

Zwarte Woud 2

3524 SJ Utrecht

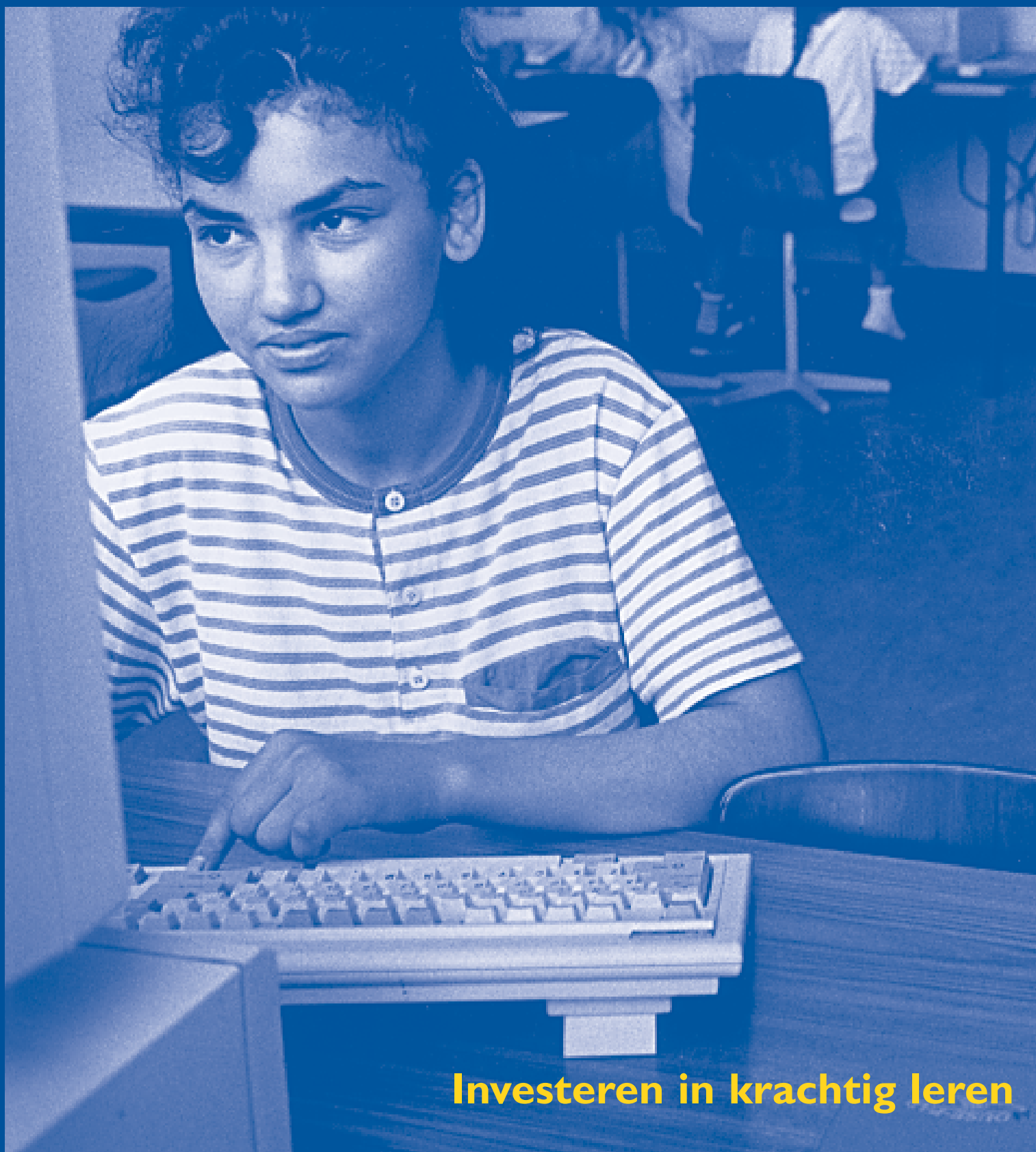
Postbus 85475

3508 AL Utrecht

Telefoon (030) 2856 600

Telefax (030) 2882 499

www.aps.nl



Investeren in krachtig leren

Een uitgave van APS



APS Nieuws over leren
en onderwijs,
verschijnt vier maal
per jaar

42

juni 2003

NIEUWS

Gecijferdheid ver te zoeken

10

De profi's van WSNS

12

Kies Adaptief!

18

Persoonlijk leiderschap

22

Investeren in krachtig leren

Bezoek onze website: www.aps.nl



Wie meer wil weten over APS kan ook terecht op www.aps.nl.

De website biedt veel informatie over activiteiten die het instituut onderneemt, over de mensen die er werken en vanuit welke visie dat gebeurt. Via de homepage kunt u onder meer doorklikken naar de verschillende onderwijssectoren, naar actuele thema's of naar het bedrijfsbureau APS Edukern, APS IT Diensten of APS International.

In dit nummer van APS Nieuws vestigen wij uw speciale aandacht op de BVE-sector: op de homepage doorklikken naar Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.

Aangekomen op BVE Algemeen treft u tien stellingen aan die aangeven hoe APS over goed onderwijs in deze sector denkt. Vanuit BVE Algemeen zijn eveneens verschillende tabs aan te klikken die toegang geven tot informatie over Management & Leiderschap, Coaching & Intervisie, Leren & Didactiek en overige onderwerpen.

Verzending APS Nieuws

Soms bereiken ons verzoeken van scholen om APS Nieuws naar een andere locatie of persoon te sturen. Tot onze spijt zijn wij daartoe niet in staat. Voor de verzending van APS Nieuws naar de scholen wordt gebruik gemaakt van het meest actuele adressenbestand van Centrale Financiën Instellingen (CFI) van het ministerie van OCenW. In dit bestand kunnen wij geen wijzigingen aanbrengen. CFI accepteert namelijk geen mutaties van derden. Wilt u extra exemplaren van APS Nieuws ontvangen of heeft u vragen over de levering, neem dan contact op met Corrie de Heus, e-mail c.deheus@aps.nl of telefoon (030) 2856 677.

APS Nieuws 42
juni 2003

Een uitgave van APS

Redactiecommissie

Gerard van den Hoven
Arno Maarschalkerweerd
Marja van der Hagen

Reacties en suggesties welkom bij

Arno Maarschalkerweerd
Postbus 85475,
3508 AL Utrecht
(06) 2505 1931
a.maarschalkerweerd@aps.nl

(Eind)redactie

Marja van der Hagen
G&H Journalistieke producties
Den Haag
gitz@xs4all.nl

Grafische vormgeving en

begeleiding
Ad Broeders BNO
Middelbeers

Illustratie

Ruud van Dijk
Apeldoorn

Fotografie

Studio André Ruigrok
Landsmeer

Druk

Sdu Grafisch Bedrijf bv
Den Haag

Lokaal onderwijsbeleid vergt krachtige regie

Positieve reacties op het verjongde APS Nieuws hebben ertoe geleid dat de oplage wordt vergroot. Verheugend waren bijvoorbeeld de reacties van zeven basisscholen op de oproep van de APS-denktankgroep om een nieuw ontwerp voor de andere basisschool uit te proberen. Ook uit allerlei andere sectoren klonken enthousiasmerende geluiden op. APS houdt er het goede gevoel aan over met dit belangrijke communicatiemiddel de juiste koers te volgen.

Besloten is APS Nieuws voortaan ook aan alle gemeenten toe te sturen.

Niet zo vreemd. Veel artikelen in het magazine zijn immers interessant voor lokale bestuurders. En is er een school denkbaar die niet op de een of andere manier met de gemeente te maken heeft?

In dit nummer belichten Gerard van den Hoven en Han van Gelder het belang van de autonomievergroting in het onderwijs. En de daaruit voortvloeiende consequenties voor gemeenten en schoolbesturen.

Want decentralisatie en beleidsvrijheid beperken zich niet uitsluitend tot de

scholen. Van den Hoven en Van Gelder zien nadrukkelijk een groter wordende rol voor gemeenten en schoolbesturen in de bestrijding van onderwijsachterstanden. Als die niet de juiste condities scheppen, is het onderwijsachterstandenbeleid tot mislukken gedoemd. Autonomievergroting biedt alleen maar kansen. Mits gemeenten komen met interventie in de zin van leiderschap, een goede regie voor het onderwijs en alle aanpalende beleidsgebieden. Die zijn van cruciaal belang. Zo'n aanpak dient gepaard te gaan met een doeltreffende communicatie naar besturen en scholen.

Gecijferdheid ver te zoeken

Het komt nogal eens voor dat vmbo-leerlingen de kluts kwijtraken als zij in het dagelijks leven tegen 'gewone' rekensommetjes oplopen. Sommigen betalen daarom alleen met groot geld en laten het menu op hun mobieltje maar liever rusten. Gecijferdheid is ver te zoeken. Reden voor een speciaal programma waarin wordt gewerkt aan gecijferdheid. Vooralsnog gaat het om leerlingen die niet aan een centraal examen wiskunde zullen deelnemen. Pagina 10

De profi's van WSNS

In het midden-Limburgse samenwerkingsverband Helden eo is een rigoureuze ommezwaai in WSNS gemaakt. Aanvankelijk werd vooral ingezet op externe zorgaanbieders. Maar daardoor kwam de professionaliteit steeds verder buiten de klas te liggen. In plaats van aan tekorten wordt nu aan kansen gewerkt. De mannen en vrouwen in de klas moeten de professionals van WSNS zijn. Pagina 12

Kies Adaptief!

APS Adaptief is grondig vernieuwd. In de loop der jaren is veel ervaring opgedaan met wat wel en wat niet werkt. Reden om andere wegen in te slaan. Dit onder de naam Kies Adaptief! Een van de ontdekkingen is dat succesvolle leerroutes kinderen tot mede-eigenaar maken van het leren en leven in de klas. Zij worden daarmee meer participant en minder consument. Pagina 18

Persoonlijk leiderschap

Gesprek met Johan Hamstra over het trainen en coachen van leidinggevend in alle onderwijssectoren. Het schoolleiderschap komt hoe langer hoe meer in beweging. Er treedt een nieuwe generatie leidinggevend aan die inziet dat leiderschap niet iets is dat je van nature hebt of niet hebt. Het is een professie, een vak dat je kunt ontwikkelen. Persoonlijk leiderschap is van doorslaggevende betekenis voor het doorvoeren van vernieuwingen. Pagina 22

In het vorige nummer van APS Nieuws heeft de lezer kennisgemaakt met de nieuwe aanpak van 'Alle Leerlingen bij de Les!' (ALL). Als vervolg daarop nu een interview met projectleider Evelien Janssens over deze metamorfose zoals die, na diepgravend onderzoek, gestalte heeft gekregen. Belangrijk in het nieuwe ALL is het verbreden en verdiepen van de kwaliteit van de docent, waarbij persoonlijke groei centraal staat.

ALL is merknaam

Nieuw aanbod gericht op persoonlijke groei

"ALL is enorm verbreed en veel meer geworden dan alleen een programma voor actief en sociaal leren. Adaptief onderwijs, meervoudige intelligentie, breinvriendelijk leren, intervisie en werken in kernteams zijn thema's waarmee wij als project ook van doen (willen) hebben. Je kunt dat allemaal niet uit elkaar rafelen. Hetzelfde geldt

voor ontwikkelingen als het herontwerp van de tweede fase en de basisvorming, en in het verlengde daarvan bijvoorbeeld het vormgeven van verlengde lestijd. Heeft allemaal met ALL te maken. Daarom hebben wij ons aanbod zo sterk uitgebreid dat wij nu vraaggestuurd kunnen werken. ALL is tegenwoordig een merknaam voor een

hele range aan producten. ALL is geen cursus, maar een training voor leidinggevend en docenten, zodat de door de school gekozen koers handen en voeten krijgt," zo vat Janssens het vernieuwde aanbod samen.

Mond-tot-mond

Over het algemeen komen scholen met ALL in contact via mond-tot-mond reclame. Meestal wordt Janssens, of een van de andere ALL-medewerkers, rechtstreeks benaderd door schoolleiders of rectoren die elkaar in netwerken of op conferenties hebben ontmoet. "Veelvuldig blijkt men zo'n beetje met dezelfde problemen te kampen: leerlingen zijn moeilijk te motiveren, docenten hebben het zwaar en schoolleiders zien in dat het fundamenteel anders moet. Kortom: de school wil een veranderingsproces starten. Wij leggen daar dan ons brede aanbod naast en zoeken in gezamenlijk overleg uit welke onderdelen daarvan het beste passen bij de specifieke omstandigheden en de koers van de school."

