

*Leerkraft*



# ***Leerkracht***

**Over de kracht van blijven leren**

Henk Meijer  
Rolf Robbe

Wolters-Noordhoff Groningen/Houten

*Vormgeving binnenwerk:* Studio Wolters-Noordhoff  
*Vormgeving omslag:*

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese en Martinus Nijhoff.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Wolters-Noordhoff bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: [info@wolters.nl](mailto:info@wolters.nl)

0 1 2 3 4 5 / 06 05 04 03 02

© 2002 Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van een of enkele gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN 90 01 58431 4

## Voorwoord

Iedereen die regelmatig in basisscholen komt weet hoe intensief en betrokken mensen bezig zijn met hun werk. Kinderen doen doorlopend een appèl op de totale inzet van meesters en juffen. Dat vergt de inzet van al je krachten. Elke dag opnieuw.

Het klinkt vreemd, maar juist daardoor is er het risico dat je als leerkracht niet meer in beweging komt. Het dagelijks gebeuren in de school slokt je zo op dat je geen tijd hebt om even stil te staan bij je werk, er afstand van te nemen en te bekijken hoe het anders en waarschijnlijk plezieriger kan.

Hardwerkende mensen vergeten vaak hun eigen ontwikkeling. Mensen in het onderwijs lopen grote kans zelf niet meer aan beroepsontwikkeling toe te komen. Terwijl er zoveel kansen liggen die je nog meer plezier in je werk kunnen brengen. Meestal zijn er wel zaken in je eigen functioneren, de klas of de school die anders, beter kunnen.

Maar als je die wilt ontdekken moet je afstand nemen: waar zijn we nu helemaal mee bezig? Het vraagt tijd en het vraagt om een gedegen aanpak. Een aanpak waarbij teamleden elkaar steunen in hun beroepsontwikkeling.

Dit boek daagt mensen in het onderwijs uit om in de drukte van alle dag te blijven leren. Niet dat dit boek je successen garandeert. Maar wel omdat wij denken dat de informatie en instrumenten uit dit boekje je helpen om te blijven leren.

Het brengt je in contact met je collega's, met jezelf en met de kern van je werk. Het wil je aan het denken zetten en je beroepsontwikkeling stimuleren. En het wil je daardoor meer plezier in je werk geven.

De auteurs van dit boek hebben brede ervaring in opleiden en begeleiden van mensen in het onderwijs. Beiden werken aan de gefuseerde PABO en schoolbegeleidingsdienst Gereformeerde Hogeschool-Gereformeerd Pedagogisch Centrum te Zwolle. Henk Meijer is onderwijskundige en schoolbegeleider, Rolf Robbe werkt als neerlandicus aan het ontwikkelen en verzorgen van onderwijs.

Zwolle, maart 2002

Henk Meijer  
Rolf Robbe



# Inhoudsopgave

1	Inleiding	9
	1.1	Een bedding voor verbetering 9
	1.2	Verschillen als uitgangspunt 9
	1.3	Een handreiking voor teamleden en schoolleiders 10
	1.4	Leeswijzer 10
2	Starthoofdstuk voor teamleden	12
	2.1	De uitdaging van verschillen 12
	2.2	Kan dat wel bij ons op school? 13
	2.3	Aan de slag 13
	2.4	Investering en winst 15
3	Starthoofdstuk voor de schoolleider	16
	3.1	Gebruiksaanwijzingen 16
	3.2	Hoe moet ik beginnen? 17
	3.3	Helpt deze aanpak wel om de school te verbeteren? 18
	3.4	Hoe pak ik dat aan met al die verschillen in mijn team? 21
	3.5	Bewaak elkaars grenzen 22
	3.6	Is mijn team wel goed genoeg om samen te werken? 23
	3.7	Wil ieder teamlid wel meewerken in het team? 24
	3.8	Kan ik op dit moment wel aan de slag met mijn team? 25
	3.9	Hoe zet ik mijn team in beweging? 26
	3.10	De start 28
4	Werkwijze	31
	4.1	Kiezen op onderwerp of werkvorm 31
	4.2	De logische niveaus 34
	4.3	Kies je start 36
	4.4	Een stappenplan 38
	Verdiepingen 4A, 4B, 4C, 4D	40
5	Overleggen	48
	5.1	Inleiding 48
	5.2	Werkvormen in de klas 49
	5.3	Didactisch handelen 52
	5.4	Lesmanagement en presentatie 55
	5.5	Pedagogisch klimaat 58
	5.6	Samenwerken in het team 62
	Verdiepingen 5A, 5B, 5C, 5D, 5E, 5F	66

6	Het POP – een tussenstap	80
	6.1 Stappen naar een POP	80
	Verdieping 6A, 6B	84
7	Advisering	89
	7.1 Inleiding	89
	7.2 Het begin: vraag naar of aanbod van nieuwe kennis	90
	7.3 Probeer het advies uit	92
	7.4 Evalueer de uitvoering	92
	7.5 Leg nieuwe kennis vast	92
	7.6 Verspreid nieuwe kennis	93
	Verdiepingen 7A, 7B, 7C	94
8	Klassenbezoek	101
	8.1 Inleiding	101
	8.2 Aanleiding	102
	8.3 Voorbereiding	102
	8.4 Uitvoering	103
	8.5 Nabespreking	103
	Verdieping	105
9	Keuzemenu	107
	9.1 Inleiding	107
	9.2 Leren van een cursus van een ander	108
	9.3 Elke leerkracht zijn vak	110
	9.4 Uitwisseling	110
	9.5 Samen een project	111
	9.6 Projectenmarkt	111
	9.7 Loket deskundige	111
10	Slot	113
	Bronnen	114



# 1 Inleiding

Wat geeft je echt plezier aan je werk? Wat stimuleert je om steeds goed te presteren en het steeds beter te willen doen? Wat geeft jou *leerkracht*?

Als de kinderen in je groep plezier hebben en veel leren? Als je het als team goed samen kunt vinden? Of als je steun vindt bij elkaar in het werken aan een goede school met tevreden ouders?

Natuurlijk, een plezierige groep kinderen, prettige collega's waar je goed mee kunt samenwerken en opgetogen ouders, wie wil dat niet? In zo'n situatie kun je nog eens veel bereiken. Maar misschien is het niet zo in jouw baan, in jouw school. Jouw klas is niet zo gemakkelijk met al die leer- en gedragsproblemen. In jullie team zijn voortdurend wisselingen en ouders, praat me er niet van!

## 1.1 Een bedding voor verbetering

Geen leerkracht, groep of school is gelijk en elk team verschilt in samenstelling, ideeën, werkwijzen en opbouw. Toch kun je in al die verschillende situaties samen werken aan het verbeteren van je lesgeven, je onderlinge omgang, je uitstraling en missie van de school. Met dit boek kun je met een of meer collega's of met het hele team samenwerken aan het verbeteren van je eigen functioneren, aan een hechter team en een betere school. Het boek biedt een uitgewerkte leerlijn met tal van handvatten om je *leerkracht* uit te oefenen ook onder minder ideale omstandigheden. De kern van alle verbetering is de leerkracht, de man of de vrouw voor de klas. Bij hem of haar begint het. Bij jou dus. De werkvormen in het boek vormen de bedding waarbinnen veranderingen in je eigen werk en dat van je collega's in een stroomversnelling kunnen raken. Of je het nu hebt over beter samenwerken of het adaptief werken, over effectief lesgeven of het vertalen van een missie.

## 1.2 Verschillen als uitgangspunt

Leren werken met weektaken, of met een nieuwe methode, zorgen voor een betere sfeer in de klas, ontwikkelingsgericht werken invoeren? Of wil je je wijze van werken en omgaan meer op je collega's afstemmen, wil je een beter team gaan vormen, wil je eensgezind de visie van de school gestalte geven? In al deze en vele andere situaties valt heel wat te leren.

Je kunt met dit boek met z'n tweeën aan de slag, zomaar op een middag in een uurtje in de week. In het boek vind je daarvoor allerlei werkvormen,

voorbeelden en tips. Als je zo gaat samenwerken kun je van elkaar leren en elkaars en je eigen werk verbeteren. Je kunt je ook als totale team mobiliseren en samen vanuit een gemeenschappelijke start werken aan een onderwijsvernieuwing, je onderlinge relaties of de missie van de school. De verschillen in het team vormen het uitgangspunt om van elkaar en met elkaar te leren en het onderwijs te verbeteren. Alle teamleden samen leveren *leerkracht*.

### 1.3 Een handreiking voor teamleden en schoolleiders

Het boek leidt je langs heldere lijnen met werkvormen die je ertoe brengen steeds meer van elkaar te leren: jij brengt je collega(s) verder en zij helpen je jouw werk te verbeteren. De werkvormen doen voortdurend een beroep op je om je kwaliteiten in te zetten en je functioneren aan te vullen met ideeën en ervaringen van anderen.

Ook voor de schoolleider staan er tal van tips en werkvormen in om je personeelsleden te stimuleren en te faciliteren in het proces van samen leren.

