

Onderzoekend leernetwerk in de Bollenstreek

Hoe breng je anders organiseren tot bloei?

Het dreigende lerarentekort zorgde ervoor dat tien scholen in de Bollenstreek de koppen bij elkaar staken en een 'onderzoekend leernetwerk' bedachten. Met opmerkelijke resultaten. "Je zult dit met z'n allen moeten vormgeven. Daarvoor moet je betrokken en nieuwsgierig zijn."

Het begon met de RAP, de 'Regionale Aanpak Personeelstekort onderwijs': de bekende financiële prikkel van OCW om het personeelstekort binnen het onderwijs op regionaal niveau aan te pakken. Schoolbestuurders van de RAP-regio in de Bollenstreek rond Leiden kwamen bij elkaar om gezamenlijke programma's en lijnen uit te zetten. Kon het onderwijs bijvoorbeeld anders georganiseerd worden? Zo ja, hoe dan?

Al snel kreeg Pieter Snaterse, schoolleider van het Visser 't Hooft Lyceum te Leiderdorp, van zijn bestuur de vraag of hij bovenscholings iets kon organiseren – iets waarbij schoolleiders en docenten gezamenlijk konden optrekken. "Ik was toch veel aan het experimenteren, dus ze dachten: dat kan hij wel oppakken", lacht Snaterse. Bij andere scholen werd eenzelfde oproep gedaan en daarop meldde zich Mark de Kieviet, rector van het Fioretti College in Lisse. "Ik kende Pieter, we hadden al eens samen iets georganiseerd en dat was heel plezierig verlopen."

ANTICIPEREN

Betrokkene van het eerste uur was ook Kees van der Velden, programmaleider bij de RAP in de regio Leiden,

Duin- en Bollenstreek. "Pieter en Mark waren de trekkers", zegt hij. "Ze waren benieuwd waarom sommige scholen nog helemaal geen last van personeelstekorten hebben en andere wel. Wat kunnen we daarvan leren, was hun vraag."

De Kieviet is resoluut. "Dat personeelstekort gaat er komen, dat is onvermijdelijk. Daar hoeft je je alleen niet bij neer te leggen. Je moet er juist op anticiperen, bijvoorbeeld door je onderwijs anders te organiseren. Dat werd ons uitgangspunt."

Uit een enquête onder de vo-scholen in de regio bleek dat er al met vormen van 'anders organiseren' werd geëxperimenteerd, maar dat de meeste scholen en besturen er enigszins krampachtig mee omgingen. Op de handrem, "een beetje angstig zelfs", zegt De Kieviet. "Op een >

'Dat personeelstekort is onvermijdelijk. Daar moet je op anticiperen'



fundamentele manier vond anders organiseren nog niet vaak plaats. Dus daar lag onze uitdaging.”

Er was veel meer onderzoek nodig, concludeerden Snaterse en De Kieviet. Wat werkt wel en niet bij anders organiseren? Hoe kun je uitgangspunten en ideeën omzetten in de praktijk? Ze besloten al snel Frank Hulsbos erbij te halen, een van de drijvende krachten achter de Academie voor Gespreid Leiderschap. “Iemand met een echt onderzoekende geest. Die hadden we nodig”, zegt De Kieviet.

De Academie voor Gespreid Leiderschap onderzoekt of het mogelijk is binnen scholen ruimte te scheppen waardoor eenieder invloed kan uitoefenen op het onderwijs: “Daarmee verhoog je de weerbaarheid, duurzaamheid en het werkplezier”, zegt Hulsbos. Al zijn er geen simpele oplossingen voor: “Als je echt iets aan het lerarentekort wil doen, dan heb je het over de lange termijn. Natuurlijk kun je met snelle oplossingen komen, je rooster anders indelen et cetera, maar uiteindelijk moet je een andere manier van denken en kijken ontwikkelen. Dat kost tijd.” Quick fixes kunnen op termijn zelfs schadelijk zijn, betoogt Hulsbos. “Stel dat je docenten gaat uitwisselen. Leuk plan, maar die docenten kunnen zich al snel verveest gaan voelen en twijfelen waar zij thuishoren. Zo’n snelle oplossing kan op de lange duur dus averechts werken.”