Het nieuwe ALL werkt volgens het op deze pagina gepresenteerde model: de leerling staat centraal en daaromheen bevinden zich de A van autonomie, de L van leren en een tweede L van leraar als professional. "Meestal beginnen scholen een ALL-traject met het aanpakken van het leren. Dus interactief leren, met kenmerken als actief, sociaal en creatief. Een stapje verder is het betekenisvol maken van het leren. Dat houdt onder meer in dat leerlingen eigen keuzes moeten kunnen maken, dat zij complexe opdrachten krijgen aangeboden waarbij voor een eigen aanpak kan worden gekozen."

Autonomie betekent dat leerlingen eigenaar van hun eigen leren moeten worden. Het gaat hierbij eveneens om het maken van echte keuzes en het hebben van een eigen inbreng. Zoiets als een portfolio hoort daarbij, evenals persoonlijkheidsontwikkeling volgens een eigen leerstijl.





Persoonlijke groei

De tweede L van ALL verwijst naar de leraar als professional. Belangrijk aan-grijpingspunt daarin is de persoonlijke groei van docenten. Janssens merkt dagelijks hoe belangrijk het is gericht te zijn op persoonlijke ontwikkeling. "Niet alleen bij ALL maar bij alles. Dat geldt ook voor mijzelf. Bijvoorbeeld intern, in het systeem van leer- en werkmeesters dat wij voor nieuwe collega's hanteren, leg ik daar ook sterk de nadruk op."

Het uiteindelijke doel van ALL is het leren van de leerling beter te laten verlopen. Omdat de docenten daarvan de motor zijn, richt ALL zich primair op hun kwaliteiten. "Willen pedagogische en didactische competenties meer inhouden dan de toepassing van trucs dan heb je te maken met de persoon van de docent, met hoe hij in het leven staat. Wij maken opvattingen van docenten bespreekbaar en zijn er bovendien op uit allerlei ontwikkelingsactiviteiten zo snel mogelijk door mensen van de school zelf te laten uitvoeren. Zo kom ik uit op persoonlijke groei en daarmee beland ik tevens bij een belangrijke onderlegger van ons instituut, namelijk intervisie, training en coaching."

Rome

"Eén ding staat vast," zegt Janssens. "Wij maken altijd duidelijke afspraken over wat er aan het einde van onze samenwerking gerealiseerd moet zijn. Maar vervolgens leiden er meer wegen naar Rome. Ofwel, ieder traject verloopt op een unieke manier." Voor zij tien jaar geleden bij het APS begon, stond Janssens – evenals de andere ALL-trainers – vele jaren voor de klas. "Ik weet dus hoe het is om met lastige leerlingen en lastige situaties te dealen. Mede daarom gebruik ik in mijn huidige werk een modelmatige aanpak. Als het bijvoorbeeld gaat over interactief dan ben ik met de docenten ook interactief in de weer. Precies diezelfde manier kunnen docenten de volgende dag in de klas toepassen. Zo legitimeer ik mijn eigen werk. Als ik een middag met dertig docenten werk en die gaan de volgende dag ieder met dertig leerlingen aan de slag, dan is sprake van een behoorlijke verspreiding." Op kleine locaties werkt ALL vaak met het hele team. "Grote scholengemeenschappen daarentegen beginnen meestal liever met een deelproject, bijvoorbeeld met een groep vernieuwingsgezinde docenten. De twijfelaars

kunnen dan het eerste jaar nog even de kat uit de boom kijken. Met zo'n begingroep besteden wij ook aandacht aan de manier waarop zij hun collega's kunnen motiveren, bijvoorbeeld door in de docentenkamer over je ervaringen te vertellen."

Het jaar daarop is de begingroep meestal zover dat het zinvol is aan intervisie te gaan doen. Janssens gaat dan 's ochtends observeren in een klas, met een camera. Op die manier kun je gebeurtenissen in de klas tot leerervaringen maken. Dat je niet blijft hangen op het niveau van 'wat zat Maaiké weer stierlijk vervelend te zijn' maar dat je komt tot afspraken met het team voor de aanpak van probleemleerlingen of -situaties. Met behulp van intervisie, liefst in de vorm van wederzijds lesbezoek en feedback, wordt het ontwikkelen van een nieuwe gezamenlijke aanpak heel snel iets van de mensen zelf. Om te zorgen dat zij ook zonder hulp of begeleiding van buitenaf zo blijven werken, is het cruciaal een projectgroep te trainen die ons werk kan overnemen. Want het doel waarnaar wij streven, is onszelf overbodig maken."

Meer informatie bij Evelien Janssens, tel. (030) 2856 873 of e-mail e.janssens@aps.nl.

Ook behoefte aan meer rust op school? Het racen en rennen in de gang tussen elk lesuur beu? Wellicht is het een idee over te gaan op een verlengd lesrooster. Steeds meer scholen werken daarmee tot volle tevredenheid van leerkrachten, leerlingen én ouders.

Verlichting van de werkdruk

Verlengd lesrooster zorgt voor rust en meer effectiviteit

In een verlengd lesrooster worden kinderen niet langer heen en weer geslingerd tussen het ene uur dit en het andere uur dat. Met slechts vier of vijf vakken per dag is het gemakkelijker uniformiteit in de pedagogische en didactische benadering te brengen, zo leert de ervaring op een school die overging op een 70-minutenrooster. Het aantal scholen met soortgelijke ervaringen groeit. Sommige werken met lessen van 80 of 90 minuten, andere vinden 70 het maximum. Anders zou het risico bestaan dat de lessen weer in tweeën gesplitst worden.

Natuurlijk leren

Van nature leren mensen in vier stappen: oriënteren, plannen, uitvoeren en reflecteren. In een traditioneel lesuur komen docenten vaak niet verder dan het behandelen van de stof. Meer tijd is er niet. Voor een beter begrip laten zij daarna opdrachten uit het boek maken. In een langere les kan wel ruimte voor alle vier stappen worden gemaakt.

Leerkrachten reageren bijna unaniem enthousiast. Zij ervaren een verlichting van de werkdruk en kunnen meer creativiteit inzetten. Omdat het nu beter mogelijk is verschillende onderdelen in één les aan bod te laten komen, worden hun lessen afwisselender. Verlengde lesroosters bieden meer

gelegenheid leerlingen in de klas te laten werken. Leerkrachten kunnen de vorderingen beter volgen en er onmiddellijk op inspelen. Er wordt daarom effectiever gewerkt. Als gevolg daarvan hoeft minder huiswerk te worden gemaakt. Iets waar iedereen gelukkig over is. Leerlingen in de eerste plaats, maar ook hun ouders.

Minpuntje

De eerlijkheid gebiedt een minpuntje aan te stippen. Leerkrachten met maar weinig uren zien hun leerlingen in een verlengd lesrooster nog maar één keer per week en dat is wel erg weinig om het contact te onderhouden. Sommige scholen kiezen daarom voor periodisering, wat wel betekent dat leer-

krachten hun leerlingen een kwartaal of nog langer moeten loslaten. Periodisering kan echt vergaande consequenties met zich meebrengen. Leerlingen hebben dan namelijk niet alleen vier of vijf vakken per dag maar ook slechts vier of vijf vakken per week. Zo'n lesweek ziet er dus echt totaal anders uit. Met als groot voordeel meer tijd voor diepgang in de stof en sneller een hechte relatie met de docent. En een rapportvergadering met slechts vijf docenten die dan echt van de hoed en de rand weten!

Meer informatie over verlengde lesroosters bij Maurice van Werkhoven, e-mail m.vanwerkhoven@aps.nl of tel. (030) 2856 719.



Van meten naar weten

In het praktijkonderwijs worstelen docenten dagelijks met ongemotiveerde en vaak recalcitrante jongeren. Meestal zijn het maatschappelijk zeer geëngageerde docenten die dolgraag een beroeps- en toekomstperspectief voor 'hun' leerlingen willen realiseren. Zij zijn begaan met de vaak weinig florissante herkomst en leefomstandigheden en het povere toekomstperspectief. In hun verhalen klinkt ook dikwijls iets door van kwetsbare jongeren, kansarmen.



Dat is een genuanceerder beeld dan opdoemt uit het recente ITS-onderzoek dat Jungbluth onder Nederlandse docenten heeft gedaan. Kort door de bocht concludeert Jungbluth: "Leerkrachten geven 'domme' kinderen van hoogopgeleide ouders les op een hoger niveau dan 'slimme' kinderen van laagopgeleide ouders." Hij wijt dat aan vooroordelen over de capaciteiten van dergelijke leerlingen en voegt er vergoelijkend aan toe: "...dat het bijna ondoenlijk is vooroordelen helemaal uit te bannen."

Ik denk onmiddellijk aan de transformatie 'van meten naar weten,' die Han van Gelder en ik enige jaren geleden als wenselijk voor het Nederlandse onderwijs benoemden. Wij stelden toen vast, en ik doe dat nu weer, dat meten op zich prima is. Echter, om indicatoren voor de aanpak van onderwijsverbeteringen te vinden, is weten noodzakelijk.

Mijn gevoel zegt dat Jungbluth veel gemeten heeft, ongetwijfeld integer, maar er niet mee ontdekt heeft wat het wezenlijke probleem is. Natuurlijk weet ik dat het onderzoek betrekking heeft op het basisonderwijs en heb ik het over praktijkonderwijs. Maar Jungbluth trekt vergelijkingen met de campagnes voor exacte vakken voor meisjes, dus maak ik ook even een vergelijking.

Wie praat met leraren en leerlingen in het praktijkonderwijs ontdekt al heel snel dat twee voorwaarden het succesvol deelnemen aan de opleiding bepalen: Breng leerlingen in een betekenisvolle situatie waarin en waarvan zij kunnen leren en competenties verwerven. Luister naar leerlingen en praat met hen om te begrijpen welke waarden en codes in de *peer* groep leven.

Wij ontdekten al snel dat wat vanuit het perspectief van docent en opleiding 'zinvol' lijkt, voor jongeren meestal niet 'betekenisvol' is. En verder dat jongeren vinden dat zij door op school aanwezig te zijn en de leraar te tolereren aan de volwassen norm voldoen. Als wij niet oppassen, meten we de vorderingen bij Engels en wiskunde en zetten we daarvoor meer uren op het programma in plaats van fundamenteel na te denken over zinvol en betekenisvol. Wij meten dan wel maar weten in feite niets dat betekenisvol is voor de wijziging van ons gedrag als leraar.

Mischa de Winter benaderde spijbelaars en *drop outs* voor een onderzoek naar spijbelen en uitval. Enthousiast leerden zij in korte tijd interviews ontwerpen en afnemen. Kennelijk was het betekenisvol meer te weten over leeftijdgenoten die ook besloten hadden van onderwijs af te zien. Of het allemaal goed gemeten is, weet ik niet. Wel is het zo dat wij nu veel meer weten over de redenen waarom jongeren spijbelen of er helemaal de brui aan geven. Reden te meer om het onderwijs voor jongeren betekenisvol te maken.

Gerard van den Hoven, algemeen directeur

Boodschap aan de minister



Twee weken geleden ging ik met Paul van Maanen, de nieuwe directeur voortgezet onderwijs van het ministerie van OCenWV, op bezoek bij twee scholen. Hij wil zien en horen wat er in de praktijk op de scholen gebeurt, welke successen ze boeken, met welke problemen ze worstelen en ook wat de rol van het ministerie zou moeten zijn. Een goed initiatief, waarop de scholen enthousiast reageerden.

Ik koos twee scholen waarmee het APS werkt en die ik zelf ken. Twee zeer verschillende scholen. De één bestaat pas een jaar of vijf en werkt in een nieuw gebouw met een docententeam dat ieder jaar zo ongeveer verdubbelt omdat de school zo hard groeit. De andere bestaat al meer dan honderd jaar, kent een rijke traditie en heeft een team dat al langere tijd op deze school werkt.