### 1.4 Leeswijzer

Je kunt dit boek op een aantal manieren lezen:

Je bent	Je wilt	Ga dan
teamlid	je oriënteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lees het starthoofdstuk voor teamleden.</li> </ul>
teamlid	aan de slag met dit boek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kies een of meer collega's. Maak een afspraak om hoofdstuk 1 en 2 te bespreken.</li> <li>Kies voor een onderwerp (zelfstandig werken, samenwerkend leren, de nieuwe taalmethode), of een werkvorm (zie hoofdstuk 1: werkvormen in de klas, didactisch handelen, lesmanagement en presentatie, pedagogisch klimaat of samenwerken in een team).</li> <li>Vertel de schoolleider wat je met wie gaat doen.</li> </ul>
schoolleider	je oriënteren op het boek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lees het starthoofdstuk voor teamleden en die voor de schoolleider.</li> </ul>
schoolleider	aan de slag met dit boek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lees vooral hoofdstuk 1 en 2.</li> <li>Beleg een teamvergadering om een gemeenschappelijke start te maken of maak een afspraak met twee teamleden om met dit boek te gaan werken.</li> </ul>

Je wilt het boek gebruiken als teamlid? Volg dan de lopende tekst. Als je stuit op een verwijzing naar een *Verdieping*, de paragrafen die in grijs raster zijn gedrukt, dan kun je die lezen of ervoor kiezen die over te slaan. In de *Verdieping* lees je meer over de onderwerpen en vaak ook over gereedschappen die de schoolleider in kan zetten, over achtergronden bij een aanpak en alternatieven voor voorgestelde werkwijzen. Onmisbare informatie voor wie daarvoor verantwoordelijk is en interessant voor wie het naadje van de kous wil weten. Overslaan heeft verder geen gevolgen voor de doorgaande lijn; die kun je ook gerust zonder *Verdieping* doornemen. De literatuurlijst op onderwerp wijst je de weg naar nog meer informatie.

Het hele boek en dus ook de *Verdiepingen* zijn met name bestemd voor een schoolleider die met zijn<sup>1</sup> team met dit boek wil werken aan een lerende organisatie en beter functioneren van het team.

Als je als schoolleider het boek leest, lees dan in elk geval de doorgaande lijn voor de teamleden, te beginnen bij het *Starthoofdstuk voor teamleden*. Maar ook de grijs gerasterde delen. Die zijn speciaal bestemd voor de schoolleider. Het begint met het *Starthoofdstuk voor de schoolleider* en komt steeds terug als de *Verdieping* in elk hoofdstuk. In de *Verdieping* vind je onmisbare aanwijzingen om met je team aan de slag te gaan, extra tips en ideeën voor interventies. We hebben de informatie kort en to the point gehouden. Wil je meer weten, kijk dan in de literatuurlijst bij het onderwerp dat je interesseert.

---

1 We gebruiken afwisselend vrouwelijke en mannelijke verwijzwoorden maar ze zijn wat ons betreft onderling inwisselbaar: de inhoud van dit boek is niet gedifferentieerd naar geslacht.

## 2 Starthoofdstuk voor teamleden

Onderwijs is een dynamisch vak. De veranderingen zijn er niet van de lucht. De meeste leerkrachten zijn voortdurend bezig hun onderwijs te verbeteren en aan te passen aan de wisselende wensen van zichzelf, de kinderen, de ouders of het ministerie. Werken aan kwaliteit betekent voor een leerkracht in de eerste plaats werken aan zichzelf. Hoe beter de leerkrachten, hoe beter de school. Een lerende school gebruikt de kennis van teamleden om samen verder te komen. Die kennis is al aanwezig bij de personeelsleden of kan door hen worden geleerd en gedeeld: door de jaren heen opgedane ervaringen, een open houding naar kinderen toe, een onverwoestbaar optimisme of kennis van computers. Kennis kan allerlei vormen aannemen. Kennis is eigenlijk alles wat kan bijdragen aan beter onderwijs: ervaringen, tips, voorbeelden, werkwijzen, enzovoort. Je kunt kennis hebben over allerlei onderwerpen van adaptief onderwijs, over christelijke identiteit tot leerlingenzorg, of over nieuwe methode en omgaan met kinderen. Dit werkboek wil leerkrachten ertoe aanzetten die kennis bij elkaar te gaan aanboren en te gaan gebruiken in de klas en de school.

### 2.1 De uitdaging van verschillen

In een gemiddeld schoolteam werken fulltime en parttime collega's samen, mannen en vrouwen, ervaren en starter. De een weet veel van omgaan met kleuters, de ander is thuis in taalmethoden, een derde kan goed met ouders omgaan en als je een probleem hebt met een lastig kind, moet je bij weer een andere collega zijn. Zoveel collega's zoveel verschillen. Samen maak je het onderwijs, in je groep, de hele school, in het team en in contact met ouders. Al die verschillen kunnen je uit elkaar drijven, kunnen zorgen voor eilandjes in de school. Daardoor kom je geïsoleerd te staan, vermindert je werkplezier en wat nog het belangrijkste is: je mist de kans om naast de deur van je eigen lokaal deskundigheid en ervaring te halen of te brengen. Verschillen kunnen belemmerend werken.

Maar in dit werkboek zien we die verschillen als een uitdaging om samen verder te komen. We gebruiken ze om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren door vraag en aanbod met elkaar te verbinden. Wat de een – al – kan of weet, kan een ander leren. Waar de een vragen heeft, heeft een ander oplossingen.

## 2.2 Kan dat wel bij ons op school?

Blijven leren als leerkracht, dat klinkt prachtig. Maar je kunt het ook gewoon niet doen. Overwegingen genoeg.

“Bij ons op school...

... heeft ieder zo zijn eigen plek, het gaat verder best, maar echt samen aan het leren gaan, daar is heel wat voor nodig, dat lukt niet zo maar.”

... hebben we juist veel personeelwisselingen achter de rug, we moeten eerst maar eens zien dat het gewoon lukt.”

... hebben we een spannende tijd achter de rug. We hebben heel wat moeite gehad om tot goed taakbeleid te komen.”

... gaat het onderling niet zo goed. Dat is geen basis om met dit boek aan de slag te gaan.”

De omstandigheden kunnen vast nog minder gunstig zijn om iets te maken van gezamenlijk leren, omstandigheden die je nou niet bepaald uitdagen om je *leerkracht* in te zetten. Of juist wel natuurlijk. Wat is nu de beste startsituatie om iets met dit boek te kunnen doen?

- Je kunt al met dit boek aan de slag als er – slechts – twee teamleden samenwerken. Je hoeft niet per se alle teamleden te laten deelnemen.
- Ook als de onderlinge verhoudingen voor verbetering vatbaar zijn, kun je starten: positieve samenwerking met goede resultaten leidt tot betere verhoudingen.
- Heb je samen nog nooit echt over je onderwijs gesproken? Dit is je kans!
- Loop je tegen problemen aan in je groep of in de samenwerking van je team? Mogelijkheden genoeg om er verandering in te brengen.
- Heb je elkaar al gevonden in jullie kijk op onderwijs? Spreek af aan welk onderwerp je verder wilt werken. Dit boek zorgt dat je nog verder komt.

Toch gaat aan al deze situaties iets vooraf. En dat is je eigen instelling. De eerste vraag is of je 100% tevreden bent met je werk, je collega's en je functioneren nu. Als dat zo is, kun je dit boek beter wegleggen: je hebt niets meer te leren.

Maar als je denkt dat het altijd nog wel iets of zelfs veel beter kan bij jou in de klas of op school, dan heb je een ideale startpositie. Dat is een houding die je leidt naar veranderen en verder leren. Vanuit zo'n houding kun je dit boek gebruiken om je eigen professionaliteit te verbeteren en te werken aan goed onderwijs.

## 2.3 Aan de slag

Dit is een werkboek. In de lopende tekst staat beschreven welke activiteiten je kunt ontwikkelen. Je kunt het werkboek op meerdere manieren gebruiken:

in een duo of met het hele team, vanuit het proces, vanuit een onderwerp en op verschillende niveaus.

#### *In een duo*

Je kunt met dit boek aan de slag als leerkracht in de basisschool. Je kunt dan niet zonder een collega die als maatje meedoet. Samen ga je je kennis delen en uitbouwen en werken aan elkaars kwaliteit in de klas of in het team.

De eerste stappen bestaan uit overleg; gaandeweg kun je ook komen tot andere vormen van samenwerking zoals elkaar van advies dienen of het afleggen en nabespreken van een klassenbezoek. Door het traject uit het werkboek te volgen ben je bezig je eigen onderwijs en dat van je collega te verbeteren. Uiteindelijk kun je die opbrengst ook verbreden naar meer collega's.

#### *Met het hele team*

Je kunt ook met het boek aan het werk als team. Dat veronderstelt dat je het samen ziet zitten om te gaan werken aan de kwaliteit van het onderwijs in jullie school. Een van de teamleden, dat kan de directeur zijn, zal het proces moeten aansturen en coördineren. Daarvoor kan hij of zij gebruik maken van de Verdieping, de grijze gedeelten uit het boek.

#### *Vanuit het proces*

Je steekt 'gewoon' in op een werkvorm en je gaat met een collega of het hele team aan de slag. Al werkende met de werkvormen ben je aan het leren op allerlei niveaus: je leert elkaar en elkaars werkwijzen beter kennen, je kunt je eigen opvattingen en manier van lesgeven vergelijken, bekijken en eventueel bijstellen, je krijgt samen meer oog voor kwaliteit in de klas en het team.

