

CULTUURWERKVORMEN

1. Binnen- en buitencirkel

In een professionele cultuur staat het ontwikkelen en gebruik maken van kwaliteit centraal. Eén van de krachtigste maatregelen om dit te demonstreren is het werken met een binnen- en buitencirkel. In de binnencirkel nemen de leraren plaats die kennis van zaken van het onderwerp hebben en in de buitencirkel zitten zij die affiniteit tot het onderwerp hebben. Leidinggevend vinden het vaak lastig dit onderscheid te maken, omdat ze bang zijn impliciet iets negatiefs over de mensen te zeggen die in de buitencirkel zitten.

Onderwerpen die geschikt zijn voor een dergelijke aanpak zijn: het bespreken van strategische vraagstukken, het ontwikkelen van visie op deelgebieden van het onderwijs en het aan de orde stellen van dilemma's.

Meestal is het zo dat de binnencirkel start met een oriënterend gesprek en dat de buitencirkel daar vragen over kan stellen. Na de opinieronde wordt het gesprek toegespitst op een aantal centrale thema's, waarover wordt gediscussieerd. Als iemand in de buitencirkel denkt dat hij een bijdrage kan leveren aan de discussie, mag hij plaats nemen in de binnencirkel. De gespreksleider maakt tussenbalansen op om tenslotte naar een conclusie te komen. De gespreksleider is de beslisser. Belangrijk is de betrokkenheid van alle deelnemers zo groot mogelijk te maken door interactie tussen de binnen- en buitencirkel te bewerkstelligen. Zo ontstaat draagvlak voor de uiteindelijke beslissing.

2. Experimenten, proeftuinen

In veranderingsprocessen klinkt vaak de kreet "als we het doen, doen we het met zijn allen" of "we moeten één lijn trekken in de school". Opvallend is dat deze eis gesteld wordt in veranderingsprocessen en dat het niet geldt voor de huidige situatie. Elke school vertoont immers grote verschillen in lesgeven en omgaan met leerlingen. Ook in veranderingsprocessen is het onverstandig naar die uniformiteit te streven. Er zijn altijd te veel mensen die dat als een keurslijf ervaren. Van belang is juist gebruik te maken van de verschillen. Er moet wel een koers worden uitgezet maar er moeten meerdere verschijningsvormen worden gecreëerd om op weg te gaan. Zo'n koers moet worden uitgedrukt in een beeld of metafoor en niet in een blauwdruk. Ook dat zou weer een keurslijf zijn. Zo'n metafoor is bijvoorbeeld het studiehuis. Zo'n studiehuis heeft vele verschijningsvormen zoals zelfstandig werken, zelfstandig leren, interactief leren, samenwerkend leren, circuit leren, projectmatig werken, creëren van een krachtige leeromgeving, lesgeven in duo's, onderwijswerkplaats.

Het is goed met meerdere verschijningsvormen tegelijk in een school te werken, omdat veel docenten zich dan in een of andere vorm kunnen vinden. Dan moeten er proeftuintjes worden gemaakt waarin ervaring wordt opgedaan. Op grond van die ervaringen worden nieuwe beslissingen genomen. De proeftuinen moeten natuurlijk wel passen binnen de metaforen die gekozen zijn. Voor het studiehuis betekent het dat alle proeftuinen een bijdrage moeten leveren aan een actievare leerling en een grotere begeleidende taak voor de leraar. Als ik nu scholen op weg naar het studiehuis volg dan zie ik dat leraren met zijn allen werken met studiewijzers, een verschijningsvorm van zelfstandig werken. In een professionele cultuur neemt ervaringsleren een belangrijke plaats in, in tegenstelling tot elkaar op abstract niveau proberen te overtuigen.

3. Mentorschap

Een nieuwe collega krijgt een mentor toegewezen. In een professionele cultuur worden waarborgen voor kwaliteit ingebouwd. Bevoegdheid is geen garantie voor bekwaamheid. De mentor is een deskundige op het terrein van lesgeven en begeleiden

van volwassenen. De mentor en nieuwe docent maken samen een actieplan met de bedoeling dat de mentor zich terugtrekt als de benodigde kwaliteit geleverd wordt. De mentor is daarin de beslisser.