Ik verwachtte op deze dag twee totaal verschillende ervaringen op te doen, zowel tijdens de gesprekken als in de lessen die wij zouden bijwonen. Die verwachting kwam uit: een andere schoolcultuur, uiteenlopende organisatiekeuzen en afwijkende achterliggende schoolconcepten. Maar ik zag ook een aantal opvallende overeenkomsten. En juist die maken deze twee scholen in mijn ogen succesvol voor de leerlingen die er onderwijs volgen en de docenten die er werken.

Op beide scholen ontmoette ik docenten die weten wat zij willen en waarom. Zij hebben nagedacht over hoe leerlingen volgens hen moeten leren. Daarbij zijn zij er in geslaagd, vaak na een stevige worsteling, een balans te vinden tussen de landelijke ontwikkelingen in het onderwijs en hun eigen ideeën. De ruimte die de regelgeving biedt, benutten deze scholen ten volle. Door te werken met eigen indelingen van de lestijd, door vakoverstijgend te werken en door het maken van eigen invullingen voor het zelfstandig leren van leerlingen. Ook laten ze aankomende docenten leren op de werkplek en maken ze gebruik van moderne onderwijsmiddelen.

De tweede overeenkomst lag in het optreden van de schoolleiders. Ik ontmoette twee mensen die weten waar zij met hun school heen willen. Schoolleiders die heldere kaders stellen, gebaseerd op hun opvattingen over leren. Binnen die kaders geven zij hun docenten veel ruimte om eigen vormen en invullingen te bedenken. Zij erkennen docenten in hun vakmanschap, maar eisen ook kwaliteit.

In beide gevallen was de boodschap: wij zoeken het zelf wel uit! Wij ontwikkelen onze school op onze eigen manier. Als wij hulp of advies nodig hebben, organiseren wij dat zelf wel.

Aan het einde van de dag trok ik een conclusie. Schoolleiders en schoolteams claimen steeds luider ruimte om hun eigen onderwijs vorm te geven. Daarbij hebben zij genoeg aan globale kaders. Er is geen behoefte aan verandering of verfijning van de regelgeving. Sterker nog, die wordt als extra belasting ervaren. Mensen van het ministerie zijn van plan veel met scholen te gaan praten. Dat is goed. Nu weten zij meteen welke boodschap hen te wachten staat.

Ingrid Verheggen, sector directeur VO

Wegens enorm succes geprolongeerd:

Masterclasses voor excellente leerkrachten die dit schooljaar voor het eerst zijn gehouden.

Een programma dat zich richt op het docentschap en niet op schoolontwikkeling of plannenmakerij.

Voor excellente leerkrachten

Succesvolle masterclasses krijgen vervolg

Scholen doen veel om hun personeel te professionaliseren. Nascholing is echter vrijwel steeds op de gemiddelde docent gericht. Voor docenten die het echt moeilijk hebben, wordt nog iets extra gedaan. Maar voor de leerkrachten die er altijd staan, het goed doen, gebeurt bijna niets. Frank van Hout, projectleider van de Masterclasses, vindt dat jammer. "Deze collega's worden hooguit geroepen coördinator of midden-manager te worden. Jammer, omdat goede docenten in feite goede docenten horen te blijven. Vandaar dit programma, als een vorm van beloning. In eerste instantie in het kader van het onderwijskansenbeleid. Maar omdat het idee zo aansloeg, wordt dezelfde formule nu ook aan andere scholen aangeboden."

Activerende didactiek

Elke school zal een ander thema voorop stellen. Een aantal blokken uit de oorspronkelijke masterclasses lijkt voor iedereen interessant. Eruit springt activerende didactiek, ook vanwege de manier waarop het wordt

behandeld. Het is het meest doegerichte thema.

Belangrijk en actueel voor het gehele onderwijsveld is participatie. Volgens hoogleraar De Winter is dat het middel om leerlingen vaardigheden te laten verwerven die zij nodig hebben voor het democratisch burgerschap. Tijdens de eerste masterclasses hield De Winter een pleidooi om leerlingen vooral te laten participeren in beslissingen die scholen nemen. Volgens Van Hout vreest hij dat het contact met de leerling verloren gaat als deze niet medeverantwoordelijk wordt gemaakt voor de inrichting van het onderwijsgebeuren.

Natuurlijk leren

Voor velen was het onderdeel 'leren van docenten' een eyeopener. Van Hout: "Filosoferen over de wijze waarop mensen leren, leidt tot verrassende zienswijzen. Iedere deelnemer werd gevraagd te verkennen hoe hij zelf op een natuurlijke manier leert, zoals dat bij een hobby of sport het geval is." Duidelijk werd dat natuurlijk leren zich niet laat sturen. En dat is,

volgens Van Hout, precies wat we wél proberen te doen zodra kinderen de leerplichtige leeftijd bereiken.

Op zijn beurt heeft hij gemerkt dat cursisten meer invloed op het programma moeten hebben. "Zij hebben terecht opgemerkt daarover goed te kunnen meedenken. Nu docenten zelf behoefte voelen hun nieuwe inzichten in praktijk te brengen, moeten wij daar natuurlijk op inspelen."

Als mogelijke thema's voor toekomstige masterclasses ziet hij onder meer ict in een krachtige leeromgeving, lerende organisatie, hoe leren mensen, aandacht voor leerstijlen, werkvormen en strategieën, ontwerpen van onderwijs, observeren en feedback en werken aan veranderingsprocessen.

Meer informatie over masterclasses voor excellente leerkrachten bij Frank van Hout, APS, tel. (030) 2856 813 of f.vanhout@aps.nl.



Kunt u een tabelletje met percentages direct goed doorzien? Bent u in staat de instructies bij het bouwen van een doe-het-zelf kast te interpreteren? Wandelt u vlot door de menustructuur van uw GSM? Beseft u alle mogelijke consequenties van een aandelenleaseconstructie? Ofwel, hoe is het gesteld met uw gecijferdheid?

Gecijferdheid belangrijker dan wiskunde

Hoezo 238 liter verf voor 20 m²?

Op het vmbo valt dat zwaar tegen. Sommige leerlingen betalen niet voor niets alleen met groot geld. Eén op de vijf staat gemiddeld 1500 euro rood. Allerlei codes op producten leiden tot verkeerde conclusies. En dan hebben we het nog niet over de hoeveelheid verf of het aantal rollen behang die sommige vmbo'ers denken nodig te hebben om hun kamertje op te knappen.

internationaal een veel bredere definitie gehanteerd. Gecijferdheid wordt bepaald door de mate waarin iemand in gecijferdheidssituaties adequaat en autonoom kan handelen. Dat zijn realistische situaties waarin een beroep wordt gedaan op specifieke kennis en vaardigheden, zoals ordenen en structureren, oriënteren en plaats bepalen, redeneren en verklaren, rekenen en meten, coderen en decoderen.

Competenties

Omdat in gecijferdheidssituaties niet alleen kennis en vaardigheden een rol spelen maar ook emoties en persoonlijke kwaliteiten als durf, zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen, spreekt men ook wel van gecijferheidscompetenties.

In Nederland wordt het begrip gecijferdheid nog weinig gebruikt. Je komt het wel eens tegen als kwantitatieve geletterdheid of wiskundige geletterdheid. Dit naar analogie van geletterdheid als het vermogen om met allerlei vormen van taaluitingen in het dagelijkse leven om te gaan. In veel andere landen staat dit onderwerp reeds veel prominenter op de agenda met termen als numeracy, quantitative literacy, mathematical literacy of soms zelfs als democratic mathematics. Zo is er in het Verenigd Koninkrijk zelfs een heuse National Numeracy Strategy.

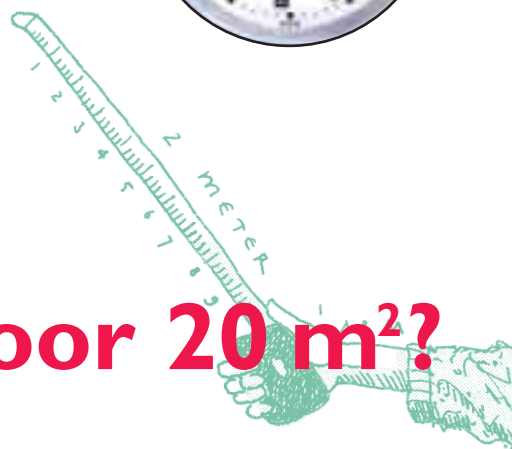
Zie <http://www.standards.dfes.gov.uk/numeracy>.

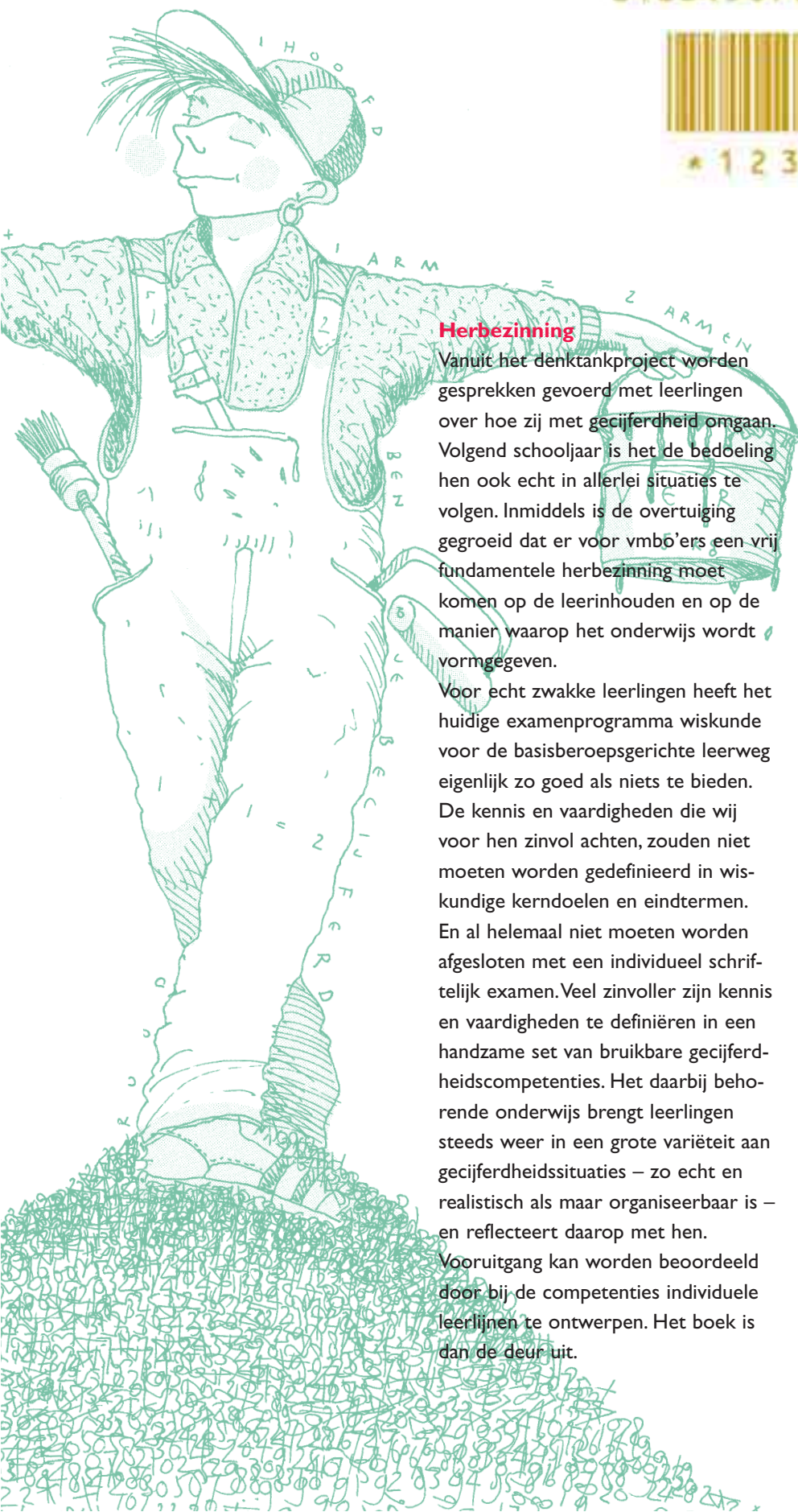
Vmbo

Veel theorie en praktijktheorie over gecijferheidscompetenties en het aanleren daarvan komen uit de volwasseneneducatie. In het voortgezet onderwijs is er immers het schoolvak rekenen/wiskunde dat op zijn minst als subdoel heeft een bijdrage te leveren aan de gecijferdheid van leerlingen. Sedert enige tijd kent APS een denktankproject gecijferdheid. Van daaruit wordt onderzoek gedaan naar relevantie en adequate gecijferheidscompetenties voor leerlingen in de basisberoepsgerichte leerweg van het vmbo, in leerwerktrajecten, leerwegondersteuning en praktijkonderwijs. Waarom? Omdat juist voor die leerlingen een zeker niveau van gecijferdheid soms letterlijk van levensbelang is om zich te kunnen redden in de steeds kwantitatiever wordende maatschappij. Bij heel wat aspecten van het maatschappelijk functioneren hebben deze leerlingen gecijferdheid hard nodig: bij werk, bij geld, bij gezondheid, bij vervoer en bij nog veel andere aspecten van hun leven.