Kortom, je gaat als team samen werken aan het verbeteren van het onderwijs en je leert als team beter samenwerken.

#### *Vanuit een onderwerp*

Je kunt ook kiezen voor een onderwerp dat bij jullie op school centraal staat of waar je zelf aan wilt werken zoals leren samenwerken, omgaan met verschillen of ervaringsgericht onderwijs. Het kan ook een onderwerp zijn waaraan jullie vanuit de missie binnen de school willen werken. Je zet de werkvormen uit het boek in om samen met je collega(s) te bespreken hoe je inhoud geeft aan dat onderwerp. Je gaat bij elkaar te rade en bij elkaar kijken, je geeft elkaar advies, je wisselt je ideeën uit en werkt er zo aan dat het onderwerp vorm krijgt in je onderwijs.

#### *Op verschillende communicatieniveaus*

Of je nu insteekt op het proces of via een onderwerp, samenwerken brengt communicatie met zich mee. Dat kan op verschillende niveaus. Je kunt het hebben over concreet gedrag maar je kunt ook overtuigingen over onderwijs uitwisselen of nagaan waarom dit onderwerp zo goed de identiteit van de school ondersteunt. We onderscheiden vijf niveaus die zowel op de onderwerpen als het proces kunnen worden toegepast en die een heel verschillend effect hebben op de uitkomst van de samenwerking. Je kunt zelf kiezen op welk gespreksniveau je insteekt en waar je wilt uitkomen.

Het is het beste om met elkaar af te spreken in welke periode van het jaar je gaat samenwerken. Kies een periode van zo'n drie maanden waarin je regelmatig samen aan de slag gaat. Een volgend cursusjaar pak je het dan weer op.

Verder is het van belang dat je vastlegt wat je samen bereikt. Dat kan door in de duo's een soort verslag te maken. Je kunt ook als team afspreken dat je de winst die je boekt in het samen leren noteert in een gemeenschappelijk logboek. Leg het op de tafel in de personeelskamer zodat iedereen het in kan zien, er vragen over kan stellen en zo op de hoogte blijft van wat er zoal aan gedaan wordt in de duo's of het team.

## 2.4 Investering en winst

Voordat je gaat investeren wil je wellicht weten wat je inspanningen opleveren.

De winst van dit werkboek is dat je samen werkt aan de kwaliteit van je eigen werken in de klas en van de school als geheel. Je eigen onderwijs krijgt er een impuls door, je kunt anderen inspireren en verder helpen en je bouwt zo aan een betere werkrelatie met je collega(s). Je kunt met je eigen kennis en ervaringen anderen verder brengen, of je nu een startende leerkracht bent of al toe bent aan een jubileum. Als je merkt dat dat echt zo werkt, geeft dat extra voldoening in je werk.

Maar je kunt ook zelf leren om problemen en vragen op te lossen die zich voordoen in je eigen groep of de hele school. Uiteindelijk wordt de school als geheel er beter van. De school als geheel, dan hebben we het vooral over de kinderen. Om hen gaat het tenslotte en als leerkrachten hun onderwijs verbeteren hebben kinderen daar voordeel van. Dat voordeel bereik je door wekelijks een uurtje te overleggen en eventueel door van tijd tot tijd een kwartiertje in de klas van je collega te kijken.

Doen:

- Met een of meer collega's een afspraak maken om hoofdstuk 4 en 5 te bespreken.
- Alvast kiezen voor een onderwerp (zelfstandig werken, samenwerkend leren, de nieuwe taalmethode), of een werkvorm (zie hoofdstuk 4: werkvormen in de klas, didactisch handelen, lesmanagement en presentatie, pedagogisch klimaat of samenwerken in een team).
- De schoolleider vertellen wat je van plan bent en met wie.

## 3 Starhoofdstuk voor de schoolleider

Hoe krijg je als schoolleider een team dat samen de schouders zet onder beter onderwijs, een aantrekkelijke school, een goede sfeer in het team? Als je wilt werken aan een betere school kun je het beste beginnen bij de mensen die in je school werken. Zij vormen je kapitaal, zij bepalen uiteindelijk de kwaliteit van het onderwijs en het functioneren van je team. Je eerste en belangrijkste inzet is die op je team. Werken aan integraal personeelsbeleid draagt bij aan het goed functioneren van je team. De kern van het integraal personeelsbeleid (IPB) is dat persoonlijke ontwikkelingsperspectieven van leraren in verband worden gebracht met doelstellingen van de school. Het IPB richt zich dus met name op de verbetering van het arbeidsklimaat in het onderwijs en de professionalisering van de individuele leraar. Dat betekent dat je de leerkrachten in de school niet aan hun lot overlaat maar hen ruime mogelijkheden biedt voor hun ontwikkeling in de groep en de hele school. Zo ben je gericht bezig het arbeidsklimaat in je school te verbeteren. Ook zij-instromers en pasbeginnende leerkrachten krijgen hiermee de kans om via modelleren, experimenteren en samenwerking te groeien in hun vak in een door hen zelf gekozen richting. Op die manier kun je samen inhoud geven aan de missie van de school. In dit starhoofdstuk vind je allerlei aanwijzingen voor het gebruik van dit boek en antwoorden op vragen die je wellicht al bij voorbaat hebt

### 3.1 Gebruiksaanwijzingen

Je kunt dit boek gebruiken om je als collega's samen verder te ontwikkelen tot een slagvaardig team dat samenwerkt aan steeds beter onderwijs. In het *Starhoofdstuk voor teamleden* kun je lezen hoe je teamleden dit traject in kunnen gaan. Voor de schoolleider is er een extra Verdieping in het boek aangebracht. In de tekst voor teamleden vind je steeds verwijzingen naar onderdelen met de naam *Verdieping*, de delen die in grijs zijn gedrukt. Daarin lees je meer over de gereedschappen die je als manager in kunt zetten, achtergronden bij een aanpak en alternatieven voor voorgestelde werkwijzen. De theorie is beperkt tot het meest relevante en zo beschreven dat het je handvatten biedt om direct tot actie over te gaan. Ook geven we per onderwerp steeds relevante literatuur zodat je er nog verder in kunt verdiepen.

In dit Starhoofdstuk voor schoolleiders vind je aanvullende informatie om de start van het proces te faciliteren. We gaan in op een paar belangrijke



vragen die vooral spelen in het begin van een verbeteringsproces. Niet alle vragen zullen voor jouw situatie van even groot belang zijn. Kies uit de ideeën en gereedschappen dat wat voor jouw team en doelstelling relevant is. Na dit hoofdstuk staat de Verdieping steeds in het grijs aan het eind van elk hoofdstuk op momenten waarop de informatie passend is.

### 3.2 Hoe moet ik beginnen?

De eerste vraag is of je ook met dit team de gewenste veranderingen kunt bereiken. Hoe zorg je ervoor dat alle seinen op groen staan?

- Je kunt als directeur twee teamleden zoeken die bereid zijn te starten met een werkvorm. Dat duo faciliteer je in tijd en ruimte en geef je de nodige begeleiding. Vervolgens gebruik je die samenwerking om ook andere teamleden te motiveren. Je werkt als het ware van klein naar groot.
- Je kunt met het hele team een gemeenschappelijke startvergadering beleggen. Daar stel je vast wat je voor elkaar kunt betekenen in het team, of iedereen zich in wil zetten om te gaan werken aan een bepaald onderwerp en met wie. Je vormt ter plekke een aantal duo's en je maakt werkafspraken voor tussentijdse evaluatie en rapportage in teamvergaderingen en/of met jou als schoolleider. Hier werk je meer vanuit het groot naar het kleinere.

In feite zijn er dus verschillende startmogelijkheden. Welke is voor jouw team het meest geschikt?

- Bestaat jouw team nog uit losse maar goedwillende individuen? Is er de behoefte om samen te werken aan één thema? Dan kun je het beste als totaal team starten met één gezamenlijk onderwerp, bijvoorbeeld het invoeren van coöperatief leren. Nadat het onderwerp is bepaald, worden de duo's gevormd.
- Ontbreekt het in jouw team soms aan onderling vertrouwen? Dan is het waarschijnlijk voor je teamleden minder belangrijk waar de samenwerking zich op richt. De vraag 'met wie ga ik samenwerken?' is dan veel belangrijker.

In dit geval kun je het beste beginnen bij het vormen van duo's. Na die stap kunnen de duo's óf een eigen onderwerp kiezen om de samenwerking te starten, óf het team kan na het formeren van de duo's afspreken om een gezamenlijk onderwerp te kiezen. In de duo's kan dan vervolgens worden bepaald welke vorm de samenwerking krijgt. Verderop in het boek wordt dat uitgelegd.

Een paar punten waar je al vanaf de start op moet letten:

- Werk aan vertrouwen. Teamleden moeten ervan uit kunnen gaan dat uitkomsten van experimenten zich niet tegen hen gaan keren.
- Communiceer over de samenwerking. Eerst met de mensen die ermee

aan de slag gaan: toon belangstelling, moedig aan, stel vragen, enzovoort. Betrek daarna de anderen teamleden erbij. Laat de voortgang van de samenwerking bekend worden.

