kun je met leraren over hun initiatieven in gesprek gaan, zonder dat je telkens benadrukt wat de huidige regels zijn?' Dat schoolleiders over deze regels beginnen, is niet verwonderlijk: het is namelijk hun verantwoordelijkheid dat regels gerespecteerd worden. Tegelijk voelen ze ook de verantwoordelijkheid om leraren de ruimte te geven te werken aan verbeteringen. Ziedaar het dilemma voor veel schoolleiders.

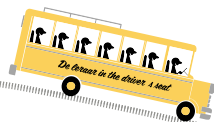
Het doel van de workshops was om schoolleiders dit dilemma te laten herkennen, en ze ermee om te leren gaan. Op die manier kunnen ze het enthousiasme en de betrokkenheid van de leraren als kracht gebruiken om hun scholen te verbeteren. Aan de drie workshops die plaatsvonden in november 2012, namen ongeveer 30 schoolleiders deel.

Deel 1: goed leren van leerlingen en leraren

In de eerste workshop werden schoolleiders zich bewust hoe de kenmerken van goed onderwijs, die ze zelf geformuleerd hadden, gebruikt konden worden als kernwaarden voor het leren binnen de school op alle niveaus (leerling, leraar en schoolleider).

Wat is goed onderwijs?

In de workshop beginnen we met het delen van verhalen over 'goed onderwijs'. Goed onderwijs is immers de kern, het 'wat' en 'waarom' waarop je terug kunt vallen. Vooral als je in discussie raakt over het 'hoe' van onderwijsvernieuwing. Maar wat zijn kenmerken van goed onderwijs? Schoolleiders noemen: concreet en aanschouwelijk onderwijs, betrokkenheid, veilig gevoel voor leerlingen, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en aansluiten bij de belevingswereld. Deze kenmerken zijn zowel van toepassing op het leren van leerlingen in de klas, als het leren van leraren in leernetwerken.





Hoe realiseer je goed onderwijs?

Na het delen van verhalen, zetten we de stap naar wat leraren moeten doen om dat goede onderwijs te realiseren. Schoolleiders noemen hier: ruimte geven, grenzen afbakenen, consequent zijn in regels, keuzes geven binnen kaders en eigen initiatief (ruimte krijgen én nemen). Ook hier geldt: de leeromgeving die leraren creëren voor de leerling zou de schoolleider moeten creëren voor de leraar. Hoewel de woorden voor iedereen herkenbaar zijn, is de betekenis die eraan gegeven wordt, voor iedere school anders. Het is daarom zinvol om hierover binnen je eigen school gesprekken te voeren.

Obstakels overwinnen: Leerling centraal!

Tot slot komt het leren in leernetwerken aan bod. Wat is er nodig om de leernetwerken tot een succes te maken?

De regelgeving vormt voor sommige schoolleiders een belangrijk obstakel: wat mag wel, en wat mag niet? Volgens hen is het belangrijk dat je duidelijk kunt maken waarom je iets anders wilt, en dat je kunt onderbouwen, documenteren en daarmee verantwoorden wat je ermee bereikt. Wil je obstakels overwinnen dan is het noodzakelijk telkens het einddoel voor ogen te houden: Wat willen we bereiken voor de leerlingen? Wat is onze definitie van goed onderwijs? Dat zijn zaken waar je als school voor moet staan: je moet er in geloven, en het willen verdedigen.

Ook helpt het om zichtbaar te maken hoe ver je bent met het behalen van dat einddoel. Daarmee toon je aan dat je er serieus mee bezig bent én dat je vooruitgang boekt. Een valkuil is om het einddoel te formuleren in termen van activiteiten: 'Het project is geslaagd als leraren de kans krijgen te overleggen met andere scholen' of 'Het project is geslaagd als de computers in het computerlokaal meer gebruikt worden.' Dat zijn op zichzelf goede doelen, maar ze zeggen niets over het daadwerkelijk einddoel, namelijk wat je ermee wilt bereiken in relatie tot de leerlingen. Door het einddoel te formuleren vanuit je leerlingen zorg je er bovendien voor dat iedereen zich betrokken voelt: leraren, schoolleiding, bestuur én ouders. Iedereen heeft immers hetzelfde belang. Zo voorkom je dat een vernieuwingsactiviteit een doel op zich wordt en je vastloopt in tegengestelde belangen. De tweede workshop gaat daarom dieper in op het zuiver formuleren van doelen en middelen.