Begripsverheldering

Enkele tientallen jaren geleden gaf gecijferdheid vooral aan hoe mensen zich konden redden in kwantitatieve situaties, waarin getallen of aantallen een rol spelen. Of meer nog, hoe sommigen zich in dergelijke situaties juist niet konden redden. Naast analfabetisme sprak men van ongecijferdheid. Tegenwoordig wordt nationaal en





Herbezinning

Vanuit het denktankproject worden gesprekken gevoerd met leerlingen over hoe zij met gecijferdheid omgaan. Volgend schooljaar is het de bedoeling hen ook echt in allerlei situaties te volgen. Inmiddels is de overtuiging gegroeid dat er voor vmbo'ers een vrij fundamentele herbezinning moet komen op de leerinhouden en op de manier waarop het onderwijs wordt vormgegeven.

Voor echt zwakke leerlingen heeft het huidige examenprogramma wiskunde voor de basisberoepsgerichte leerweg eigenlijk zo goed als niets te bieden. De kennis en vaardigheden die wij voor hen zinvol achten, zouden niet moeten worden gedefinieerd in wiskundige kerndoelen en eindtermen. En al helemaal niet moeten worden afgesloten met een individueel schriftelijk examen. Veel zinvoller zijn kennis en vaardigheden te definiëren in een handzame set van bruikbare gecijferdheidscompetenties. Het daarbij behorende onderwijs brengt leerlingen steeds weer in een grote variëteit aan gecijferdheidssituaties – zo echt en realistisch als maar organiseerbaar is – en reflecteert daarop met hen.

Vooruitgang kan worden beoordeeld door bij de competenties individuele leerlijnen te ontwerpen. Het boek is dan de deur uit.

Meedoen?

APS begint volgend jaar met enkele scholen aan de transformatie van het huidige programma rekenen/wiskunde naar een programma waarin gewerkt wordt aan gecijferdheid, al dan niet geïntegreerd met andere avo- of beroepsgerichte vakken.

Vooralsnog zal het hierbij gaan om leerlingen van wie al besloten is dat zij niet aan een centraal examen wiskunde zullen deelnemen.

Heeft u interesse in een vergelijkbare transformatie bij u op school? Wilt u dit nader verkennen? Wilt u meeontwerpen aan leerlijnen of gecijferdheidscompetenties?

Of misschien wel het belangrijkste: wilt u met uw leerlingen werken aan het verhogen van hun zelfredzaamheid in de kwantitatieve kanten van hun bestaan?

Bel gerust of neem een kijkje op de website in aanbouw: www.gecijferdheid.nl.

Meer informatie bij Kees Hoogland, e-mail k.hoogland@aps.nl of tel. (030) 2856 761.

Zoals overal in Nederland startte ook het midden-Limburgse samenwerkingsverband Helden eo in 1997-1998 met de opzet van een zorgstructuur WSNS. Aanvankelijk richtten de zestien betrokken scholen zich op perfectionering van de zorg. Echter, daarmee kwam wel de professionaliteit steeds verder buiten de klas te liggen. Dit besef leidde tot een rigoureuze ommekeer. In plaats van aan tekorten wordt nu aan kansen gewerkt.

Samenwerkingsverband Helden eo

Hier zijn de leerkrachten de profi's van WSNS

“Tegenwoordig is iedereen bij ons ervan doordrongen dat de deskundigheid in de eerste plaats van binnenuit moet komen,” zegt Henk Boumans, onderwijskundig directeur van het samenwerkingsverband. “Het was niet goed vooral in te zetten op externe zorgaanbieders. De mannen en vrouwen in de klas moeten de professionals van WSNS zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat ib'ers niet langer denken volgens het expertisemodel. Dat hebben zij moeten afleren. Onze ib'ers zijn dienstbaar aan de leerkrachten.”

Trots

Boumans kijkt met genoegen en trots terug op de afgelopen drie jaar die sinds de ommezwaai verlopen zijn. “De overtuiging van uitgaan van kansen hebben wij met de zestien scholen gezamenlijk kunnen oppakken. Als samenwerkingsverband maken wij nu een voorspoedige ontwikkeling door en dat vind ik heel sterk. Alle scholen

plukken er hun vruchten van en in de eerste plaats hebben de kinderen er baat bij. Ik monitor de kinderen met een sbo-beschikking die op de basis-school blijven en zie hoe onderbouwd en solide dat gebeurt. Iedereen gaat mee in het denken in kwaliteit van onderwijs en zorg: de leerkrachten, de ib'ers en de directeuren.”

Het Heldense samenwerkingsverband laat zich begeleiden door Jan Hooiveld van het APS. “Het contact werd gelegd op een landelijke conferentie die door een bestuurslid en de manager van de centrale dienst van ons samenwerkingsverband werden bezocht. Jan maakte toen zoveel indruk dat hij later gevraagd werd ons te komen helpen,” zegt Boumans. “Belangrijk is dat zijn visie volledig aansluit bij de onze. Toen wij nog vooral volgens het zorgmodel werkten, werden kinderen die extra ondersteuning nodig hadden, beschouwd als kinderen met een tekortkoming. En dat zagen wij niet langer zitten. Wij wilden, en willen,

juist kijken naar wat wij voor hen kunnen betekenen.”

Hooiveld: “Inderdaad, wij hebben elkaar gevonden in de overtuiging dat je WSNS moet zoeken in de kansen van een kind en in diens kansen op ontwikkeling. Het is bijzonder dat Helden hiervoor openstaat, er beleid op maakt en het nog uitvoert bovendien. Er zijn namelijk niet zoveel scholen of samenwerkingsverbanden die dat doen. Meestal blijft men zich richten op wat er allemaal mis is. Vervolgens wordt ingezet op een zorgstructuur die de problemen moet oplossen. Kinderen met leerproblemen worden dan benaderd zoals een dokter met een zieke omgaat. Er is iemand met een witte jas die er meer verstand van heeft en die moet dan aangeven wat er aan de hand is. In plaats daarvan kun je ook zeggen: de leerkracht is een pedagoog en als eigenaar van zijn probleem moet hij, mét ondersteuning, in staat zijn met die kinderen om te gaan.”



Henk Boumans temidden van leerlingen van de sbo Bernadetteschool, onderdeel van samenwerkingsverband Helden eo

Schoolprofiel

Zoeken naar de beste manier om aan de onderwijsbehoeften van kinderen te voldoen, betekende voor elke afzonderlijke school een bezinning op missie en grenzen. "Met name het verkennen van de eigen grenzen blijkt van bijzondere waarde te zijn," concludeert Boumans. "Iedere school heeft haar eigen kwaliteiten, dat is een gegeven. Sommige problemen kun je als school niet aan, maar misschien zijn er op een ander vlak juist wél mogelijkheden. De naar-binnen-gerichtheid van een vijftal jaren geleden is totaal veranderd. De scholen staan nu open voor elkaar, ze accepteren dat er verschillen zijn en weten dat ze elkaar kunnen helpen." Deze openheid is er ook in de richting van de enige sbo-school die het samenwerkingsverband rijk is. "Heel belangrijk om als volwaardig verband te kunnen door-groeien." Er zijn krachtige netwerken ontstaan. "Dat begon met een netwerk van

directeuren, die moesten het voortouw nemen. Nu is er tevens een netwerk van ib'ers en geven ook de leerkrachten steeds duidelijker te kennen veel belang te hechten aan het overleg in zogeheten kwaliteitscirkels." Het proces van het in kaart brengen van schoolprofielen begon met drie pilotscholen die door Hooiveld werden bijgestaan. "In een buitengewoon open sfeer zijn deze profielen gepresenteerd. De andere scholen hebben besloten nu ook een profiel te ontwikkelen." Samen houden Boumans en Hooiveld spreken waar men met vragen terecht kan. Het is mooi te zien hoe elke school haar eigen plan trekt. Overal ontstaan plaatjes en verbeterplannen die echt realistisch en van hoge kwaliteit zijn."

Eigenaarschap

Volgens Hooiveld is het succes van Helden in belangrijke mate te danken aan het gegeven dat de scholen zich eigenaar voelen van de onderwijs-

vernieuwing. "En dat geldt voor alle geledingen, niet alleen de directeuren maar ook de begeleiders en de leerkrachten. Het is hun niet opgelegd, zij hebben zelf de beslissingen genomen en de consequenties daarvan aanvaard. Op alle niveaus wordt gepraat over kansen, niet over wat er verkeerd gaat maar over hoe het beter kan." In de besprekingen met de directies blijkt het daardoor mogelijk een zekere samenhang in het beleid te bereiken. Positieve ontwikkelingen op de ene plek kunnen door anderen worden opgepakt en verder uitgewerkt." Boumans: "Op het niveau van de leerkrachten zie je bijvoorbeeld dat zij elkaar steeds vaker aanspreken, dat zij elkaar helpen en ondersteunen."

Meer informatie bij Jan Hooiveld,
tel. (030) 2856 617 of
e-mail j.hooiveld@aps.nl.

Moeilijk te motiveren leerlingen die brutaal zijn, bedreigende taal uitslaan en te laat of helemaal niet komen opdagen, eisen hun tol. Voor veel scholen en leerkrachten aanleiding om extra regels en procedures op te stellen. Inperken is het motto. APS-projectleider **Leerlingparticipatie Otto de Loor** ziet echter veel meer in een grotere participatie. “Niet als leerlingactiviteit maar als sturend concept.”

Docenten en leerlingen off line?

Participatie als sturend concept



Tijdens zijn veelvuldige bezoeken aan scholen raakt De Loor telkens weer geïntrigeerd door de enorme betrokkenheid die hij alom ziet. “Niet alleen leerkrachten steken veel tijd en energie in hun werk, ook leerlingen hebben het goed met de docenten voor. Leerlingen voelen zich echter niet altijd serieus genomen en klagen over het gebrek aan contact met docenten die niet ‘echt’ zijn. Mijs inziens ligt daar de kern van een belangrijk probleem: docent en leerling zijn in de school nauwelijks in staat om werkelijk in het leerproces te participeren. Er is geen sprake (meer) van verbinding. Opvallend is overigens dat ik docenten op dezelfde manier hoor klagen over hun relatie met de schoolleiding. Ook docent en schoolleider zijn *offline*.”

Off line

Docenten zijn vooral uitvoerders van andermans lessen. “Niet de relatie tot de klas en de vragen van leerlingen,

of die van henzelf, bepalen hoe de les eruit ziet. Docenten volgen het boek of de methode.” Ook in de switch die docenten maken bij het betreden van het lokaal ziet De Loor een voorbeeld van het niet *on line* zijn van leerlingen en docenten. “Zeker als zij mentor zijn, benaderen docenten hun leerlingen in de klas heel anders dan daarbuiten. Wat de docent in de les doet, lijkt niet altijd synchroon te lopen met hoe hij als persoon werkelijk is.” Bovendien hebben docenten veelal het gevoel niet te mogen indoctrineren. “Door hun neutrale opstelling ontkennen zij echter het eigen normen- en waardenstelsel en doen zij zichzelf geweld aan. De eigen overtuiging, de eigen aannames, zijn geen inzet in het contact, wat voor de leerlingen weer verwarrend is. De docent is niet ‘echt.’ Als houvast worden regels gemaakt die het gedrag moeten reguleren. Maar het handhaven daarvan geeft problemen. De docent voelt zich de boeman. De regels zijn enkel bedoeld om de

orde te bewaren en dragen niet bij aan de vorming van leerlingen.” Ook bij de leerlingen lopen de eigen leervragen niet synchroon met wat zij in de les doen.