4. Intervisie

Dit is een uitgelezen vorm voor professionals om van elkaar te leren. Een docent brengt een werkprobleem in waarbij de oplossing niet direct voor de hand ligt. Samen met collega's wordt het probleem verkend en worden er oplossingen bedacht. De leraar die het probleem ingebracht heeft, kiest de oplossing die het best bij hem past. Intervisiesessies kunnen apart worden georganiseerd, maar ze kunnen ook deel uitmaken van bestaande overleg- en vergaderbijeenkomsten.

5. Kwaliteitskringen

Hier ontmoeten professionals elkaar die een bepaald onderdeel van hun professie kwalitatief willen verbeteren. Bijvoorbeeld instructie geven, open vragen stellen, groepswork organiseren, interactief werken. Er wordt in de sessies weinig gepraat en veel gedaan. Je kunt goed "op elkaar" oefenen. Ook kunnen video-opnames een belangrijke functie hebben. Bij kwaliteitskringen ligt het accent op het vergroten en verbeteren van de ambachtelijkheid.

6. Conclusies en actielijsten

Notulen zouden moeten worden afgeschaft. Notulen worden hier dan beschouwd als een weergave van de vergadering, waaruit op te maken is wie wat gezegd heeft. Notulen vergroten indekkingsgedrag van de deelnemers aan de vergadering; indekken ten opzichte van de achterban die je vertegenwoordigt. Zo kan iedereen zien dat je toch wel hebt ingebracht wat van je gevraagd is. Ook indekken ten opzichte van jezelf, omdat, als het een verkeerd besluit blijkt te zijn, je aan kunt tonen dat je dat toen al gemeld hebt.

Een vergadering hoort productief te zijn. Er moet worden meegedacht in plaats van tegengedacht en het voorstel van de een moet een bijdrage ter verbetering zijn van het voorstel van de ander. Samen argumenteren en construeren leidt tot een opbrengst die kwalitatief beter is dan het eerst gelanceerde idee tijdens de vergadering. Conclusies kunnen worden getrokken en afspraken kunnen worden gemaakt.

7. Variatie in bijeenkomsten

De meeste bijeenkomsten in scholen waar docenten en/of leidinggevenden elkaar ontmoeten heten vergaderingen en hebben dus ook een agenda en stukken. Dit versterkt de ambtelijk-politieke cultuur enorm. Meestal hebben die vergaderingen ook nog een frontaal karakter. Variatie in werkvormen, passend bij het doel van de bijeenkomst, levert veel meer dynamiek en betrokkenheid op.

Enkele voorbeelden zijn:

- een presentatie met sheets houden in plaats van een stuk behandelen;
- een probleem schetsen en in kleine groepen oplossingen bedenken;
- pleidooi rondes houden;
- een kort geding organiseren bij de aanpak van een dilemma;
- elkaar in twee- of drietallen interviewen als je wilt weten hoe er gedacht wordt over een bepaalde problematiek.

8. Werken met een maatje

Veel docenten voelen zich professioneel geïsoleerd. Dit isolement is te doorbreken door gedurende een bepaalde periode (minimaal een half jaar) koppels te maken. Deze koppels steunen elkaar. Ze helpen elkaar bij problemen, bezoeken elkaars lessen, leren aan de ander waar ze goed in zijn. In eerste instantie kunnen maatjes worden gezocht op basis van affiniteit en later, als er bijvoorbeeld een kwaliteitsanalyse is gemaakt, op basis van kwaliteit. Het is goed na verloop van tijd van maatje te wisselen. Het gaat immers niet om klimaat, maar om de professionele cultuur.

9. "Koffiecolleges"

In een politieke cultuur probeert met sterker te worden door een ander zwakker te maken. In een professionele cultuur is men op zoek naar de kracht van een collega. Het is dus belangrijk

dat er mogelijkheden worden gecreëerd zodat docenten die ergens goed in zijn zich kunnen presenteren. Dit kunnen bijeenkomsten zijn van een uur, waar een docent een “college” of een workshop geeft waarvan anderen, onder het genot van een kopje koffie, leren.