- Etaleer visie. Geef aan hoe de samenwerking past in de visie van de school en welke bijdrage de samenwerking levert aan het bereiken van de visie. Daardoor krijgt beginnende samenwerking betekenis voor het hele team omdat die samenwerking van belang is voor de gemeenschappelijk gekozen doelen.
- Maak de tijd tot je bondgenoot of om het anders te zeggen. Pas het LAKS-principe toe: Langzaam Aan, Kleine Stappen. Neem aan de ene kant de tijd om een experiment echt tot succes te laten komen, maar zorg wel dat er een bepaalde structuur in te herkennen is waardoor stapsgewijs gewerkt kan worden.

### **Meer weten?**

Hoewijk, R. van, Veranderen met hart en ziel in: *Mesomagazine*, 1994, nr 75.

Jacobs, J., De schoolleider als ontwikkelkunstenaar in: *Basisschoolmanagement*, januari 2001.

Vernooy, K., Leerkrachten motiveren, de rol van de schoolleider in: *Jeugd in school en wereld*, jrg. 81, nr 3.

### **3.3 Helpt deze aanpak wel om de school te verbeteren?**

“Hoe beter de leerkracht, hoe beter het onderwijs.” Dat weet elke leerkracht en directeur. Maar als het zo is dat de kwaliteit van het onderwijs zo sterk bepaald wordt door het handelen van de leerkracht in de interactie met de kinderen, dan moet je toch met z’n allen fors investeren in de potentiële kwaliteiten en leermogelijkheden van de teamleden? Investeren in je personeel is werken aan het verbeteren van het onderwijs. Dat is IPB in optima forma. Hierna volgen een paar zaken die je kunt overwegen om een antwoord te krijgen op de vraag of deze aanpak wel helpt om jullie school te verbeteren.

#### *Kun je bij ons echt leren?*

Concrete leersituaties van elke dag vormen daarbij een natuurlijke ingang.

Die concrete leersituaties hebben bijvoorbeeld betrekking op het omgaan met collega’s, ouders of andere betrokkenen, of op de pedagogisch didactische omgang met de leerlingen.

Let bij dit soort leersituaties op de volgende zaken:

- Leren is vooral doen.
- Leren, kennisverwerving, opdoen van nieuwe vaardigheden, verwerven van attitudes is vooral het resultaat van de eigen activiteiten van de lerende zelf.

- Leren doe je zelf. Je leert pas echt als de lerende de informatie zelf verwerkt en betekenis geeft aan gebeurtenissen. Leren doe je niet door het slikken van hapklare brokken, zoals centraal afgekondigde afspraken, een handleiding bij een methode of nieuw materiaal.
- Leren doet ieder op zijn wijze. Mensen construeren zelf hun eigen realiteit, waarbij ze nieuwe kennis, inzichten, vaardigheden en attitudes construeren op basis van bestaande kennis. Die aanwezige kennis gaat steeds meer werken als het referentiekader, het subjectief concept, van waaruit nieuwe informatie wordt geselecteerd en toegepast. Dat betekent dat vergelijkbare leerinhouden voor ieder een andere uitwerking kunnen en mogen hebben. Geen uniforme trajecten dus.

#### *Hebben we wel een leerhouding?*

De omgeving bepaalt voor een deel of je succes hebt in leersituaties. Bijvoorbeeld de al of niet stimulerende houding van de directeur. Ook iemands beroepshouding, zijn kijk op onderwijs, kinderen, samenwerken en het uitvoeren van taken, is van belang. Die raakt immers direct de persoon van de leerkracht met zijn waarden en normen, zijn persoonlijke betrokkenheid en inzet voor de kinderen en de school als geheel. De beroepshouding zegt dan ook veel over de kwaliteit van het geleverde werk. Belangrijke onderwerpen om in dit verband aan te werken zijn:

- Hoe staat deze collega tegenover kinderen, houdt hij van ze, gaat hij graag met ze om, kan hij het opbrengen om steeds weer te werken vanuit de vraag: hoe kan ik zo handelen dat ook deze leerling verder komt in zijn ontwikkeling?
- Is de leerkracht in staat om zijn eigen optreden in te brengen als een belangrijke factor van onderwijskwaliteit? Kan en durft hij te reflecteren op zijn eigen handelen?

#### *Kunnen we voldoende reflecteren?*

Reflectie wordt steeds meer gezien als de belangrijkste factor in de ontwikkeling van beroepsvaardigheden van leerkrachten. Tegelijk is het ook een lastig punt. Het vraagt bereidheid om je eigen gedrag ter discussie te stellen, je gedrag waarin zoveel van je inzet, je mogelijkheden maar ook van je eigenaardigheden naar voren komt. Soms voelt het aan of je jezelf ter discussie stelt, vooral bij situaties die een sterk emotionele lading hebben. Gedragsverandering via reflectie verloopt vaak volgens de volgende vijf stappen:

- Stap 1 Het handelen, de praktijkervaring
- Stap 2 Het terugblikken
- Stap 3 De bewustwording van essentiële aspecten
- Stap 4 Ontwikkeling van handelingsalternatieven
- Stap 5 Uitproberen in nieuwe situaties

Als je echt aan het leren bent, herhaal je na stap 5 het hele proces; daarmee wordt het leren een cyclisch proces. Dan blijf iemand echt aan het leren.

*Ben ik als directeur voldoende geschikt?*

Hoe kun je er als directeur voor zorgen dat je teamleden zo aan het leren gaan? Een school is een organisatie in een sterk veranderende omgeving. Om daaraan goed leiding te geven zijn vooral de volgende tien kwaliteiten belangrijk. Je kunt bij jezelf nagaan of en in welke mate je daaraan voldoet. Wellicht kun je de lijst ook eens aan een ander geven die jou vervolgens beschrijft aan de hand van de acht kwaliteiten. Bedenk dat niemand volmaakt is!

### **Kernkwaliteiten voor leiders**

#### *1 Zoeken naar informatie*

Je verzamelt verschillende soorten informatie en je gebruikt een grote verscheidenheid van bronnen voor het opbouwen van een rijke informatie-omgeving in de organisatie.

#### *2 Formuleren van denkbeelden*

Je bouwt denkkaders of modellen op of je formuleert concepten, hypothesen of ideeën op basis van informatie; je onderkent patronen, trends en oorzak/gevolgrelaties door losstaande informatie met elkaar in verband te brengen.

#### *1 Conceptuele flexibiliteit*

Je identificeert haalbare alternatieven of meervoudige opties tijdens de planning en de besluitvorming. Je houdt gelijktijdig verschillende opties voor ogen en je evalueert voors en tegens.

#### *2 Interpersoonlijk zoeken*

Je gebruikt open en indringende vragen, samenvattingen, parafraseringen enzovoort om de ideeën, concepten en gevoelens van de ander te begrijpen. Je begrijpt gebeurtenissen, vraagstukken, problemen, kansen vanuit het gezichtspunt van de ander.

#### *3 Managen van interactie*

Je schakelt anderen in en stimuleert ze; je kunt een team opbouwen waarin groepsleden zich gewaardeerd weten, waarin ze vrijheid van handelen en beslissen hebben en doelen met elkaar delen.

#### *4 Gerichtheid op ontwikkeling*

Je creëert een positief klimaat waarin medewerkers zich nauwkeuriger bewust worden van hun eigen sterkten en zwaktes. Je zorgt voor mogelijkheden en middelen voor coaching, training en ontwikkeling waarmee prestaties kunnen worden verbeterd.

#### *5 Impact*

Je gebruikt een veelheid van uiteenlopende methoden om steun voor ideeën, waarden en strategieën te verwerven. Bijvoorbeeld het hanteren van overtuigende argumenten, het maken van gedragsmodellen, het bedenken van symbolen, het vormen van allianties en het appelleren aan het belang van anderen.

#### 6 *Zelfvertrouwen*

Je formuleert duidelijk wat je eigen positie is met betrekking tot vraagstukken. Je neemt zonder uitstel beslissingen waar dat nodig is, je demonstreert je vertrouwen in maatregelen die voor het toekomstig succes moeten worden genomen.

#### 7 *Pro-actieve opstelling*

Je structureert de taak van het team. Je implementeert plannen en ideeën. Je neemt verantwoordelijkheden voor alle aspecten van de situatie, zelfs over gewone grenzen heen, ook voor succes en falen van de groep.

#### 8 *Gerichtheid op het bereiken van resultaten*

Je beschikt over hoge innerlijke normen voor het werk en je stelt ambitieuze, risicovolle en niettemin bereikbare doelen. Je wilt de goede dingen beter doen en je wilt zelf beter, effectiever en efficiënter worden. Je maakt vooreringen ten opzichte van streefdoelen.

### **Meer weten?**

Cockerill, T.J., e.a., Managementcompetenties: feit of fictie? in: *HRM-select*, nr 1, 1996.

Korthagen, A.J., *Waar doen we het voor? Op zoek naar de essentie van goed leraarschap*. Oratie Universiteit Utrecht, 2001.