“De school daagt hen niet uit ‘eigenaar’ te zijn van het eigen leerproces en daarin keuzes te maken. Daagt niet uit zich te verbinden met waar zij in (willen) geloven, met wie zij (willen) zijn. Leerlingen kunnen op school geen persoonlijke zoektocht maken. Zoals ik het zie is gebrek aan synchronisatie het hoofdprobleem en is participatie daarvoor de oplossing.”

Participatie

Participatie á la De Loor gaat verder dan de invulling die sommige scholen er aan geven. Het is geen activiteit of werkvorm, maar een sturend concept. “De meest eenvoudige vorm van participatie is die waarbij leerlingen vertegenwoordigd zijn in de leerlingenraad en medezeggenschapsraad. Iets verder gaan scholen die leerlingen



raadplegen bij beslissingen, bijvoorbeeld over de invulling van de tweede fase. Soms zitten leerlingen in sollicitatiecommissies of worden zij actief betrokken bij de organisatie van schoolfeesten en sportdagen. Allemaal tekenen die erop wijzen dat de wensen van leerlingen belangrijk zijn. Alleen, leerlingen worden hier slechts aangesproken op competentie en gedrag. Dat is zinvol, maar zoals gezegd, participeren is meer dan het activeren van leerlingen. Er dient een koppeling te worden gemaakt met de innerlijke behoefte van die leerlingen, met zingeving.”

Definitie

Participeren is vanuit eigen (innerlijke) kracht en authenticiteit je vrij verbinden (aan jezelf, anderen en het andere) en anderen uitnodigen dat ook te doen. De Loor: “Het mooie van deze definitie is de wederkerigheid die erin zit. Zowel docent als leerling kunnen niet (meer) aan de kant blijven staan.

Zij hebben elkaar nodig. Het gaat immers om verbinding maken naar binnen om van daaruit naar buiten te gaan. Vrij verbinden wil zeggen commitment aangaan en verantwoordelijkheid nemen. Vrij in die zin dat het klopt met wie je bent, met je eigen authenticiteit.”

Leerlingen moeten leren met vrijheid om te gaan. Daarvoor hebben zij hun docenten nodig. “Voorwaarde is dat docenten zich ook vrij moeten kunnen verbinden. In de school moeten situaties worden gecreëerd waarbij leerlingen doen aan kernreflectie om wat zij doen en leren te kunnen verbinden met hun eigen overtuiging en met wie zij (willen) zijn. Sommige scholen organiseren hiervoor zogenaamde ‘vertraagde weken.’ Na een periode van bijvoorbeeld zes weken volgt een week van bewustwording en reflectie, aan de hand van een portfolio. De kunst is af te dalen naar een persoonlijker niveau: wat zegt dit portfolio over mij, over wie ik wil zijn en

welke bijdrage wil ik hiermee leveren? Alleen zo kunnen deze reflectiemomenten bijdragen aan de persoonlijke zoektocht van leerlingen en de invulling van hun rol als participant in het eigen leerproces.”

Communicatieve zelfsturing

Communicatieve zelfsturing is in de ogen van De Loor een belangrijke voorwaarde om werkelijk te kunnen participeren. “Hoe kun je immers jezelf sturen als je je niet vanuit eigen kracht en authenticiteit vrij kunt verbinden. De filosoof Arnold Cornelis wijst op het gegeven dat mensen hun leven zodanig inrichten dat zij hun innerlijk programma kunnen uitvoeren. Mensen willen participant zijn in hun eigen leerproces en hun persoonlijke zoektocht vormgeven. Het middel om dit te bereiken is communicatieve zelfsturing.

Als wij het hebben over participeren, gaat het dus om het uitwerken van een eigen innerlijk programma, het (leren) communiceren hierover en het (leren) luisteren en vertrouwen op het eigen gevoel. Centraal staat het uitwerken van vragen als: Wie ben ik en wie zou ik willen zijn? Welke kwaliteiten heb ik en welke wil ik inzetten? En ook: Wat houdt mij tegen? Waar liggen mijn blokkades? Waar loopt wat ik doe niet synchroon met wie ik ben of wil zijn?

Door het leren van kennis en vaardigheden met deze zijsvragen te verbinden, wordt participatie betekenisvol.”

Meer informatie over (leerling)participatie bij Otto de Loor, tel. (030) 2856 737 of e-mail o.deloor@aps.nl.

Op het moment dat u dit leest, is wellicht al bekend wie de nieuwe minister van onderwijs is. Van welke politieke pluimage hij of zij ook moge zijn, het ligt voor de hand dat de tijdens paars ingezette autonomievergroting in het onderwijs zich verder zal ontwikkelen. Decentralisatie en beleidsvrijheid beperken zich echter niet tot de scholen.

Ook schoolbesturen en gemeenten moeten meedoen.

De tijd van besturen op afstand is voorgoed voorbij.

Lokaal onderwijsbeleid

Gezamenlijke verantwoordelijkheid van drie partijen

Nu de rijksoverheid meer ruimte biedt, wordt de rol van gemeente, schoolbestuur en schoolleiding bepalend voor het lokale onderwijsbeleid. Om dat tot een succes te maken, is het zaak op alle niveaus aan vernieuwing en verbetering te werken. "En liefst tegelijkertijd," zeggen Han van Gelder van Ideeën & Media en APS-directeur Gerard van den Hoven, die gezamenlijk gemeenten, schoolbesturen en scholen bij de ontwikkeling van lokaal onderwijsbeleid adviseren en ondersteunen. Ze doen dat in het Landelijk Centrum Lokaal Onderwijsbeleid, een samenwerkingsverband van de twee organisaties. "Zo'n tachtig tot negentig gemeenten hebben daar inmiddels ervaring mee opgedaan. In de onderwijsachterstandenbestrijding hebben scholen veel mogelijkheden tot initiatief gekregen. Maar die hebben pas echt kans van slagen als daarvoor de condities op het niveau van bestuur en gemeente worden gecreëerd. Dan kunnen de scholen doen waarvoor ze

zijn, namelijk onderwijs geven én, in dit geval, onderwijsachterstanden wegwerken."

Communicatie

Steeds meer gemeenten zien in dat er ook aan hun kant ander gedrag nodig is om met besturen en scholen op een goede manier te communiceren. Volgens Van den Hoven komt het nog maar zelden voor dat alleen wordt gevraagd om sec een gemeentelijk onderwijsachterstandenplan te schrijven, wat in feite niet meer inhoudt dan het aanvragen van subsidie. "Gelukkig maar, want het is veel interessanter als er ook ruimte is om de communicatie tussen schoolbesturen en scholen op een goede manier in te richten. Het gaat er niet om of onze opdrachtgevers zelf de communicatie onderhouden en wij alleen gevraagd worden die te faciliteren. Wie wat doet, maakt eigenlijk niet uit. Als de verbinding tussen die niveaus maar voor elkaar komt. Als met name de professionals

– schoolleiders en leraren – maar doorhebben dat hun plannen voor schoolontwikkeling binnen zo'n beleidskader passen."

Van Gelder wijst erop dat dit lang niet overal automatisch het geval is.

"Vroeger was de gemeente een ver van het onderwijs afstaande partij en een aantal gemeenten is in die traditie blijven hangen. Maar in een periode als deze, waarin sprake is van decentralisatie en van autonomievergroting van scholen, zal het wel anders moeten. Hoe meer je erover nadenkt, des te duidelijker wordt dat er in het verleden veel te weinig in bestuurlijke processen is ingegrepen. Wij hebben lange tijd verondersteld dat veranderingen in het systeem vanzelf tot onderwijsverbetering zouden leiden. Of als we wat met leermiddelen doen, verandert de rest vanzelf mee, was de gedachte. Steeds duidelijker echter blijkt hoezeer bestuurlijke interventie nodig is. En dan bedoel ik bestuurlijk in de zin van leiderschap. Binnen de gemeente





moet leiderschap worden ontwikkeld, net zoals dat binnen de besturen en de scholen het geval moet zijn.”

Transformaties

De gemeenten overziend waarmee wordt of is samengewerkt, constateert Van den Hoven zeer uiteenlopende trajecten. “In sommige gevallen zie je dat het inderdaad gaat om het vergroten en verbeteren van de kwaliteit van de niveaus (gemeente, schoolbestuur, school) die in het systeem voorkomen. Andere keren krijg je het niet voor elkaar ze alle drie echt te raken. Dan treedt bijvoorbeeld wel op schoolniveau verbetering op maar gaat het bestuurlijke niveau daar nog heel onhandig mee om.” Van Gelder: “Veel gemeenten worstelen met precies die transformaties die wij een jaar of vijf geleden hebben geformuleerd. Wij hebben ons toen in een conferentie gebogen over de vraag wat echt nodig zou zijn om tot succesvol lokaal onderwijsachterstandenbeleid te kun-

nen komen. Daar zijn drie transformaties uitgekomen: van papier naar werkelijkheid, van meten naar weten en van regels naar regie.”

Abracadabra dus? “Nee, helemaal niet,” zegt Van den Hoven. “Wij kiezen er niet voor een blauwdruk te ontwerpen die als een soort dienstregeling de veranderingen in de school bepaalt. Wij willen kansen kunnen pakken die zich in veranderingsprocessen voordoen. Vanuit de werkelijkheid van de school werken aan verbeteringen voor leerlingen. Daarom gebruiken wij liever het beeld van een wolk, die heeft geen vaste omlijning. In die wolk staat omschreven waarheen je wilt en zo wordt de ontwikkeling gestuurd door principes. Wij hanteren liever transformaties in plaats van een blauwdruk. Transformaties geven dynamiek aan, ze lopen van hier naar daar. Het goede van transformatie is dat je van tevoren niet precies weet waar je uitkomt. Wij vragen ons, samen met onze opdracht-

gevers, af of het wel zo belangrijk is om bepaalde zaken te meten. Gaat het er eigenlijk niet meer om wat je zou moeten weten om je een goed oordeel te kunnen vormen over de vooruitgang. Een tweede transformatie die zinnig zou zijn, is het inruilen van regels voor regie. Heb je regels nodig of is het misschien beter om over te gaan tot regisseren? Of, om de metafoor van de uitvoering te gebruiken, te zorgen dat alle spelers op een harmonieuze wijze het stuk uitvoeren. En ten derde, als het gaat over beleid kun je je afvragen: is dat nou alleen papier of heeft het een rechtstreekse band met de werkelijkheid die zich op school of in het bestuur afspeelt.

Nu stappen gemeenten nog te vaak, met voorbijgaan van besturen, rechtstreeks af op de scholen. Bestuurlijk-politieke verplichtingen worden daar gedropt zonder na te denken of de opdracht misschien moet worden vertaald naar de taal van de school. En wellicht moet worden omgeven met instrumenten of hulpbronnen.” Van Gelder: “Als je op de door ons voorgestane manier naar de ontwikkeling van lokaal onderwijsbeleid kijkt, brengt dat op alle fronten winst. Ook schoolleiders hoeven dan niet langer benauwd te zijn voor nieuw beleid. In feite biedt autonomie-vergroting alleen maar kansen, mits gemeenten en schoolbesturen de scholen niet vermoeien met alleen maar regels. In plaats daarvan moeten ze komen met een goede regie voor het onderwijs en alle aanpalende beleidsgebieden.”

Meer informatie bij Gerard van den Hoven, tel. (030) 2856 885 of e-mail g.vandenhoven@aps.nl.

Sinds negen jaar geleden het project **APS Adaptief** van start ging, wordt op veel scholen met bijzonder veel plezier gewerkt aan een betere afstemming van het onderwijs op de drie basisbehoeften relatie, competentie en autonomie. In de loop der jaren is veel ervaring opgedaan met wat wél en wat níét werkt. Bovendien is de kennis over het leren fors toegenomen. Reden genoeg om het project grondig te vernieuwen. Ook de naam is veranderd. Dit voorjaar is **'Kies Adaptief! Participatie van leerlingen in een adaptieve school'** van start gegaan.