ONDERZOEKEND LEERNETWERK

Gedrieën kwamen Snaterse, De Kieviet en Hulsbos op het plan om het werkplezier te verhogen door een onderzoekende vorm van samenwerking. Samenwerking tussen docenten, samenwerking tussen schoolleiders en docenten, samenwerking tussen scholen in de regio. Uitwisseling van ervaringen en onderzoek zouden hand in hand gaan. “Het moest een onderzoekend leernetwerk worden, dat was het grondidee”, zegt Snaterse. “En het moest heel sterk op de praktijk worden gericht.” De Kieviet: “Niet alleen luisteren, maar ook doen. Het netwerk moest gericht zijn op concrete vraagstukken: daarover ervaringen uitwisselen met anderen en experimenten aangaan. Zo leer je met elkaar.”

SUCCE- EN FAALFACTOREN BIJ ONDERZOEKENDE LEERNETWERKEN

- **Genoeg docenten. 1 of 2 is te weinig, 5 à 6 is ideaal, meer dan 10 werkt niet.**
- **Houd de vraagstukken concreet. De theorie mag abstract en idealistisch zijn, maar als je gaat onderzoeken moet je zo concreet mogelijk worden.**
- **Ga niet uit van snel resultaat. Het gaat om een andere manier van denken en werken, niet om quick fixes.**
- **Richt je vooral op vraagstukken rond onderwijsdoelen.**
- **Stel de ontwikkeling van kinderen voorop.**

ANDERS ORGANISEREN

Als het onderwijs anders georganiseerd wordt, heeft dat op verschillende manieren gevolgen voor het personeel. Docenten hebben een breder perspectief omdat zij intensiever bezig zijn met onderwijsontwikkeling, leerdoelen en leerlijnen, en vaak vakoverstijgend en interdisciplinair werken. In het algemeen is er meer en intensievere samenwerking tussen docenten, hetgeen inspirerend is, maar van docenten ook het nodige vraagt. Docenten zijn tevreden met hun werk en halen er veel voldoening uit doordat ze betrokkenheid en eigenaarschap ervaren.

→ Zie ook rijksoverheid.nl, zoek op ‘aanpak lerarentekort’.

Een manifest werd geschreven, er werden uitnodigingen gestuurd. Hoewel de covidperiode roet in het eten dreigde te gooien, bleven de uitgangspunten en ideeën van het project overeind. Toen de boel weer openging, werden vier dagsessies gepland rond de thema’s gespreid leiderschap, waarderend leren en organiseren, teamontwikkelruimte en werkplezier. ‘Ochtends was er ruimte voor de zienswijzen van experts als Eefje Teeuwisse, Karin Derksen en Marco Snoek, terwijl ‘s middags de praktijk aan bod kwam: hoe zet je de verzamelde ideeën om in interventies en nieuwe werk- en organisatievormen? Tien scholen uit de Bollenstreek hadden zich inmiddels aangemeld, met in totaal 35 schoolleiders en docenten. “De middagsessies draaiden om vragen als ‘Hoe werk je samen?’ ‘Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk?’ ‘Hoe kan zo’n nieuwe vorm een plek krijgen binnen de school?’”, zegt Hulsbos. “In die sessies kon iedereen zijn ei kwijt, zijn ervaringen delen en nieuwe ideeën uitwerken. De opgedane ervaringen werden in de vervolgsessie teruggekoppeld. Dat was heel belangrijk.”

ACHTERGROND: ECHE SAMENWERKING

De dagsessies werden zo praktisch mogelijk ingericht, omdat de drie uit ervaring wisten hoe weinig er dikwijls binnen scholen wordt samengewerkt. “Concrete samenwerking van docenten vindt vaak plaats buiten het primaire proces”, legt Snaterse uit. “Op de dinsdagmiddag of in de avond. Maar je wilt juist dat die samenwerking overdag, gedurende de lesuren, begint op te bloeien. Dat is veel effectiever en veel rijker. Daar probeerden we op aan te sturen: op experimenteren in het primaire onderwijsproces.” Een ander euvel dat al snel boven water kwam, is dat teams vaak helemaal geen teams zijn, zoals Karin Derksen in haar lezing tijdens een van de sessies betoogde. “Een team van twintig of dertig docenten is geen team”, zegt