Strijbos, A., e.a., De stappen in het reflectieproces in: *Vakblad voor opleiders in het gezondheidsonderwijs*, nummer 7, december 2001.

Verbiest, E., Verandermanagement in een lerende school: een onmogelijke taak? in: *Basisschoolmanagement*, maart 2000.

### **3.4 Hoe pak ik dat aan met al die verschillen in mijn team?**

Adaptief onderwijs en rekening houden met verschillen: in de klas probeert elke leerkracht dit adagium te vertalen in de praktijk. Elke leerkracht maakt in haar klas gebruik van de verschillen tussen de kinderen. Elk kind heeft zo z'n kwaliteiten en dat is een bron van mogelijkheden voor hemzelf en de groep.

En eigenlijk geldt dit ook voor teamleden. Je vult elkaar aan, je bent complementair en je hebt elkaar nodig. Dat moet je natuurlijk wel willen met z'n allen. Dat is de basisvoorwaarde. Elkaar aanvullen lukt verder ook goed als er aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

#### *Formuleer samen een heldere missie*

De gezamenlijke missie en visie moet duidelijk zijn en tussen de oren zitten. De missie moet wat doen bij de leerkrachten. Besteed daar dus regelmatig aandacht aan door bijvoorbeeld de missie in een slogan weer te geven. Een aansprekend voorbeeld is 'Elk kind is uniek, wij moeten ontdekken waarin'.

Die slogan kom je tegen op het briefpapier van de school, op de schoolkrant en in alle uitingen van de school. Herhaling is hier van belang. Ook kun je spontaan of systematisch enkele keren verwijzen naar de slogan/missie bijvoorbeeld bij de start van een nieuw jaar of bij vergaderingen en ouderavonden. Een missie ontstaat doorgaans van onderen op: door met z'n allen te werken aan een aantal relevante onderdelen en daar regelmatig samen over te communiceren.

#### *Mobiliseer je mensen*

Je zoekt de meerwaarde van verschillen als je die verschillen ook echt waardeert en ze beleidsmatig vertaalt. Dat doe je door teamleden op te roepen om mee te denken en mee te doen met de plannen, door er samen voor te gaan en verantwoordelijkheid te delen. Niet dat iedereen overal over moet kunnen meepraten; dat is vooral lastig. Maar wel dat je als schoolleider de leerkrachten voortdurend intensief aanspreekt op wat ze kunnen, ze vraagt om hun kwaliteiten in te zetten en hun verantwoordelijkheid te nemen. Daarmee verschuift de rol van de directeur in de richting van het scheppen van voorwaarden zodat je teamleden de kans krijgen om hun kwaliteiten in te zetten.

#### *Kies samen voor een lerende houding*

Wil je elkaar aanvullen dan moet je daarvoor wel de juiste houding hebben:

- Je durft open en eerlijk je mening te geven.
- Je luistert goed en actief naar de ander.
- Je bewaakt je eigen grenzen.
- Je weet hoe je moet omgaan met confrontaties.
- Je wilt en kunt onderhandelen.

### **3.5 Bewaak elkaars grenzen**

Het bewaken van grenzen is met name voor mensen in het onderwijs vaak lastig. Leerkrachten hebben meer dan andere beroepsgroepen de neiging tot perfectionisme. Deze attitude leidt er gemakkelijk toe dat met name beginnende leerkrachten veel meer taken op zich nemen dan ze aankunnen en daar bovendien teveel energie in steken. Wat kun je doen om elkaars grenzen te bewaken? Het is belangrijk dat je weet dat er twee soorten grenzen zijn:

- Functionele grenzen: hebben betrekking op het uitvoeren van taken.
- Relationele grenzen: hebben te maken met relaties.

Binnen die grenzen kun je allerlei posities innemen:

- De meeloper die geen nee kan zeggen.
- De overheerser die geen nee hoort maar over iedereen heen walst.
- De niet ontvankelijke die niet bereid is anderen te helpen, die geen verantwoordelijkheid neemt in de zorg voor de ander.
- De vermijder die geen hulp wil accepteren hoewel hij die wel nodig heeft.

	<b>Zegt geen</b>	<b>Hoort geen</b>
<b>nee</b>	<i>De meeloper</i> Zegt ja, terwijl hij graag nee zou willen zeggen. Voelt zich dan schuldig of door anderen overheerst; kan geen grenzen stellen.	<i>De overheerser</i> Walst over meningen heen (dat kun jij best even doen). Manipuleert of terroriseert de grenzen van anderen.
<b>ja</b>	<i>De niet ontvankelijke</i> Die hulp kan een ander wel geven, ben ik mijn broeders hoeder? Stelt grenzen aan de verantwoordelijkheid elkaar te helpen.	<i>De vermijder</i> Wil niet geholpen worden (nee hoor, ik red me prima zelf). Stelt grenzen aan het ontvangen van hulp en zorg van anderen.

*Cloud, H., en Townsend, J., 1997*

In het onderwijs komen we vooral de meeloper en de vermijder tegen. Zij vormen een risico voor zichzelf en het team.

Je kunt het schema eens voorleggen aan je teamleden. Vraag aan elkaar wie zich erin herkent. Plaats jezelf eens in het schema. Op zich kan een dergelijke actie al bijdragen aan een positief leerklimaat.

### **Meer weten?**

Belbin, R.M., *Teamrollen op het werk*. Schoonhoven 1998.

Cloud, H., en Townsend, J., *Grenzen*. Hoogblokland 1997.

Playfoot, D., e.a., *Effectief leiding geven in het primair onderwijs*. Alphen aan de Rijn 1993.

Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen 1995.

## **3.6 Is mijn team wel goed genoeg om samen te werken?**

Als je met het hele team aan de slag wilt met beter samenwerken en onderwijsvernieuwing, dan moet je wel weten of je team ook werkelijk een team is of kan worden. Hierna staan vijf kenmerken van een goed functionerend team. Je kunt ze gebruiken om een antwoord te vinden op de vraag of jouw team wel voldoende in staat is om samen te werken.

### **Kenmerken van een goed functionerend team**

#### *Een gezamenlijk gekozen doel*

Dat doel hebben teamleden concreet ingevuld vanuit visie en missie. Het doel is zo concreet dat je de activiteiten van de individuele leerkracht er rechtstreeks uit af kunt leiden. Elk teamlid kan zelf steeds beoordelen of zijn activiteiten sporen met het doel.

#### *Gezamenlijke verantwoordelijkheid*

Elk teamlid is niet alleen gericht op zijn eigen takenpakket, maar heeft een open oog voor het reilen en zeilen van de hele school. Hij ziet om naar collega's, biedt hulp waar nodig, en stelt ook hulpvragen als hij niet verder kan.

#### *Gedeelde waarden en normen*

Een team werkt vanuit duidelijke afspraken en gedragsregels. De teamleden vinden het bijvoorbeeld belangrijk om zorgvuldig om te gaan met ouders en hebben daarom een spreekuur ingesteld. Een ander voorbeeld: houden teamleden zich aan de afspraken en is daardoor ieder op tijd voor de teamvergadering?

#### *Erkende ongelijkheid*

Ieder heeft zijn eigen plek in het team, brengt zijn eigen kwaliteiten in, stelt ook eigen hulpvragen.

#### *Open communicatie*

Elk teamlid weet wat anderen van hem vinden en voelt zich veilig om te zeggen wat hij denkt of voelt. Zo'n open communicatie is persoonlijk, in het hier en nu, met uitingen van gevoelens, kunnen omgaan met confrontaties.

### **3.7 Wil ieder teamlid wel meewerken in het team?**

Waarom zou een teamlid in zo'n team willen functioneren? Ieder teamlid zoekt in een team vooral invulling van de volgende drie behoeften:

#### *De behoefte om er bij te mogen horen*

Als teamleden bijvoorbeeld persoonsgericht met elkaar communiceren wordt aan deze behoefte voldaan. Als directeur kun je hieraan een bijdrage leveren door belangstelling te tonen voor een collega die wat verder gaat dan de directe werkprestaties. Het gaat hier vooral om de sociaal-emotionele betekenis van de groep voor een teamlid.

#### *De behoefte aan invloed*

Als je in een team werkt, wil je dat jouw bijdrage meehelpt om gezamenlijke doelen te bereiken. Een teamlid kan bijvoorbeeld goede vragen stellen en zo bijdragen aan duidelijkheid tijdens teamvergaderingen. Dergelijke invloed is structureel van karakter, komt steeds terug. Zulk gedrag heeft meer concrete invloed dan bijvoorbeeld een voorstel van een teamlid dat – eenmalig – wordt overgenomen. Als je merkt dat je als teamlid invloed hebt, heeft dat vervolgens ook weer positief effect op het competentiegevoel van de leerkracht.

#### *De behoefte aan relaties binnen het team*

Natuurlijk wil elk teamlid erbij horen. Maar het wordt nog mooier als dat 'erbij horen' concreet inhoud krijgt doordat er relaties ontstaan. Collega's waar je wat mee hebt, die je absoluut vertrouwt, die als praatpaal kunnen dienen. Zo zoekt ieder in feite toch wel een speciale band met één of meer van de collega's.



Hoe kun je als directeur en als teamleden aan deze behoeften tegemoet komen?