Kies Adaptief!

Vernieuwde aanpak onder een andere naam

Eén van de ontdekkingen is dat succesvolle leerroutes kinderen tot mede-eigenaar maken van het leren en leven in de klas. Zij worden daardoor meer participant en minder consument. Investeren in krachtig leren betekent dus kinderen actief bij het leren betrekken. Want zo kom je op een sterkere manier tegemoet aan hun drie basisbehoeften. Die spelen in het nieuwe project opnieuw een grote rol, maar nu vanuit een nieuw perspectief bezien:

- Het gevoel van relatie wordt versterkt als je invloed hebt op de manier waarop er met je wordt omgegaan.
- Leren wordt betekenisvoller voor je als je invloed hebt op wat er wordt geleerd en hoe er wordt geleerd waardoor je gevoel van competentie toeneemt.
- Het is belangrijk dat kinderen zich betrokken weten bij belangrijke zaken in hun eigen leef- en leeromgeving, het versterkt hun gevoel van autonomie.

Doel van het project is derhalve kinderen meer invloed te geven op het leren en leven in de klas en op school. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan het uiteindelijke doel van (schoolse) opvoeding: zelfsturing. Dat wil zeggen dat opvoeders kinderen willen leren steeds meer verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling te dragen.

Regie

Om het doel van zelfsturing te bereiken ondersteunt Kies Adaptief! leerkrachten bij het ontwerpen van een krachtige leeromgeving die participatie uitlokt. Zij moeten hun onderwijs zo leren te regisseren dat:

- er een veilig en tegelijkertijd uitdagend leerklimaat ontstaat
- kinderen vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn om zelf sturing aan hun leren te geven
- kinderen kunnen leren in voor hen betekenisvolle situaties
- kinderen reflecteren op hun gedrag en hun werk.

Als oriëntatie op het project verzorgt APS een werkbijeenkomst waaraan alle betrokkenen van de school deelnemen. In die werkbijeenkomst wordt het concept van Kies Adaptief! helder neergezet, alsmede de mogelijkheden en de kenmerken van het invoeringstraject. Indien de school van harte 'ja' zegt, wordt gestart met een op de maat van de school gesneden traject, dat echter wel een aantal vaste kenmerken vertoont.

Zo blijft het, evenals in het vorige project, belangrijk dat leraren hun eigen onderwijspraktijk analyseren. Op basis van die analyse ontwerpt iedere leerkracht een persoonlijke leerroute waaruit blijkt welke veranderingen hij wil aanbrengen in één of meer regiegebieden. Leerkrachten werken in koppels aan hun leerroute. Nieuw is dat er vanuit het project naar behoefte voorbeelden van activiteiten worden aangereikt. De voorbeelden zullen zo veel mogelijk worden geïllustreerd met foto's uit de praktijk van scholen die



met het project aan het werk zijn geweest. Gedurende het traject zal APS een aantal werkbijeenkomsten organiseren waaraan alle leerkrachten deelnemen. In het ochtenddeel van die bijeenkomsten wordt inhoudelijke scholing gegeven op één of meer van de hierboven genoemde regiegebieden. 's Middags ontwerpen de leerkrachten zelfstandig activiteiten voor de eigen klas, passend binnen de eigen leerroute.

Schoolontwikkeling

Het project, dat ook in een groep scholen kan worden uitgevoerd, vergt minimaal twee jaar. Ligt het eerste jaar het accent op het onderwijs in de klas, in het tweede jaar vindt verbreding en verdieping plaats naar de ontwikkeling van de hele schoolorganisatie.

Ook hier is het model Kies Adaptief! de onderlegger. Doel is een krachtige, tot participatie uitnodigende, leeromgeving voor het hele team die tegemoet komt aan ieders basisbehoeften aan een zelfsturende en vernieuwende schoolorganisatie.

Een projectgroep, bestaande uit een directielid en één of meer leerkrachten, is verantwoordelijk voor de voortgang van het project in de eigen school. Evenals de leerkrachten hebben de projectgroepleden persoonlijke leerroutes waarin zij laten zien hoe zij het project leiden. De APS-begeleider bereidt de projectgroepleden voor op hun taken en begeleidt hen bij de uitvoering daarvan. De bedoeling is de projectgroep zo snel mogelijk zelfstandig leiding te laten geven aan het veranderingsproces.

Opbrengst

Na twee jaar zijn leerkrachten competent het dagelijkse onderwijs te registreren op vier gebieden: klimaat, vaardigheden, betekenisvolle leersituaties en reflectie. Kinderen hebben meer invloed gekregen op het leren en leven in de klas en op school, waardoor meer wordt tegemoetgekomen aan hun behoefte aan relatie, competentie en autonomie. De school is in staat zelf leiding te geven aan de ontwikkeling van de school als lerende organisatie. Dat is een organisatie met een professionele cultuur waarin betrokkenen zich competent en autonoom voelen en in staat zijn goede relaties met anderen op te bouwen en te onderhouden.

Elk traject start met een zorgvuldige intake, waarbij in kaart wordt gebracht welke ervaringen de school heeft met adaptief onderwijs, welke kenmerken de cultuur van de school heeft en welke wensen er voor invoering en inhoud van Kies Adaptief! zijn. Op basis daarvan doet APS een offerte op maat.

De website van Kies adaptief is momenteel in ontwikkeling:

www.aps.nl, doorklikken naar primair onderwijs, daarna naar adaptief onderwijs is momenteel in ontwikkeling. U vindt daar onder meer nadere informatie over project en medewerkers.

Meer informatie bij:

*Rinse Dijkstra, projectleider,
e-mail r.dijkstra@aps.nl of
tel. 06-25051909,*

*Marjan van Roozendaal,
e-mail m.vanroozendaal@aps.nl of
tel. 06-52028411,*

*Cees de Munnik,
e-mail c.demunnik@aps.nl of
tel. 06-25051939,*

*Martijn Koekkoek,
e-mail m.koekkoek@aps.nl of
tel. 06-25051621,*

*Leen Barth,
e-mail l.barth@aps.nl of
tel. 06-25051902.*

In de rijk gevulde APS-etalage neemt schoolmarketing een opvallend plekje in. Bescheiden, maar beproefd en gewaardeerd. Al vele jaren is APS succesvol op het gebied van effectieve schoolmarketing en communicatie. Uitgaande van de kwaliteiten van mens en organisatie kan ook met u een vruchtbare marketingstrategie worden ontwikkeld.

Ontwikkeling marketingbeleid

APS doet beproefd en gewaardeerd aanbod

Scholen moeten, soms in korte tijd, slagvaardig antwoord geven op moeilijke vragen, bijvoorbeeld omdat de leerlingeninstroom afneemt of van niveau verandert. Een andere aanleiding voor bezinning op marktpositie en profilering is wellicht de aantrekkingskracht van een nieuw profilerend aanbod. Of misschien wilt u het schoolimago veranderen, een nieuwe

aanpak voor de huisstijl ontwikkelen of de klantgerichtere attitude van het personeel versterken, of...

Bezinning op marketingbeleid begint met luisteren naar de klant. Naast essentieel intern onderzoek – leerlingen, ouders, docenten – kan omgevingsonderzoek zinvol zijn. Dit levert vaak een schat aan gegevens op die de

organisatie helpt zichzelf een spiegel voor te houden. Omgevingsonderzoek spoort onder meer behoeften op, stelt vast hoe de waardering voor de school is, biedt inzicht in keuzefactoren en concurrerende ontwikkelingen, levert ideeën voor PR en communicatie en kan de aanzet tot een interne cultuurverandering vormen.

APS beschikt over een gevarieerd instrumentarium voor strategisch onderzoek en doelmatig advies. Op basis van een gedegen kennis van de werkvloer zoeken wij samen met u naar een draagvlak voor veranderingen binnen de school. De analyse wordt vertaald in een praktisch plan van aanpak voor een schoolontwikkelingsproces en een (nieuwe) communicatiestrategie. De raakvlakken met kwaliteitszorg en IPB zijn evident.

APS is al ruim tien jaar succesvol op het gebied van effectieve schoolmarketing en communicatie. Bel voor een oriënterend gesprek naar Jan Rozestraten, tel. (035) 526 09 06 of (030) 285 66 08, e-mail j.meijer@aps.nl. Meer informatie op www.aps.nl.



Bestaansrecht van een ondernemende organisatie

“Gemeten aan belangstelling en inschrijvingen is onze profileringsstrategie een daverend succes. Maar de belangrijkste graadmeter voor het welslagen is de toegenomen trots en motivatie, zowel van de leerlingen als van het personeel. Na een reeks van jaren waarin lijdzaam werd toegezien hoe het marktaandeel afkalfde, is de school een ondernemende organisatie geworden.” Dat zegt Arnold van Gessel, sinds twee jaar rector van het Baudartius College in Zutphen.

In het voorjaar van 2000 besluit het bestuur van het Baudartius College in zee te gaan met een ‘beleidsrijke’ onderzoeksaanpak door APS. Daarop volgt een uitgebreid strategisch omgevingsonderzoek naar het bestaansrecht van de christelijke scholengemeenschap voor vmbo-t, havo, atheneum, gymnasium. Kan de school als zelfstandig college blijven bestaan of moet samenwerking of fusie worden gezocht? Welke kansen of meerwaarde bieden beide opties? Op dit moment, na drie jaar, is het Baudartius College een zelfbewuste, bruisende school, met het marktaandeel dat het verdient. Van Gessel, die de regio Zutphen kent als zijn broekzoek, vertelt over de hoed en de rand.

Kansen

“Het strategisch omgevingsonderzoek heeft bestaansrecht én kansen aangetoond. Die kansen worden opgepakt als uitdagingen voor professionals. Sluimerende ambitie wordt motivatie om verantwoordelijkheid voor nieuwe ontwikkelingen te nemen. Er zijn duidelijke doelen gesteld voor een groei naar een structureel gezond bedrijfsomvang, maar ons belang-

rijkste target is een duurzame groei naar een professionele cultuur. Van een plezierige werkomgeving, waarin men elkaar vooral ontziet, naar een uitdagende, prikkelende werksituatie waar men elkaar aanspreekt op prestaties en attitude.

Op het Baudartius College geven collega’s elkaar de ruimte voor initiatief en creativiteit. Maar niet vrijblijvend, de gezamenlijke koers is belangrijker geworden dan de vanouds gewaardeerde individualiteit. Doordat de kansen voor imago- en relatieverbetering zeer duidelijk zijn aangegeven, heeft de school de communicatie met de omgeving krachtig verbeterd. Het ‘omgevingsmanagement’ is op een structureel hoog niveau gezet. De lat ligt uiteraard ook veel hoger dan tien jaar geleden: het basisonderwijs bijvoorbeeld stelt terecht hoge eisen aan de relatie. Wij hebben geleerd dat het niet voldoende is uitstekende kwaliteit aan onderwijs en begeleiding te bieden – want dat stond buiten kijf – maar dat je dat ook met professioneel elan sprankelend moet willen en kunnen communiceren. Een competentie van

de hele organisatie. Wij hebben willen luisteren naar onze omgeving, naar huidige en potentiële ‘klanten.’ Het venster openhouden is de kunst: blijven luisteren, actief monitoren. Over vier jaar bijvoorbeeld weer een onderzoek door kritische buitenstaanders, die ons opnieuw dwingen in de spiegel te kijken.

Marketingdenken

Af ten toe het stof wegblazen, is niet verkeerd. Maar wel absoluut onvoldoende. Misschien heeft marketingdenken nog wel eens het imago van: ‘u vraagt, wij draaien,’ maar dat is voor ons nooit aan de orde. Wat wel zinvol is? De wensen, verwachtingen en behoeften van leerlingen en ouders in kaart brengen. Niet om je ‘dus’ aan te passen, maar om weloverwogen keuzen te maken in je schoolontwikkeling.