‘We leren ze zelf concrete vraagstukken te bedenken en met elkaar op te lossen’



‘Het mooie is dat concurrentie in dit project helemaal geen rol bleek te spelen’

De Kieviet nuchter. “Je hebt kleinere groepjes nodig, van misschien vijf of zes mensen, het liefst gevarieerd van samenstelling, zodat ze van elkaars kennis en ervaring gebruik kunnen maken. Daar kom je al luisterend, pratend en in de praktijk werkend achter. En dat was ook ons plan. Theorie aan de praktijk verbinden, op een onderzoekende manier.” Het project heeft heel wat opgebracht, concludeert Hulsbos. Zo bedacht een groep schoolleiders en docenten een nieuw brugklasjaar, waarin ruim aandacht zou moeten zijn voor de overgang van basisonderwijs naar voortgezet onderwijs. Een veilige plek. “Eigenlijk een heel nieuwe school voor brugklassers”, concludeert Hulsbos. “Het idee kwam gedeeltelijk voort uit ruimtetekort”, vertelt Snaterse. “Eigenlijk moesten de betrokkenen een nieuw schooltje inrichten en daarom besloten ze om die urgente vraag te koppelen aan allerlei nieuwe inzichten over hoe je een school anders kunnen organiseren. Bijvoorbeeld door van de brugklas een veilig overgangsjaar te maken, een juniorcollege.”

DYNAMIEK

Het voorbeeld van de ‘brugklasschool’ laat zien dat je eenzelfde organisatievraagstuk op verschillende manieren

kunt benaderen, zegt Hulsbos. “De traditionele manier is kijken naar je formatie en je middelen. De andere is veel meer uitgaan van de doelen van je school. Je stelt eigenlijk dezelfde vraag, maar je hebt een totaal andere sfeer.” De Kieviet zag in de sessies soms een heel andere dynamiek ontstaan. “De teamleden gingen ideeën verzamelen, uitvoeren en evalueren, en de schoolleider werd meer een procescoach dan iemand die de knopen doorhakke.” Wat in ieder geval lukte: docenten behouden. “We hebben van verschillende docenten gehoord dat ze vanwege deze manier van werken graag nog een tijd op de school bleven werken, omdat ze met elkaar nieuwe ideeën konden ontwikkelen”, zegt Snaterse. Kees van der Velden bevestigt dit. “Verschillende deelnemers hebben aangegeven dat ze overwogen de school te verlaten, maar dat ze dankzij deze bijeenkomsten zijn gaan inzien welke ontwikkelruimte ze hebben en hoe zij invloed kunnen uitoefenen op de processen op school. Dat is in ieder geval gelukt.”

SUCCEFACTOREN

Niet alles lukte, uiteraard. “Dat hoort erbij”, zegt Hulsbos. “Je leert het meest van wat er niet goed gaat. Sommige deelnemers hadden bijvoorbeeld te weinig concrete vraagstukken bedacht. Of ze waren met te weinig collega’s.” Al met al konden uit de sessies van de afgelopen jaren wel wat succesfactoren worden gedestilleerd. Hoe meer deelnemers er van een school aanwezig waren, hoe groter de kans dat ideeën konden worden uitgewerkt en tot nieuwe onderwijsvormen konden leiden, concludeert De Kieviet. “En hoe beter over de onderwijsvragen werd nadacht, hoe groter de kans dat er al onderzoekend een oplossing werd gevonden.” Wat dus niet goed werkte, was wanneer een individuele schoolleider of docent als toehoorder bij een lezing iets bedacht en dat op school ging uitproberen. “Dat liep vaak vast. Maar meer dan de helft van de deelnemers kwam met goede, concrete projecten op de proppen”, zegt Hulsbos. “En wat hen telkens opviel, was dat de schoolleider een heel andere rol ging spelen, die van coach en begeleider.” Snaterse: “Het zijn dit soort inzichten die aantonen dat je echt praktisch moet onderzoeken en daar met z’n allen conclusies uit moet trekken.” “Bijzonder aan dit project is dat de betrokkenen zo’n grote, trouwe groep langdurig aan zich verbonden wisten”, vindt RAP-programmaleider Van der Velden. “Zo kun je écht iets doen op dit gebied.” Een andere factor van

‘Door het gevoel dat ze het onderwijs mede vorm kunnen geven, blijven docenten langer bij hun school werken’

'De schoolleider ging een heel andere rol spelen, die van coach en begeleider'

belang is volgens hem het schooloverstijgende karakter. "Het mooie is dat concurrentie in dit project helemaal geen rol bleek te spelen. Iedereen werkte samen. Heel bijzonder om mee te maken."