Deel 2: formuleren van doelen en middelen

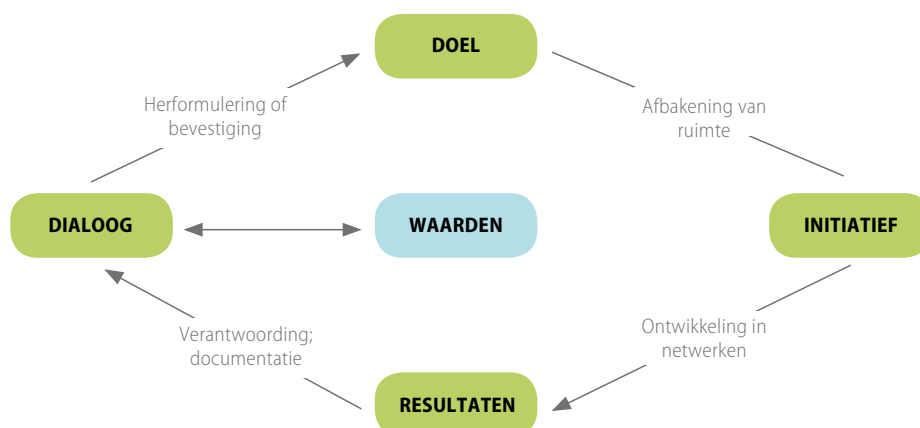
In de tweede workshop wordt stilgestaan bij het helder formuleren van doelen en kaders voor de keuze van middelen om die doelen te bereiken. Begin de doelstelling die je formuleert voor een vernieuwingsproject eens met het woordje 'leerlingen'. Daarmee dwing je jezelf om expliciet te

formuleren wat je wilt bereiken. Dat heeft twee effecten: (1) je voert samen met leraren een gesprek over de onderliggende uitgangspunten van het doel, en (2) het wordt helder waar je over 'doelen' praat en waar over 'middelen'. Dat laatste is met name van belang omdat eventuele meningsverschillen vaker betrekking hebben op middelen dan op doelen.

Het verschil tussen doelen en middelen

Wat is nu precies het verschil tussen doelen en middelen? Dat is lastig aan te geven, maar een

vuistregel kan zijn: 'Kun je de zin formuleren met het woord leerlingen aan het begin, dan is het een doel, zo niet: dan praat je over middelen'. De middelen zijn een belangrijk bespreekpunt, vooral omdat het leraren vooraf duidelijk moet zijn wat er wel, en vooral wat er niet mogelijk is. Wat is het maximale budget? Hoeveel tijd kunnen ze ervoor nemen? Welke huidige regels kunnen absoluut niet ter discussie gesteld worden? Het zijn misschien vervelende vragen aan het begin, maar eenmaal besproken leveren deze vragen leraren uiteindelijk ruimte op voor eigen initiatief.



Hoe hangt het werken met doelen en het afbakenen van middelen samen met netwerkleren? We bekijken hiervoor het volgende schema: Het formuleren van doelen, kaders voor midde-

len en het verwerken van resultaten uit de leer-netwerken is een cyclisch proces. Schoolleiders formuleren doelen, en stellen kaders, waarbin-nen leraren initiatief kunnen nemen.





In leernetwerken, maar ook in teams of op school. Die initiatieven leiden tot bepaalde resultaten. Belangrijk is dat de leernetwerken, de leraren zelf, de resultaten van hun netwerkactiviteiten verantwoorden. Daarmee bevestigen ze de eigen verantwoordelijkheid voor de resultaten. Voor de verantwoording kunnen de geformuleerde doelen op schoolniveau gebruikt worden bij de interpretatie. Als hulpmiddel voor het zichtbaar maken van deze resultaten kan het *Waardecreatieverhaal* worden gebruikt. Zie bladzijde 220 voor een beschrijving hiervan.

De rol van kernwaarden in de cyclus

De rol van (kern)waarden kwam in het eerste deel van de workshop al even aan de orde. In de tweede workshop komen ze opnieuw terug. Deze waarden zijn de richtlijnen, de criteria, waarmee je de resultaten bespreekt. Als je 'concreet, aanschouwelijk onderwijs' een belangrijke kern van goed onderwijs vindt, kun je de vraag stellen: 'Hoe aanschouwelijk zijn deze resultaten?' Is er in het netwerk iets gebeurd dat concreet zichtbaar te maken is? Waarschijnlijk kun je daarop geen eenduidig antwoord geven.