Keuzemotieven en –factoren veranderen. Een goede match vinden tussen interne en externe ambities en waarden is een dynamisch, strategisch proces. Een profileringsstrategie is kwaliteitsbeleid van heel lange adem. Investeren in competenties van mensen gebeurt bewust en blijvend: door zelf intensief te luisteren, binnen en buiten de school, door samen werken en prikkelend leiding te geven. APS heeft tijdelijk een belangrijke aanzwengelfunctie vervuld. Wij moeten het verder op eigen benen kunnen – het draagvlak is aanwezig. En inspiratie en resultaatgerichtheid gaan mooi samen! Blijvend luisteren naar de klant, intern en extern blijvend enquêteren, zo’n attitude is de kern van marketingdenken. Daar ben ik een groot voorstander van.”

“In onderwijsorganisaties is het niet de gewoonte anderen op hun gedrag aan te spreken. Laat staan dat sprake is van confronteren en corrigeren. Toch zouden leidinggevers dit vaker moeten doen. Zonder gedragsverandering is het namelijk niet mogelijk inhoudelijke vernieuwingen op de school door te voeren. Persoonlijk leiderschap is daarbij van doorslaggevende betekenis.”

Trainer Johan Hamstra

Meer lezen over dit onderwerp?

Bezieling en kwaliteit in organisaties,
D.D. Ofman

Het Vijfde Discipline Praktijkboek,
P. Senge e.a.

Leiding geven in onderwijsorganisaties,
A. C. van Emst (dit boek is alleen te bestellen bij APS, afdeling VODA, Postbus 85475, 3508 AL Utrecht, o.v.v. nr. 621.300 of via www.aps.nl en klikken op Publicaties)

Persoonlijk leiderschap voorwaarde voor onderwijsvernieuwing

Dit zegt Johan Hamstra die zich bij het APS bezig houdt met het trainen en coachen van leidinggevers en leraren in alle onderwijssectoren. Eén van zijn producten is de training ‘Maak een vak van persoonlijk leiderschap.’ Aanleiding voor een gesprek daarover is het feit dat het schoolleiderschap hoe langer hoe meer begint te veranderen. “Er treedt een nieuwe generatie leidinggevers aan die inziet dat leiderschap niet iets is dat je van nature hebt of niet hebt, maar dat het een professie is, een vak dat je kunt ontwikkelen.”

Ontmoeting

Als APS'er typeert Hamstra leiderschap als direct leidinggeven aan professionals. Daartegenover staat het bedrijfsmatig management als indirect leidinggeven. “Bij direct leidinggeven, misschien moet je dat wel het échte leidinggeven noemen, vindt een professionele ontmoeting plaats. Daarin onderscheiden wij een onderwijskundige en een persoonlijke component. De eerste heeft betrekking op het maken van strategisch beleid, op visie ontwikkelen, mensen inspireren en concepten ontwerpen. Een onderwijs-

kundig leider stuurt als het ware met en op inhoud. Zeer waardevol bij inhoudelijke veranderingen. Maar daarmee verandert niet automatisch ook het professionele gedrag van de individuele docenten. Daarvoor is persoonlijk leiderschap nodig, gericht op gedragsverandering die bij de inhoudelijke vernieuwing past.”

Persoonlijk leiderschap wordt gekenmerkt door ruimte geven en eisen stellen, coachen, stimuleren, enthousiasmeren, confronteren en corrigeren. Jammer genoeg is het daarmee op scholen maar magertjes gesteld. Uit onderzoek van APS blijkt dat schoolleiders liefst zeventig procent van hun tijd besteden aan werkzaamheden die onder de titel bedrijfsmatig management vallen. Twintig procent van hun tijdsbesteding is te omschrijven als onderwijskundig leiderschap en tien procent als persoonlijk leiderschap. Hamstra: “Niet verwonderlijk dus dat veel veranderingen die wél zeer gewenst zijn en door de school worden onderschreven toch niet worden geïmplementeerd. En daarmee schets ik dan gelijk de achtergrond van waaruit ik mijn training heb opgezet.”

Zelfkennis

Wie anderen op gedrag wil sturen, moet zichzelf kunnen sturen. Een stelling die niemand zal willen betwisten. Zelfsturing op z'n beurt is weer onmogelijk zonder zelfkennis. Het leren kennen van jezelf als leider neemt in de training van Hamstra dan ook een zeer belangrijke plaats in. Hij begint er gelijk de eerste avond mee. “De training bestaat uit twee blokken van twee dagen. De eerste keer komen we 's avonds om zes uur voor de maaltijd bijeen. Om acht uur begint het echte werk. Alle deelnemers, meestal zijn er zestien, bezinnen zich op momenten waarop zij wél of juist niet in hun element waren. Dit zelfonderzoek verloopt zowel cognitief als beeldend, bijvoorbeeld via tekeningen of korte praktijksimulaties. We draaien gewoon de film terug: wat was je aan het doen, hoe zat je er fysiek bij, wat voelde je, wat was jouw effect op anderen en hoe reageerden zij op jou.” Vervolgens wordt de cursisten gevraagd hun herbelevingen onder woorden te brengen. Deze worden verdeeld in twee groepen: de stroomkant en de stagnatiekant. “Als je in een bepaalde situatie voelt dat het stroomt



dan is er contact met je inspiratie en handel je daarnaar. Het denken, het gevoel en het handelen zijn in harmonie. Je bent vitaal, creatief en energiek. Er is trek in de schoorsteen. Bij stagnatie kun je niet spreken over inspiratie, er is eerder transpiratie of nonspiratie. Het vlot niet en je bent moe of kwaad. Dat blokkeert je en er is geen contact. De rook slaat terug.”

In de theorie wordt stroom ook wel *flow* genoemd, maar dat roept volgens Hamstra teveel associaties op met een hallelujastemming. “Stroom kan zich ook voordoen in bijzonder moeilijke

of conflictsituaties. Bij stroom is er wel spanning maar die weet je aan te wenden, productief te maken. Bij stagnatie word je door het conflict geblokkeerd. Stroom tegenover stagnatie is als speler tegenover speelbal, of leven versus overleven. Er wordt ook gesproken over proactief versus reactief.” Steeds meer gaan deelnemers aan de hand van concrete herbelevingen ontdekken wat hun stroom- en wat hun stagnatiekant is. “Als mensen niet gewend zijn op die manier naar zichzelf te kijken, blij je hiervoor de tijd te moeten nemen. En het roept

natuurlijk emoties op. Aan het einde van de avond is het de bedoeling dat iedereen een eerste samenvattende reflectie maakt over de volgende vraag: Kijkend naar de afgelopen vier, vijf maanden in mijn werk, zit ik dan vooral aan de stroom- of aan de stagnatiekant?”

Na die eerste zelfverkenning is het de bedoeling de stroomkant vooral verder te versterken. Hamstra:

“Momenten van stagnatie zullen er altijd blijven maar je kunt het wel zo sturen dat je vaker gaat stromen. Ik probeer mensen te laten ontdekken wie zij als leider zijn, waar de pit ligt van hun mogelijkheden en potenties. Soms blijken mensen buiten het onderwijs beter tot hun recht te komen. Een enkele keer komt iemand tot de pijnlijke conclusie dat hij helemaal geen leider is. Confronterend inderdaad, maar ik vermijd die vraag niet.”

(vervolg pag. 24)

Er zijn nog plaatsen vrij op de volgende trainingen Persoonlijk leiderschap:

voor VO en BVE

**1^e blok: 16 september 2003 vanaf 18.00 uur,
17 en 18 september,
2^e blok: 17 en 18 november 2003.**

voor HBO-scholen

**1^e blok: 12 november 2003 vanaf 18.00 uur,
13 en 14 november 2003,
2^e blok: 22 en 23 januari 2004.**

Lagen van de Persoon

Lagen	Vragen
Spiritualiteit	Waar toe ben ik (als leider) hier?
Identiteit	Wie ben ik (als leider)?
Overtuigingen	Waar in geloof ik (als leider)?
Bekwaamheden (competenties)	Wat kan ik (als leider)?
Gedrag	Wat doe ik (als leider)?
Omgeving	In welke omgeving speelt zich dit af?

Statement

De nieuwe dag begint met een vooruitblik. Cursisten moeten een persoonlijk *mission statement* maken. Wat willen zij over een jaar of drie, vier als leider hebben gerealiseerd, waarover zouden zij zeer tevreden zijn? Om uit te leggen wat hij bedoelt, haalt Hamstra zijn onderwijzer op de lagere school aan. Die verklaarde magnetisme door ijzervijlsel op tafel te strooien. "Ijzervijlsel ligt van zichzelf door elkaar, de energie gaat alle kanten op. Zodra je er een magneet bijlegt, richt het vijlsel zich keurig in het gelid. Behalve de stukjes die buiten het krachtenveld van de magneet vallen. Precies zo zie ik ook de functie van een persoonlijk *mission statement*. Een aantal activiteiten past erin en andere niet. Ik vraag de cursisten te beoordelen welke van hun huidige werkzaamheden bij hun statement passen en welke dat niet doen. Velen komen tot de ontdekking te vaak op de lijn van het management te zitten. Zij komen te weinig toe aan onderwijskundige ontwikkeling en onderhouden te weinig contacten. "Eigenlijk," zegt Hamstra, "gaat het hier

over inspiratiebronnen en de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk. Als je weet wat je wilt in je carrière is het makkelijker te bepalen welke activiteiten daar wel en niet bij passen. Meestal gebruik ik daarvoor een model dat de lagen van de persoon beschrijft. Dit begint met de voor iedereen zichtbare buitenkant en gaat steeds dieper naar binnen. Mensen bevinden zich in een zekere omgeving

en vertonen daar bepaald gedrag en bepaalde competenties. Daarnaast hebben zij hun overtuigingen en hun beroepsidentiteit en voelen zij zich betrokken. Dit laatste slaat op de vraag 'waartoe ben ik' of 'waartoe wil ik hier zijn.' Dat kun je ook spiritualiteit noemen. Ik zeg het voorzichtig omdat dit woord nogal eens op weerstand stuit.

Het *mission statement* bevindt zich op het niveau van de overtuigingen en beroepsidentiteit. Waar in geloof je, welke koers zie je voor jezelf en vanuit welke beroepsidentiteit of betrokkenheid zie je dat. Als je gedrag daarmee in overeenstemming is, hebben we het over *alignment*."

Hamstra probeert de training zo levendig mogelijk te houden. "Daarom staan die lagen van de persoonlijkheid op aparte kaarten. Ik laat de mensen erlangs lopen en vraag hen dan: Wat wil je, in welke omgeving en wat is je context, een grote groep of een kleine groep. Wat moet je dan kunnen, welk gedrag. Op die manier krijgen mensen meer greep op wie zij zijn en wordt zichtbaar wat zij moeten ontwikkelen om te komen waar zij willen zijn. Aan de hand van concrete praktijksituaties is men bezig de eigen persoonlijkheid te ontdekken en te bekijken hoe de stroomkant daarin kan groeien."