WEERBAARHEID

De werkwijze leverde ook meteen voor het project zelf iets op. Een groot aantal deelnemers vond namelijk dat één onderwerp onvoldoende aan bod was gekomen: verandermanagement. "Daarover hebben we nu een vijfde sessie gepland", zegt Hulsbos. "Mooi dat we daarop gewezen werden. Zo werkt samenwerking." Het zijn dit soort inzichten en resultaten waardoor de geïnterviewden het project zeker geslaagd vinden. "We staan aan de vooravond van personeelstekorten in het onderwijs", zegt De Kieviet. "Door dit soort projecten te doen, kunnen we de weerbaarheid van scholen, schoolleiders en docenten in korte tijd verhogen. We leren ze zelf concrete vraagstukken te bedenken en met elkaar op te lossen. Dat geeft docenten het gevoel dat ze het onderwijs mede vorm kunnen geven. Dat is een heel waardevol gevoel, waardoor ze langer bij hun school blijven werken en mee kunnen denken over problemen die ontstaan."

LUISTER NAAR ELKAAR

Dat zal ook een positief effect hebben op de jongeren en hun ontwikkeling, is zijn inschatting. "Een enthousiaste, bevlogen, betrokken docent is een veel betere docent voor leerlingen. En als docenten enthousiast raken door een project als dit, dan nemen ze dat ook mee naar hun werk." Pieter Snaterse vertelt over een recent krantenartikel dat hij las over GenZ: de generatie die ruwweg tussen 1997 en 2012 werd geboren en die volgens onderzoeken 'kwets-



baarder én mondiger, bevlogener én beperkter, zelfbewuster én zwaarmoediger' is. "Als onderwijsprofessionals moeten we durven nadenken over hoe we leerlingen willen afleveren als ze de school verlaten. In welke maatschappij komen ze terecht? Willen we zo'n maatschappij? Docenten die op deze manier denken, kunnen veel eerder het vertrouwen van leerlingen winnen en met hen praten. Maar misschien nog wel belangrijker: op deze manier kun je ook goed kijken naar je hele onderwijsorganisatie. Wat kun je leren van elkaar?"

Ook leerlingen hebben daarbij veel te bieden. "Leerlingen zijn je partners in het onderwijs", zegt De Kieviet. "We gingen tot nu toe heel erg uit van de leraren en de methodes, maar ook leerlingen hebben kwaliteit, talent en inzicht te bieden. Daar zouden we meer gebruik van mogen maken bij het anders organiseren van het onderwijs."

TOEKOMST

Een project als dit zou ook in andere regio's kans van slagen hebben, denken Snaterse, De Kieviet en Hulsbos, hoewel je regionale onderwijssituaties nooit helemaal kunt vergelijken. "Het moet geen los-vast project zijn, waar je af en toe komt snuffelen en dan weer weggaat", waarschuwt Snaterse. "Je moet je betrokken voelen en je committeren aan een gezamenlijke opdracht." Ook is het belangrijk om per school een flinke groep schoolleiders en docenten bij elkaar te krijgen, zegt De Kieviet. "Met een of twee mensen per school werkt het niet." Het project in de Bollenstreekregio gaat een vervolg krijgen, concluderen de drie, alleen weten ze nog niet wat en hoe. "Maar we gaan een vervolgvraag organiseren en de boel weer bij elkaar brengen", zegt Hulsbos. "Blijf nieuwsgierig", lacht Snaterse. "Dat is het belangrijkste." <

'Door dit soort projecten kunnen we de weerbaarheid van scholen, schoolleiders en docenten in korte tijd verhogen'

ZEVEN BOUWSTENEN VOOR ANDERS ORGANISEREN VOLGENS FRANK HULSBOS

- 1 Oefen invloed uit op basis van expertise en affiniteit.
- 2 Organiseer samenwerking binnen het primaire proces.
- 3 Verdeel het werk op basis van talenten en kwaliteiten van mensen.
- 4 Zoek naar onderwijsvormen op basis van eigen regie en autonomie van kinderen.
- 5 Eerst de bedoeling, dan de (organisatie)structuur.
- 6 De schoolleider mag zich overal mee bemoeien, maar nergens de baas spelen.
- 7 Deel best practices.