Dat hoeft ook niet. Van belang is dat je er een gesprek over voert, waarbij de vraag hier is: 'Wat zeggen deze resultaten over de doelen die we willen bereiken? En: 'Hebben ze die doelen inderdaad dichterbij gebracht?'. Er zijn verschillende mogelijkheden. Enerzijds kan het zijn dat er consensus ontstaat. Het resultaat van het netwerk heeft inderdaad het doel dichterbij gebracht. Prachtig! Dat kun je samen vieren. Daarmee zijn de onderliggende waarden van de school ook weer concreter geworden. Op basis daarvan kun je kijken of je nieuwe doelen zou willen formuleren. Ook kun je nagaan of het bestaande doel nog steeds geldig is of dat het beter is om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Anderzijds kan het resultaat zijn dat je moet komen tot een herformulering van doelen. Hierover lees je meer in het volgende deel.

Herformulering van doelen

Het kan ook voorkomen dat er consensus is over het feit dat doelen niet zijn bereikt. Of dat niet helder is of doelen zijn bereikt. Dan is de

vraag: zijn de doelen niet goed geformuleerd? Zijn ze misschien te hoog gegrepen? Hebben de gekozen activiteiten (middelen) nog onvoldoende effect gehad? Zijn er nieuwe activiteiten nodig? Door dergelijke vragen te beantwoorden kun je nagaan of je doelen moet herformuleren en baken je de middelen af. Bovendien zorg je met het doorlopen van de stappen uit de cyclus voor gemeenschappelijkheid. De onderliggende waarden van de school worden hiermee op hun beurt weer versterkt, omdat de achterliggende waarden uiteindelijk doorslaggevend zijn bij het maken van keuzes in doelen.

Voorbeeld uit de praktijk

Er worden verschillende voorbeelden aangehaald door schoolleiders. We bekijken een voorbeeld waarin het doel van de school wordt geherformuleerd.

De herformulering van de doelstelling lijkt nauwelijks te verschillen van het doel van de deelnemer, maar er is een subtiel verschil.

Doel van deelnemer van leernetwerk	Doel van de school	Herformulering
De klassencomputers effectief gebruiken in de dagelijkse lessen.	Kinderen zelfstandig laten verdiepen en remediëren met behulp van digitale methode.	Leerlingen kunnen... <ul style="list-style-type: none"> - zelfstandig verdiepende lesstof doornemen - en oefenen in stof waar ze nog moeite mee hebben - met behulp van de computer.





Bij de herformulering komt het gebruik van de computer pas op het laatst aan de orde. Zelfstandig werken met lesstof is uiteindelijk het belangrijkste, waarbij gebruik van de computer slechts een middel is. Dit subtiele onderscheid werd in de uitvoering op twee manieren zichtbaar.

We nemen even de ervaring van Babette van het leernetwerk *Onderwijs op Maat* als voorbeeld (zie bladzijde 218). Als je het voorbeeld vanuit de oorspronkelijke situatie bekijkt, blijkt dat zij zich er sterk op richtte om alle leerlingen te laten werken met de computer. Daarbij was het voor haar van belang dat iedereen aan de beurt zouden komen. Dat vroeg nogal wat van haar aandacht en organisatievermogen. Uiteindelijk ging het mis, nadat ze op een ochtend een paar leerlingen was vergeten. In reactie hierop besloot ze haar aanpak aan te passen. Ze gaf de kinderen zelf de verantwoordelijkheid over de beurtverdeling en gaf ze een klokje. Het resultaat was voor haarzelf verrassend: de kinderen konden daar heel goed mee omgaan. Het scheelt werk, en de kinderen nemen meer eigen verantwoordelijkheid. Helaas werkte de techniek alleen niet mee. Een computer was al kapot, de ander begaf het gaandeweg het schooljaar. Voor de leerkracht een tegenvaller.

Deze situatie kun je, met de opnieuw geformuleerde doelstelling, ook vanuit een ander perspectief bekijken. Uiteindelijk gaat het erom dat leerlingen leren zelfstandig met verdiepende of

herhalende stof te oefenen. Kan dat misschien ook op een andere manier dan met een computer? Wat is hier het meest relevant, de computer of de zelfstandigheid? Dat zou deze leerkracht met haar collega's in het leernetwerk kunnen bespreken. Misschien zijn er andere oplossingen denkbaar, waardoor de leerlingen (in afwachting van de reparatie van de computers) toch zelfstandig met andere lesstof aan de slag kunnen.