Leidinggeven

MANAGEMENT

indirect leiding geven

- > organiseren
- > regelen
- > runnen
- > voorwaarden scheppen
- > faciliteren

LEIDERSCHAP

direct leiding geven

- > ruimte geven en eisen stellen
- > stimuleren
- > coachen
- > corrigeren
- > confronteren

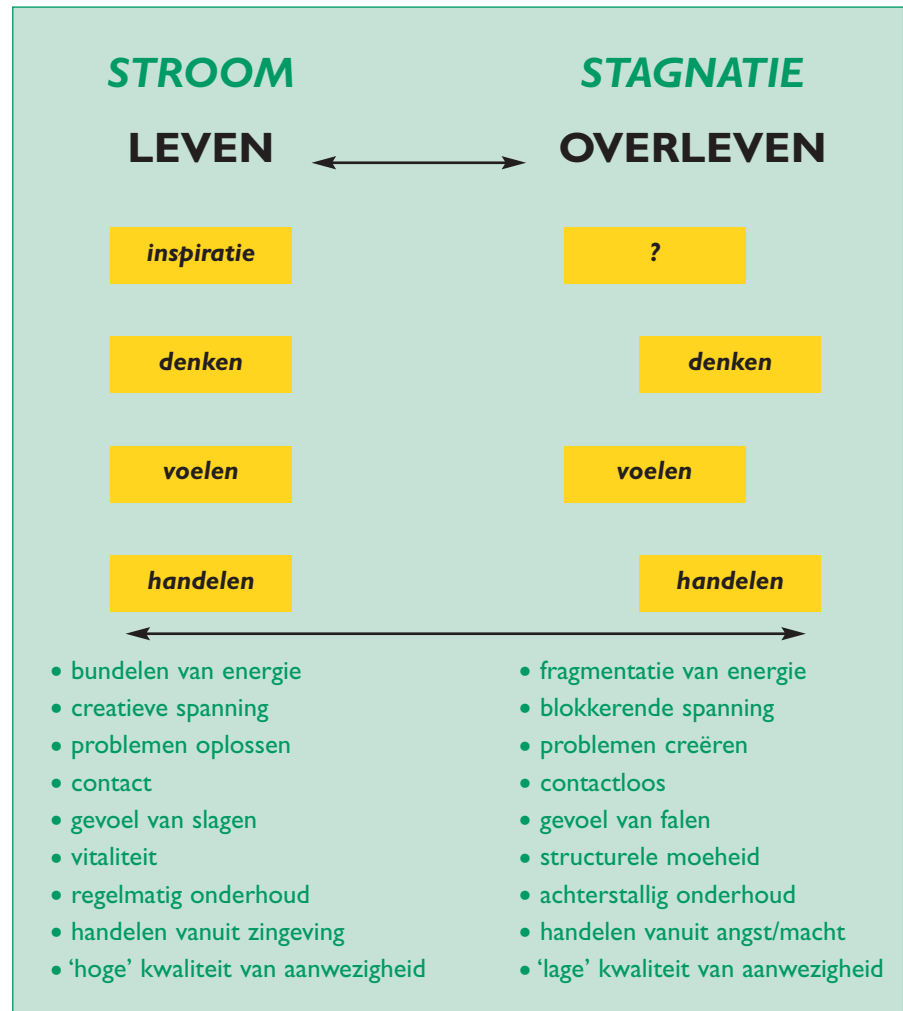
Defensiepatronen

Later staat de stagnatiekant op het programma. Daarvoor worden zogeheten defensiepatronen gebruikt. “Er zijn er vijf. Ze stoelen op de gedachtegang dat elk mens in z’n leven een paar van die patronen ontwikkelt. Ooit zijn ze ontstaan als terechte reactie op een onveilige gebeurtenis of bedreigende situatie. Deze reacties zijn tot een gewoonte geworden. We zijn er zo aan gewend geraakt dat we niet meer merken vanuit een bepaalde structuur te reageren. Integendeel, we denken echt zo te zijn. Maar in wezen gaat het dus om een jas die we af en toe aantrekken.”

Teneinde nader te onderzoeken met welke patronen de cursisten behept zijn, wordt veel aandacht besteed aan het uitspelen van spanningvolle situaties. Dat gebeurt met medewerking van Joris Olde Rikkert, een acteur met wie Hamstra al jarenlang nauw samenwerkt. “Via simulaties wordt onderzocht wat er zou gebeuren als de betreffende cursist zich in die situatie ‘stroom’ zou gedragen. Dat is soms makkelijker gezegd dan gedaan.

Mensen moeten daarvoor, wat ik noem, belemmerende overtuigingen overwinnen. Wantrouwende personen zijn bijvoorbeeld geneigd te denken dat er zonder controle niemand meer werkt. Het opofferende defensiepatroon leidt bijvoorbeeld tot de overtuiging dat je geen nee mag zeggen. Iemand met een afstandelijke karakterstructuur laat niet graag zijn gevoelens zien. Wie zich stroom wil gedragen, moet dit soort overtuigingen kunnen en durven loslaten. Als dat lukt, voel je je productiever. Je haalt betere resultaten en het contact met anderen is vruchtbaarder.”

Aan het einde van het eerste blok worden cursisten geacht functioneringsgesprekken met elkaar te voeren. “Tussen aanhalingstekens dan, want behalve wanneer een compleet team zich voor de training inschrijft, zijn de mensen niet echt collega’s van elkaar. Aan de hand van een model bespreken



zij in tweetallen elkaars kwaliteiten, valkuilen en potenties zoals zij die tijdens de training hebben leren kennen. Zeer directe feedback dus! Vervolgens worden concrete voornemens voor de komende twee maanden geformuleerd. Die nemen zij mee naar huis.”

Biografie

Het tweede blok van twee dagen staat vooral in het teken van de biografie, volgens Hamstra middel bij uitstek om de lijn naar de toekomst uit te stippen. “Deelnemers doorlopen hun (beroeps)leven vanaf hun twaalfde jaar naar het nu en ontdekken hoe zij daarin tot dusver met stroom en stagnatie zijn omgegaan. Zeer behulpzaam bij het maken van essentiële keuzes voor de toekomstige loopbaan.” Voor het zover is, wordt in drietallen het huiswerk overhoord. Wat is er van de voornemens terechtgekomen. Waar is men de afgelopen maanden tegenaan gelopen. Welke defensiejassen zijn

er ontdekt, bij jezelf en bij anderen. Dan volgt een samenvatting over de theorie van de defensiepatronen en wordt in praktijksimulaties geoefend met het herkennen daarvan. Alles gericht op het ontdekken en ervaren van stroom- en stagnatiemomenten en het versterken van de stroomkant.

“Stroom geeft energie en om stagnatie moet je leren lachen. Dat probeer ik de mensen voor te houden. Niemand kan stagnatie helemaal uitbannen. De kunst is jezelf er niet om te veroordelen, want dat belemmert de mogelijkheden om de stagnatie aan te pakken. Het is de vraag of je het zo wilt houden of niet. Soms kies je voor ja. Maar als het nee is, kun je eraan werken. Vaak zie ik dat mensen van hun patronen afwillen. Het vergt moed en durf om zo’n jas uit te trekken.”

Meer informatie bij Johan Hamstra, e-mail j.hamstra@aps.nl of tel. (030) 2856 669.

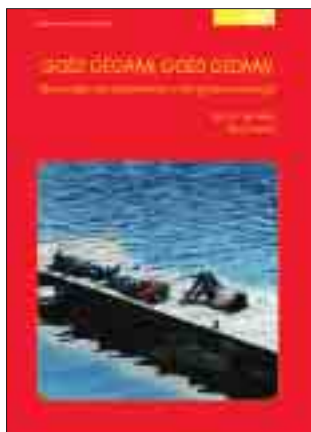
Tenzij anders vermeld, zijn de volgende publicaties te bestellen bij VODA

Schriftelijk: APS, afdeling VODA, Postbus 85475, 3508 AL Utrecht

Per fax: (030) 2856 776

Via de APS-website: www.aps.nl en klikken op Publicaties

Goed gegaan, goed gedaan



Beoordelen van competenties in het groene onderwijs
Teja van der Meer en Kees Hamink
24 pag., € 8,-
bestelnummer 100.201

Dit boekje gaat over het beoordelen van competenties. Iemand is competent als hij in de context van zijn vak de dingen goed doet, de goede dingen doet en weet waarom. Om competenties te kunnen beoordelen, moeten leerlingen met gedrag en resultaat aantonen wat zij kunnen en vertellen waarom zij het zo doen.

'Goed gegaan, goed gedaan' biedt informatie over de andere wijze van beoordelen van kennis en vaardigheden die bij competentiegericht leren nodig is. Het boekje is een vervolg op het eerder verschenen 'Leren op een groen kompas. Competentiegericht leren in het groene onderwijs' (2002). De nieuwe publicatie is toegankelijker als u 'Leren op een groen kompas' hebt gelezen, maar het kan ook zonder.

Agrarisch

Een mens voorbij



Kinderen en omgaan met de dood
Kitty de Laat en Annie van Dreumel
150 pag., € 25,-
bestelnummer 760.029

Het themaboek 'Een mens voorbij, Kinderen en omgaan met de dood' bevat een dertigtal lessen met werkbladen voor leraren (hvo en levensbeschouwing) in het basis-onderwijs. Zingeving en de dood zijn centrale onderwerpen in deze publicatie.

PO

Het kind centraal



Professionele overdracht in het kader van de voor- en vroegschoolse educatie
Liesbeth van Ooyen, Albert-Jan Krikke
36 pag., € 8,-
bestelnummer 202.800

Wanneer een peuter van het kinderdagverblijf of de peuterspeelzaal naar de basisschool gaat, is er al veel informatie over het kind bekend. Bij de peuterleidster en de leerkracht kan de professionele behoefte bestaan deze informatie met elkaar te delen. In deze brochure wordt de VVE-overdrachtsprocedure van kindgegevens onder de loep genomen.

Aan de basis van deze overdracht ligt de vraag die eerst beantwoord dient te worden: willen peuterleidster en kleuterleerkracht hun kennis over de ontwikkeling van het kind met elkaar delen? Voor leidinggevend en directeurs die zich met leidsters en leerkrachten in de overdracht willen verdiepen, biedt dit boekwerkje informatie en casussen over dilemma's en hun oplossingen in de uitvoering.

PO/vve

Betekenisvol boekhouden



Videoband
€ 45,-
bestelnummer 400.048

De derde film in een drieluik over taalgericht vakonderwijs. Leerlingen doen ervaring op met het onder deskundige begeleiding ontwikkelen van de vak- en taalvaardigheden in een voor hen betekenisvolle context.

VO

Integratie 'Nederlands' in leerwerktrajecten

Binnen de vakgroep Taal & Vak van APS wordt gewerkt aan een andere aanpak van het vak Nederlands in de leerwerktrajecten. Nederlands wordt daar nog vaak als apart vak gegeven. Leerlingen komen terug van hun leerwerkbedrijf en krijgen vervolgens les uit een schoolboek, terwijl dat eigenlijk juist helemaal niet bij hen aansluit.



Twee scholen denken mee met APS over de beste manier om het vak Nederlands in de leerwerktrajecten te integreren. Dat zijn het Driestarcollège in Gouda en de gemeentelijke scholengemeenschap Schagen. De samenwerking is in beide gevallen gericht op een eigen programma Nederlands voor de lwt. Zoveel mogelijk onderdelen van het vak Nederlands komen tijdens de stage of in de praktijklessen aan de orde en worden daar ook getoetst. Zo kunnen lwt'ers op een andere manier voldoen aan dezelfde eindtermen als reguliere leerlingen.

Op beide scholen is geïnventariseerd aan welke taaltaken moet worden voldaan. Daarvan is een checklist gemaakt die nu ook voor andere scholen beschikbaar is. Aan de hand daarvan kan men zien bij welk vak een eindterm voor Nederlands kan worden uitgevoerd. Als dat allemaal op een rijtje staat, breekt het moment aan waarop wordt bepaald hoe je het gaat doen. Praktijk maken, dat is altijd het moeilijkste.

Scholen die dit met Taal & Vak willen proberen kunnen contact opnemen. De vakgroep denkt graag mee met klanten over de beste wijze waarop Nederlands in de lwt kan worden geïntegreerd.

Meer informatie bij Bert de Vos, projectgroep Taal & Vak, tel. (030) 2856 832 of e-mail b.devos@aps.nl.

Schema 'Leren en ontwerpen'

(deel 7 van de Schakelreeks)



Cees de Munnik
48 pag., € 10,21
bestelnummer 621.306

Het schema 'Leren en ontwerpen' is een belangrijk instrument om leerroutes te ontwerpen. APS'ers gebruiken het in hun werk met klanten en collega's. Een krachtige leerroute pendelt tussen informatie, subjectief concept en praktijk. Een aantal onderleggers van investeren in krachtig leren, de missie van APS, staat in het perspectief van het gebruik van 'Leren en ontwerpen.'

Het ontwerpschema bewijst zijn waarde in alle sectoren van het onderwijs en situaties waarin mensen leren en werken aan de vernieuwing van hun beroepspraktijk. In deze Schakel wordt het schema toegelicht. De vele toepassingsmogelijkheden worden geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit de praktijk van APS'ers, docenten, studenten en leerlingen.

Algemeen

De club van Seru Altu 2



Ruth Seffrin en Maria Janssen
82 pag., € 6,75
bestelnummer 969.027

Een lessenserie Begrijpend lezen, behorende bij de methode Taal voor Allemaal, deel C
Onderwijs op de Nederlandse Antillen, leerlingmateriaal

Antillen