10. “Praten met de leiding”

In een ambtelijk-politieke cultuur willen medewerkers alles weten, maar klagen tegelijkertijd over de hoeveelheid informatie die ze krijgen. Ze stellen zich passief op als het gaat om informatieverwerving, maar hebben direct een oordeel klaar als ze iets niet weten. Een echte professional is echter zelf ook actief als het gaat om informatieverwerving. “Praten met de leiding” biedt die mogelijkheid. Eenmaal in de twee maanden neemt de schoolleiding van de school plaats in een ruimte en geeft antwoord op vragen (uitgezonderd vragen die vertrouwelijk antwoord behoeven). Dit vergroot de actieve houding van docenten en de leiding maakt hun motieven, opvattingen e.d. transparanter.

11. Interne nascholing

In een wat grotere school is het heel goed mogelijk een interne opleiding te maken. Het principe daarbij is dat de opleiding door zowel interne als externe mensen verzorgd wordt. Dit om kwaliteiten van professionals te benutten en om er voor te zorgen dat er nieuwe ideeën de school binnen komen. Het nascholingsprogramma zou modulair opgezet kunnen worden en moet zeker ook een aanbod kennen dat sectiedoorsnijdend of –overstijgend is.

12. Leiding als leesclub

Drie keer per jaar komt de brede leiding – rector/directeur, conrectoren/adjuncten, afdelingsleiders, coördinatoren – een avond van 20.00 – 22.00 uur buiten het schoolgebouw bij elkaar en dan heeft ieder hetzelfde onderwijskundig relevante boek gelezen. Wat zegt de schrijver? Wat vinden we daarvan? En wat kan dit denken voor onze school betekenen? *Actief leren* van Ebbens, *Het maakbare brein* van Sitskoorn, *Leraar met hart en ziel* van Palmer, *Een leraar van klasse* van Lagerwerf. Er kan ook gekozen worden voor boeken over leidinggeven.

13. ‘Treed-voor-elkaar-op’-middag

De leiding vraagt, de koers indachtig, enkele docenten die mooie dingen doen om op een middag een half uur les te geven aan een groep collega’s. Na dat half uur: waarom doe ik wat ik doe? welke verhelderende vragen hebben jullie? - een leidinggevende, die het gesprek leidt, houdt suggestieve vragen tactvol tegen - en welke tips hebben jullie voor mij? wat leer je hiervan voor je eigen lessen? Er wordt gewerkt in parallelle sessies. De school kiest voor bezoeken binnen een cluster (talen, gamma, bèta, beeldend + LO) of juist clusteroverstijgend.

14. Een dag meelopen met de mentorklas

Een aantal docenten loopt over enkele weken verspreid een dag mee met hun mentorklas. Tijdens de lessen doen ze gewoon mee met de opdrachten die de lesgevende docent geeft. De meelopende docent heeft twee schriften bij zich: één om opdrachten in te kunnen maken en één als logboek om aantekeningen over de ervaringen te kunnen maken. Voorafgaand aan de meeloopweken komen de meelopers even bij elkaar om te overleggen waarop ze met name zullen letten: hoeveel leerlingen zijn actief, worden leerlingen uitgedaagd om op een hoger niveau te denken, welke afwisseling zit er in de lessen, weten de leerlingen vanaf het begin van de les wat ze die les gaan leren, vindt er een werkelijke afronding van de les plaats. Na de meeloopweken komen de betreffende docenten bij elkaar en wisselen ervaringen uit, uitmondend in aanbevelingen.

15. Leerlingen nemen deel aan het teamoverleg

“We hebben een vraagstuk, collega’s. Dit-en-dit speelt. Wat nu?” en dan wordt er over (een groep) leerlingen gepraat. Praat niet óver leerlingen en denk niet voor leerlingen maar haal enkele leerlingen die bij docenten goed liggen bij het teamoverleg. Zet de tafels niet in carré – de klassieke vergaderopstelling; wie het eerst het woord heeft mag het zeggen – maar in tafelgroepjes van 4 en aan iedere tafelgroep zitten drie docenten en één leerling: ieders inbreng is noodzakelijk. De leerlingen denken mee over hoe een situatie te beoordelen en welke alternatieve strategieën denkbaar zijn. Soms heb je de leerlingen maar een uur van de twee overleguren nodig.