Een paar tips:

- Sta open voor andermans mening.
- Wees bereid tot het sluiten van compromissen.
- Stel vragen.
- Relativeer je eigen opvattingen.
- Gebruik humor.
- Durf zelf advies te vragen.
- Erken je eigen zwakheden.
- Hou je aan afspraken.

### **Meer weten?**

Boonstra, J.J., e.a., Het veranderingsvermogen van organisaties in: *Tijdschrift voor managementorganisatie*, nummer 2, maart/april 2001.

Gieles, P., Begeleiden van het groepsproces in: *Jeugd in school en wereld*, jaargang 81, nummer 7.

Westerop, H., *Tips voor teamleden, collegiaal zijn en toch jezelf blijven*. Tilburg 1996.

## **3.8 Kan ik op dit moment wel aan de slag met mijn team?**

Is jullie team een echt team? Teams verschillen: het ene team is al langer een hechte eenheid, bij het andere is juist een dominant teamlid vertrokken of een nieuwe gearriveerd en kun je weer 'opnieuw' beginnen, er zijn grote teams van meer dan 15 mensen met veel parttimers waar het stukken lastiger is om een goed team te worden dan in een klein team met vooral fulltimers. Je moet eigenlijk steeds weer een team worden. Dat proces van team worden verloopt in vijf fasen. Je kunt daaraan zelf zien waar jouw team zit en wat je te wachten en te doen staat.

### **Fasen in teamontwikkeling**

#### *De oriëntatiefase*

Mensen kijken de kat uit de boom, luisteren niet zo goed naar elkaar en tonen zich afhankelijk van de schoolleider.

#### *De conflictfase*

Ieder begint z'n plek in het team te vinden, geeft duidelijk zijn of haar voorkeuren aan, houdt vast aan eigen standpunten. Daarbij zie je dat sommigen de neiging hebben om die standpunten ook heel duidelijk te maken tegenover anderen, en daarbij zelfs beschuldigingen uiten dat collega's niet luisteren of haar niet begrijpen. Vaak zie je in deze fase een strijd om de macht: wie heeft gelijk, wie heeft het voor het zeggen?

#### *De integratiefase*

De teamleden gaan beter naar elkaar luisteren en steunen elkaars bijdragen. Ze geven ook hun eigen behoeften aan: dit kan ik niet, dit heb ik nodig, kun je mij helpen? Ook de manier van samenwerken wordt besproken.

#### *De succesfase*

Alle teamleden nemen actief deel aan de besluitvorming. De meesten vertonen coöperatief gedrag, steunen elkaar en geven feedback. Je merkt ook dat ze uiting geven aan hun eigen gevoelens en die van anderen accepteren.

#### *De stabiliteitsfase*

Als een team lang gelijk blijft kan er een toenemende verstarring ontstaan. Vaste patronen in de communicatie domineren en mensen vertonen stereotiep gedrag: zo gaat het altijd en zo doet zij altijd. Daarbij neemt de creativiteit af.

Je kunt nu zelf nagaan in welke fase je team zit. Dat is van invloed op de mogelijkheid en bereidheid tot het leren met en van elkaar. De integratie- en succesfase bieden veel mogelijkheden. Maar leren met en van elkaar via de mogelijkheden uit dit boek kunnen er ook aan bijdragen dat je samen de oriëntatiefase of een conflictfase goed doorkomt of de verstarring van de stabiliteitsfase doorbreekt. In welke fase je team ook zit, belangrijk is dat je teamleden veiligheid in de groep ervaren. Alleen als dat zo is, zijn ze bereid tot ontwikkeling.

### **Meer weten?**

Remmerswaal, J., *Handboek groepsdynamica*. Baarn, 1995.

Struik, F.C., Het leervermogen van uw school, organisationeel leren in: *Basisschoolmanagement*, februari 1999.

Struik, F.C., Het leervermogen van uw school, de leerthermometer in: *Basisschoolmanagement*, april 1999.

Veenbaas, W., e.a., *Persoonlijk leiderschap*. Baarn 1997.

Verhoeven, W., *Managen zonder hiërarchie*. Baarn 1992.

### **3.9 Hoe zet ik mijn team in beweging?**

Gaat je team ook echt aan de slag? Wat zet leerkrachten in beweging, waardoor worden ze gemotiveerd? Als je dat weet, kun je als schoolleider er wellicht beter voor zorgen dat je teamleden in beweging komen.

Wat vind je zelf:

Vind je dat mensen uit zichzelf niet geneigd zijn zich in te spannen en eigenlijk lui zijn?

Als dat zo is moeten ze door de leiding geprikkeld en aangespoord worden en kunnen ze bijvoorbeeld door materiële beloningen worden gestimuleerd.

Dat soort beloningen heeft zo zijn grenzen en dus is er controle nodig om het werk voor elkaar te krijgen.

Als je zo denkt, verwacht je waarschijnlijk niet zoveel van je teamleden. En hun inzet zal dan ook metterdaad niet zo groot zijn. Zo kan er een vicieuze cirkel ontstaan. Je teamleden blijven afwachten omdat de leiding dat van hen verwacht.

Of vind je dat mensen best bereid zijn zich in te spannen? Denk je dat ze ook verantwoordelijkheid willen dragen?

Mensen willen wel verantwoordelijkheid dragen maar dat moet dan wel wat opleveren. Dat gaat niet alleen om salaris maar meer om zaken als vertrouwen, waardering en erkenning. Dat zijn waarden waar mensen voor warm lopen. Als leidinggevende kun je die gebruiken om mensen in beweging te krijgen.

In het onderstaande schema zie je deze twee opvattingen naast elkaar staan:

<b>Theorie X</b>	<b>Theorie Y</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• De mens is lui, hij spant zich niet zomaar in.</li><li>• De mens moet gecontroleerd worden.</li><li>• De mens wil zekerheid, hij moet bij de hand worden genomen.</li><li>• Zijn eigen belang prevaleert boven het organisatiebelang.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De mens wil zich best inspannen.</li><li>• De mens is op zoek naar verantwoordelijkheid.</li><li>• De mens is ambitieus, vindingrijk, creatief.</li><li>• Mensen willen graag aangesproken worden op hun capaciteiten.</li><li>• De mens wil graag trots zijn op zijn organisatie.</li></ul>

*Mc Gregor, 1960*

Wat werkt nu het beste?

Het is niet zo dat een van beide opvattingen absolute waarde heeft. Voor beide is wat te zeggen. Je kunt daarom het beste de combinatie zoeken en aansluiten bij de mensen in je team. Daag je teamleden uit, erken hun mogelijkheden en stimuleer ze. Maar zorg daarnaast ook voor een systeem waardoor je elk teamlid confronteert met heldere doelen en vaste tijdspaden. Een specifieke, op de persoon afgestemde aanpak leidt daarbij tot optimaal resultaat en een gezond ambitieniveau.

### **Meer weten?**

- Alblas, G., e.a., *Gedrag in organisaties*. Groningen 1998.  
Cozijnsen, A.J., e.a., *Veranderingsmanagement*. Teleac/NOT, 1996.  
Mastenbroek, W., *Verandermanagement*. Heemstede 2000.  
Meijer, F.J., Wie ben je als leidinggevende? in: *Basisschoolmanagement*, april 1999.

### **3.10 De start**

Je wilt aan de slag om je team aan de hand van dit boek samen te laten werken aan de verbetering van het onderwijs.

Wat is het eerste dat je gaat doen?

#### *Bepaal de startpositie*

Bepaal zelf als schoolleider de startpositie voor het werken met dit boekje.

Ga er eens voor zitten en bekijk hoe jouw team in elkaar zit:

- Werken we goed samen en wie dan wel?
- Hebben we voldoende oog voor grenzen?
- Is het team een eenheid en waar merk je dat aan?
- Gaan we allemaal voor hetzelfde of is er veel verschil van inzicht?
- Hoe houd ik rekening met deze situatie?
- Zijn we echt klaar om het samen aan te pakken met behulp van dit boek of kunnen we beter in het klein beginnen met een duo?

#### *Start in een duo*

Vanuit je analyse van de startpositie kun je ervoor kiezen te gaan werken van klein naar groot, dus met één duo dat samen aan de slag gaat. Dat duo faciliteer je en je zorgt ervoor dat het hele team op de hoogte raakt van hun activiteiten, werkwijze en goede resultaten. Die 'good practice' kun je vervolgens gebruiken om je hele team mee te stimuleren ook zo te gaan samenwerken.

#### *Start als team*

Je kunt ook tot de conclusie komen dat je als totaal team aan de slag gaat. Beleg daarvoor een startvergadering met je team. Het doel van die vergadering is vast te stellen wat jullie uitgangspositie is, gezamenlijk en voor ieder individueel. Het globale verloop is:

- Vaststellen wat goed gaat in de samenwerking, het teamfunctioneren. En wat daarin nog verbeterd kan worden. Dat is de proceskant.
- Vaststellen voor welke doelen ieder afzonderlijk en jullie samen gaan: wat wil jij (jullie) het liefst realiseren in je werk? De uitkomst van deze sessie kan naderhand weer dienen als aanzet tot een missie voor de school.