Deel 3: belang van de dialoog

In de derde en laatste workshop spreken we met schoolleiders over de manier waarop ze met leraren in gesprek kunnen gaan over de netwerken, en de resultaten die daarmee bereikt worden. Ook wordt geoefend met een paar leraren die daarvoor speciaal aanschuiven. Van belang is de manier waarop schoolleiders met de leraren praten over de voortgang van de leernetwerken. Zo'n gesprek moet voldoen aan twee voorwaarden:

- De leraren voelen zich gestimuleerd om verder deel te nemen aan de leernetwerken en hierin nieuwe grenzen te verkennen;
- De schoolleiders hebben vertrouwen dat er uiteindelijk bruikbare ideeën uit de leernetwerken voor de school voortkomen.

De allerbelangrijkste tip voor schoolleiders in zo'n gesprek is: stel vragen! Probeer zo lang mogelijk, liefst open vragen te stellen. Hoe eerder je, hoe voorzichtig ook, je mening geeft, hoe eerder de leraren zich (weer) in zullen houden.



Balanceren

De balans tussen ruimte voor leraren in het leernetwerk en de behoefte van schoolleiders voor concrete resultaten (zeker weten dat er 'iets uit gaat komen') is soms moeilijk te bewaken. Het leerproces moet zoveel mogelijk vrij worden gelaten, omdat er anders geen eigenaarschap ontstaat. Leraren moeten enthousiast worden om onderdeel hiervan uit te maken en het voortouw te nemen. Ze nemen een zeker risico door deel te nemen in een leernetwerk, want het kan ook mislukken. Daarom moeten ze het gevoel hebben dat hun schoolleider achter ze staat.

Anders zullen ze sneller geneigd zijn niet deel te nemen. Tegelijkertijd wil de schoolleider wel weten dat er iets uitkomt, dat zo'n leernetwerk wat oplevert voor de rest van de school. Als dat niet zo is, is het voor de schoolleider lastig te verantwoorden dat er één of enkele leraren zijn die 'leuke dingen' mogen bedenken in een leernetwerk, terwijl de anderen 'gewoon' aan het werk zijn.

Ruimte geven in het gesprek

Tijdens de gesprekken tussen schoolleiders en leraren, blijkt dat het bewaken van die balans lastig is. Het gesprek gaat al snel over wat er



allemaal wel en niet mogelijk is. De leraren krijgen het gevoel dat ze zich bij voorbaat moeten verantwoorden. Het is dus belangrijk waakzaam te zijn hiervoor.

Praktische tips voor de schoolleider

Het is voor schoolleiders goed om je te realiseren, dat kleine opmerkingen een grote impact kunnen hebben bij leraren. Kleine kritiekpuntjes kunnen heel serieus worden genomen en zwaar meewegen. Complimentjes kunnen daarentegen, hoe klein ook, een enorme stimulerende werking hebben. De kunst is om je dat te realiseren, en het gesprek over de resultaten van de leernetwerken zorgvuldig aan te gaan.

Stel open vragen en stimuleer (wat goed dat jullie dit doen!). Vraag bijvoorbeeld ook hoe je kunt helpen, en val steeds terug op de kernvraag: 'Wat betekent dit voor leerlingen?'

Een leraar kan in sommige gevallen teveel gefocust zijn op zijn praktijk en daardoor wel eens vergeten wat een bepaald doel eigenlijk op moet leveren. Het is voor schoolleiders een valkuil om te veel na te denken over wat allemaal niet mag en wel moet. Dat kan leiden tot een gebrek aan ruimte, waardoor leernetwerken niet met creatieve oplossingen kunnen komen. Schoolleiders moeten niet voor het netwerk de doelen bepalen, en ook niet voorschrijven hoe zij te werk moeten gaan. Ze kunnen wel meedenken over wat realistisch en haalbaar is, en welke aanpakken bij voorbaat niet mogelijk zijn. Maar het blijft voor zowel de leraar als de schoolleider belangrijk om telkens weer even de stap terug te zetten en na te denken wat het uiteindelijk op moet leveren voor de leerling.