Het stapelbed

Waarom ben je eigenlijk docent op een vmbo-school geworden? Het is een vraag die mij vaak gesteld wordt. Voor iemand die is afgestudeerd als politicoloog, vinden de meeste mensen het – helaas – een bijzondere keuze.

Aleid Truijens schreef in haar column in de Volkskrant dat ze geen mensen kent die docent zijn geworden voor de pedagogische taak. Docent, zo schrijft zij, word je om je vak over te brengen. Om leerlingen nieuwsgierig te maken voor datgene waar jij een passie voor hebt. De roep om een brede, pedagogisch vormende lerarenopleiding zou volgens haar toekomstige docenten alleen maar afschrikken.

Er zullen zeker mensen zijn voor wie dat geldt – en dat zijn vast ook fantastische docenten –, maar ik neem het graag op voor de anderen. Ze bestaan. Op de school waar ik werk, zijn de docenten met een groot pedagogisch hart zelfs in de meerderheid. Natuurlijk geven we met veel passie les in ons vak en brengen we de kennis vol overtuiging over, maar het geeft ons de meeste voldoening om kinderen op weg te helpen in de maatschappij. Op alle vlakken. Om met ze te praten over wat ze bezighoudt en er voor ze te zijn als het tegenzit. Ze helpen oplossingen te bedenken voor de moeilijkheden die ze ervaren. Een klas is de samenleving in het klein. Wat is er nou mooier dan je met alle aspecten van de samenleving bezig te kunnen houden?

Als het onderwijs een probleem moet oplossen – neem het feit dat heel veel kinderen niet thuis kunnen ontbijten – zijn er altijd genoeg mensen die boos worden. 'Dat is toch niet de taak van het onderwijs!' Ja, veel dingen die we op school doen, zijn wettelijk niet onze taak. Maar het is prettig dat we tenminste aan een oplossing kunnen werken. Dat we die mini-samenleving verder kunnen helpen. Natuurlijk zou de bal moeten liggen bij andere partijen, maar als die het niet doen, pakken veel docenten met liefde hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Juist dat maakt het onderwijs zo mooi. Het werpt ook zijn vruchten af. Betrokkenheid motiveert leerlingen om te leren. Zo was er een leerling van mij die eigenlijk niet mee mocht op kamp, omdat hij zich niet aan alle afspraken had gehouden. Men was bang dat hij op kamp uit de bocht zou vliegen. We namen hem toch mee. En hij vloog niet uit de bocht. In zijn huisje in de Ardennen zat hij mijmerend op zijn stapelbed. "Ooit", zei hij tegen mij, "ooit, ga ik ook zo'n bed voor mijn kinderen kopen, ik ga hard mijn best doen zodat mijn kinderen niet op de bank hoeven te slapen." Deze jongen was mee op kamp en hij sliep voor het eerst van zijn leven in een bed. Juist dat gaf hem het laatste duwtje om weer aan de slag te gaan met school.

Leraren hebben een bijzondere kracht in handen. Wij kunnen leerlingen zien en vertrouwen geven. Zorgen dat negatieve ervaringen klein blijven en positieve groot worden. Jongeren laten zien dat ze iemand zijn. Iemand met mooie eigenschappen, aandachtspunten, gedachtes en gevoelens die ertoe doen. Wij kunnen ze lessen geven die ze de wereld helpen begrijpen, hun talent laten ontdekken en ze plezier in het leven geven.

Daarom ben ik docent geworden, en ik hoop dat er nog heel veel mensen zullen volgen. Laat die brede docentenopleiding er maar komen. <

Maxe de Rijk

Docent op het praktijkonderwijs en vmbo, schrijver en spreker