Deze inventarisatie kun je maken door ieder eerst individueel op een blaadje de antwoorden op de vragen te laten noteren, de blaadjes dan te groeperen (bijvoorbeeld rond samenwerken, communicatie, afspraken

houden, belangrijke onderwerpen, enz.) en het er daarna samen over eens te worden wat de belangrijkste antwoorden zijn.

- Stel vervolgens vast of jullie samen willen werken aan de verbetering van de school.
- Maak tot slot afspraken over
  - wie met wie aan de slag gaat,
  - over welke onderwerpen: algemeen of op specifieke onderwijsinhoud als zelfstandig werken, omgaan met verschillen, enzovoort,
  - op welke wijze jullie elkaar op de hoogte houden van de dingen die jullie leren en bereiken.

#### *Maak een missie*

Op een zeker moment kom je bij beide vormen van aanpak uit op een situatie waarin je het met elkaar eens moet worden over wat je als school samen wilt bereiken.

Als je werkt vanuit een duo naar het hele team, kun je op het moment dat het werken zich verbreedt naar meerdere duo's besluiten om samen een missie te formuleren.

Als je al direct in het groot begint met je hele team is het verstandig om in het begin aandacht aan te geven aan de vraag: wat wil je samen bereiken met je school, wat is jullie gemeenschappelijke missie.

Als je je eigen functioneren en dat van de hele school wilt verbeteren, moet je weten waar je samen naar streeft, waar je samen voor gaat en staat.

Bijvoorbeeld: bij ons op school wordt iedereen respectvol behandeld, wij willen elk kind tot zijn en haar recht laten komen of bij ons staan christelijke waarden centraal. Zo'n missie herken je vervolgens ook aan wat de leerkrachten doen. Zowel bij het werken van klein naar groot als van groot naar klein maak je op een zeker moment een missie. Hoe doe je dat?

#### Een missie

- laat zien wat de toegevoegde waarde van deze school is ten opzichte van andere scholen: hierin onderscheiden wij ons,
- wordt breed gedragen door alle medewerkers,
- is gebaseerd op gedeelde waarden: hier staan we allemaal achter,
- zorgt voor inspiratie en enthousiasme om ook echt te handelen volgens de missie,
- maakt alle medewerkers trots op hun school.

#### Hoe maak je zo'n krachtige missie?

Dat kan op allerlei manieren, als je er maar voor zorgt dat alle personeelsleden betrokken worden bij het tot stand komen van de missie.

We gaan daar hier niet uitgebreid op in maar geven tot slot vier tips bij het maken van een missie:

- Laat een missie al werkende van onderop ontstaan. Noteer uitspraken over het onderwijs waarover alle teamleden het eens zijn op een in het oog springende plaats, ook leesbaar voor ouders. Bijvoorbeeld: wij

willen op tijd beginnen, we betrekken ouders steeds bij ons onderwijs, bij ons telt elk kind helemaal mee. Voeg in de loop van de tijd uitspraken toe, herformuleer en breng de uitspraken voortdurend onder de aandacht van collega's en ouders.

- Houd de missie zolang mogelijk op conceptniveau. Blijf er samen over praten en blijf hem bijstellen. Zo blijft de missie levend, actueel en is iedereen er mee bezig. Relateer nieuwe activiteiten en ontwikkelingen steeds aan de missie.
- Als je eenmaal werkt met de missie, merk je welke zinnen er het meest toe doen en welke nauwelijks betekenis hebben. Daardoor wordt de missie steeds korter, kernachtiger, totdat je samen uitkomt bij de dingen waar het volgens jullie echt om gaat.
- Juist de directie moet de missie uitdragen en ervoor zorgen dat ieder kan en wil werken volgens de missie. Laat dat ook zien door veel tijd en aandacht te geven aan het proces om de missie te formuleren en aan de betrokkenheid van alle personeelsleden zodat ieder zich erin kan vinden.

### **Meer weten?**

Boersma, R., e.a., Strategische beleidsvorming 1 en 2 in: *Basisschoolmanagement*, mei 1993.

Lagerweij, N., e.a., *Eerst goed kijken, de dynamiek van scholen in verandering*. Apeldoorn 1994.

Rol, R., e.a., Betrokkenheid en visie, cruciale factoren voor de lerende organisatie in: *Personeelsbeleid*, 29/1993, nr 3.

Weggeman, M., e.a., *Ondernemen binnen de onderneming, essenties van organisaties*. Deventer 1997.

## 4 Werkwijze

Verbeteren van je eigen functioneren, dat van je groep of van jullie team, dat is allemaal mogelijk met dit boek. In dit hoofdstuk leggen we uit op welke manier je aan de hand van de onderwerpen, de werkvormen, cases en tips op een gestructureerde manier kunt werken de verbetering van jullie onderwijs en team. De onderwerpen zijn gericht op het werken in je eigen groep kinderen en kunnen zich op den duur verbreden naar andere delen van de school. De werkvormen beschrijven manieren waarop je kunt samenwerken. De cases en tips bieden je nog meer praktische mogelijkheden om een en ander te vertalen naar je eigen situatie. Het werkboek kent een systematische opbouw en nodigt je steeds uit verder te gaan in de kenniscyclus: het opdoen en delen van kennis en het werken aan de verbetering van je eigen functioneren en dat van de hele school. Je kunt zelf kiezen waar je begint (paragraaf 4.1). De manier waarop je samen werkt bespreken we in paragraaf 4.2. De keuze voor een startmoment en een stappenplan in paragraaf 4.3 en 4.4 helpen je helemaal op weg.

### 4.1 Kiezen op onderwerp of werkvorm

Je kunt op twee manieren aan de slag gaan.

- Je kunt insteken op één van de onderwerpen, of
- je kunt beginnen met één van de werkvormen.

In beide gevallen krijg je te maken met een vaste structuur in de communicatie. Die vaste structuur komt steeds weer terug als je over een onderwerp of werkvorm in gesprek gaat met elkaar. Die vaste structuur duiden we aan met de term logische niveaus. In deze paragraaf leggen we eerst uit hoe je kunt werken met de onderwerpen en de werkvormen. In paragraaf 4.2 bespreken we de structuur van logische niveaus waarmee je dus in de samenwerking onderwerpen en werkvormen te lijf gaat.

#### *Kiezen op onderwerp*

Je kunt gaan samenwerken met een collega op een onderwerp dat jullie beiden aanspreekt. Onderwerpen die te maken hebben met jullie werken in de groep en de school. Je kunt kiezen uit een van de volgende vijf onderwerpen:

werkvormen in de klas	didactisch handelen	lesmanagement en presentatie	pedagogisch klimaat	samenwerken in het team
-----------------------	---------------------	------------------------------	---------------------	-------------------------

Bij werkvormen gaat het om over de wijze waarop je kinderen aan het werk zet met allerlei activiteiten, werkvormen en opdrachten. Didactisch handelen zijn de steeds terugkerende vaste keuzen die je maakt in je lesgeven om het leerproces van de kinderen te bevorderen en de lesstof efficiënt en effectief over te dragen.

Lesmanagement en presentatie bepalen de wijze waarop jij je klas en je lesgeven organiseert, pedagogisch klimaat is de omgeving en de sfeer waarin je kinderen laat werken en tenslotte het samenwerken in het team gaat over de wijze waarop jij in het team bijdraagt aan de ontwikkeling van de school als geheel in samenwerking met je collega's.

Zoals je ziet, zit er een opbouw in de onderwerpen. Naarmate je meer naar rechts gaat, komen de onderwerpen dichterbij jezelf als persoon. Je waarden, normen, opvattingen komen dan steeds meer ter sprake. Het accent ligt eerst meer op het didactische en verschuift steeds meer naar pedagogisch, van zakelijk naar omgaan met anderen. Als je de verschillende onderwerpen van links naar rechts afwerkt, bouw je een steeds verder gaande vorm van samenwerking op en werk je aan voortschrijdende onderwijsvernieuwing.

Bepaal eerst waar je wilt beginnen. Je kunt bijvoorbeeld helemaal links starten, bij de werkvormen in de klas. Maar je kunt natuurlijk ook bij een ander onderwerp beginnen. Dat hangt bijvoorbeeld af van datgene wat je met de collega deelt. Heb je een goede band met elkaar en weet je al wat van elkaars opvattingen en werkwijzen, dan is het makkelijker om meer rechts te starten. Moet je nog erg aan elkaar wennen, dan is links beginnen de beste en veiligste keuze.

#### *Kiezen op werkvorm*

Je kunt ook kiezen op werkvormen. Er zijn drie werkvormen: overleg, advisering en klassenbezoek die onderling nauw samenhangen. Misschien ligt praten je meer dan doen. Je kiest dan voor overleggen. Misschien wil je vooral kijken en daarover doorpraten. Kies dan voor klassenbezoek. Kies dus een werkvorm die jullie beiden het beste ligt.

De vierde werkvorm is een verzameling die we keuzemenu noemen. In het schema hieronder zie je wat de werkvormen inhouden.



<b>Werkvorm</b>	<b>Inhoud</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Hoofdstuk</b>
Overleg	Uitwisselen van ervaringen	Het begin met een overleg over het uitwisselen van ervaringen: hoe doe jij dat.	6
	Vragen en geven van adviezen	Op een niveau dieper komen ook vragen aan de orde als: werkt dat goed bij jou? Zou je niet eens dat of dat veranderen.	6
Advise- ring	Uitproberen adviezen	Nog een stap verder is als je de gegeven adviezen ook uitvoert in je eigen groep.	7
	Evaluëren adviezen	Een volgende stap kan zijn dat je samen nagaat of de adviezen je werk verbeterd hebben.	7
Klassen- bezoek	Bekijken van werkwijzen	Het komt nog dichterbij als je afsprekt dat je bij elkaar in de klas komt kijken naar elkaars werkwijzen.	8
	Bekijken van experimenten	Je stelt je helemaal open voor elkaar als je bij elkaar gaat kijken naar experimenten en die naderhand samen evalueert.	8
Keuze- menu	Allerlei werkvormen om binnen te leren	Voor wie ook op andere manieren van en met elkaar wil leren bieden deze werkvormen allerlei ingangen, met name voor het hele team.	9

De werkvormen zorgen ervoor dat je een structuur hebt waarbinnen je kunt werken aan je leerproces. Je kiest zelf de onderwerpen waar het over gaat.

- Praten over je werk kan al een enorme kwaliteitsimpuls geven. Dat is de eerste werkvorm: overleggen. Dat kun je doen over de dingen die je meemaakt in de klas, je kunt samen ervaringen uitwisselen en je mening erover geven, je gevoel erbij vertellen.
- Je kunt ook adviezen uitwisselen: hoe doe jij dat, hé zo kan ik dat ook eens doen, zou je niet beter dat eens kunnen proberen, dit werkt bij mij ook prima. Net als bij de onderwerpen hangt de keuze van de werkvorm ook samen met de relatie die je hebt met je collega, maar ook met je eigen leerstijl, ben je een doener, een dromer, een denker of een besliser? Hoe je met deze werkvorm aan de slag kunt, lees je in hoofdstuk 5.

- Je kunt er ook samen voor kiezen verder te gaan dan gesprekken voeren en over te gaan op andere vormen van samenwerken. Dan ga je aansluitend op de gesprekken over op het wederzijds geven van adviezen. Eigenlijk is 'advisering' een heel logische stap na de werkvorm 'overleggen'. Doorgaans maak je die overgang al bijna als vanzelf. Maar je moet het wel willen: adviezen aan elkaar durven geven en ze willen accepteren. En vervolgens: ermee aan de slag gaan en ze evalueren. We gaan in hoofdstuk 6 verder in op de werkvorm 'advisering'.
- Elkaar verder brengen in je functioneren? Of je iets kunt leren van je collega lees je in de Verdieping 4A op pagina 44.
- In hoofdstuk 7 gaan we over tot 'klassenbezoek'. Je komt dan bij elkaar in de klas om te kijken naar werkwijzen, optreden en aanpak: hoe doe jij dat nou precies? Je kunt bij elkaar kijken naar bestaande werkwijzen en vormen van aanpak: zo doe ik dat dus. Je kunt ook bij elkaar gaan kijken naar nieuwe werkwijzen: je hebt samen een nieuwe aanpak bedacht, je hebt een advies gekregen om anders om te gaan met kinderen en dat ga je uitproberen. Je gaat bij elkaar dergelijke experimenten bekijken en in een vervolgesprek evalueren. Een heel open en vruchtbare manier van leren met alle risico's van dien. Er kan ook zo het een en ander misgaan in je klas en dat zie je dan van elkaar. Maar ook daarvan kun je leren.
- Bij elkaar op bezoek gaan moet je durven. Hoe doe je dat? Lees er meer over in de Verdieping 4B, pagina 46.
- In hoofdstuk 9 bespreken we tot slot nog een aantal werkvormen die je verder nog in kunt zetten om van elkaar te leren in de school. Ze zijn vooral gericht op het werken met het hele team of zelfs met meerdere schoolteams. Daaruit kun je kiezen: een keuzemenu met variatie.

## 4.2 De logische niveaus

Hoever wil je nu gaan in de samenwerking? Je kunt zelf het niveau van jullie samenwerken en leren aangeven en bewaken met behulp van de logische niveaus.

De samenwerking kan verlopen op een zestal niveaus waarbij je steeds dieper kunt gaan.

We beschrijven de logische niveaus kort. Ze geven in feite aan waarover je het wilt hebben in jullie samenwerking.

	<b>Niveau</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Voorbeeld</b>
1	De omgeving of de situatie	Alles wat buiten de leerkracht zelf ligt	Het aantal kinderen in de groep, de grootte van het lokaal
2	Het gedrag	Het concreet waarneembare gedrag van de leerkracht	Ik hoorde je tegen de kinderen zeggen; 'Jongens en meisjes we gaan nu allemaal in de kring zitten'. Daarna bleef je op je plaats staan met je armen over elkaar en je keek de kinderen een voor een aan, je knikte naar ze. Toen ze in de kring zaten hoorde ik je zeggen: 'Dat hebben jullie mooi vlug gedaan'.
3	Bekwaamheden of vermogen	De kwaliteiten van de leerkracht. Kwaliteiten kunnen potentieel aanwezig zijn, of via samenwerking tot ontwikkeling komen op een manier die past bij juist die leerkracht.	Het vermogen om kinderen enthousiast te maken, om kinderen een gevoel van veiligheid te geven, om iets goed te kunnen uitleggen.
4	Overtuigen	Geloof, mening of opvatting die het gedrag van de leerkracht aanstuurt, hem motiveert.	Vind je dat het scheppen van een veilige leeromgeving belangrijk is om tot goed prestaties te komen? Of ben je ervan overtuigd dat experimenteren met sommen uiteindelijk tot een beter resultaat leidt dan voordoen-nadoen?
5	Beroepsidentiteit	De manier waarop de leerkracht zichzelf en zijn beroep ziet.	Waarom ben ik leerkracht geworden en ben ik het nog steeds? Wat drijft me, waarom ga ik er mee door, ontleen ik er plezier, bevrediging, voldoening aan? Is lesgeven essentieel voor kinderen om volwassen te worden? Lever ik door lesgeven een bijdrage aan een goede maatschappij? Kan ik door onderwijs waarden en normen overdragen?
6	Spiritualiteit	Omvat alles wat je in het leven tegenkomt. Hierin ligt uiteindelijk de motivatie voor het leven, niet alleen op beroepsniveau maar vooral op het zijnsniveau. Ten diepste kunnen hier motieven gevonden worden die te verbinden zijn met het gedrag ook zonder dat dit nu direct bewust is.	Spiritualiteit ontleend aan christelijke waarden en normen of aan het humanisme.

De logische niveaus bieden je een gespreksstructuur bij alle werkvormen. Ze helpen je om goed met elkaar in gesprek te raken, bijvoorbeeld waar je je samenwerking begint. Ze helpen je ook om jullie samenwerking te verdiepen en uiteindelijk te komen tot vrij fundamentele veranderingen in opvattingen over onderwijs of over wie je als leerkracht wil zijn.

In principe is een verandering die plaatsvindt op een dieper niveau van meer permanente aard omdat er meer sprake is van intrinsieke motivatie. Veranderingen op een minder diep niveau kunnen een effect hebben op diepere niveaus. En andersom: veranderingen van diepere niveaus zullen een effect hebben op ondiepere niveaus. Het is goed tijdens de tussentijdse evaluaties met de collega's na te gaan op welk niveau jullie – willen – werken. Dat geeft een indicatie van de kwaliteit en mate van diepgang van de samenwerking.

Naarmate je meer in de richting komt van de spiritualiteit wordt de impact van het gesprek groter, gaat het dieper. Maar veranderingen op een dieper niveau gaan ook minder snel.

Iemand heeft bijvoorbeeld de overtuiging dat veiligheid de belangrijkste leervoorwaarde is. Dat is ontstaan door eigen jeugdervaringen. Tijdens het opgroeien heeft hij meerdere keren meegemaakt dat leeftijdsgenoten gepest zijn, zich onveilig voelden en daardoor later in depressies terecht kwamen. Dergelijke aan ervaring geankerde overtuigingen verwissel je niet zomaar voor andere.

Een ander voorbeeld: als je het samen hebt over wat je doet, over je gedrag, is het belangrijk dat je er samen achter komt of iemand wel in staat is om zijn gedrag aan te passen (vermogen). Misschien constateer je wel dat je daar niets wezenlijk in kunt veranderen, alleen maar nadoen (gedragsniveau). En dat zulke geïmiteerd gedrag niet jouw eigen manier kan worden, niet een werkwijze is die bij jou past.

Bedenk dus dat er bij veranderen verschillen blijven in diepgang en tempo.

### 4.3 Kies je start

Dat is de uitdaging: samenwerken met je collega om samen meer te leren. Het schema werkpunten geeft je een overzicht van waar je mee aan de slag kunt. Vijf onderwerpen in minstens vier werkvormen om je lesgeven en je omgaan met kinderen en collega's te verbeteren. En onder elk vlak liggen zes niveaus van diepgang.

Zoals hiervoor is aangegeven kun je op allerlei manieren kiezen. Dit is de vuistregel:

*Hoe meer naar rechts in het schema en hoe dieper het logische niveau, hoe meer kwaliteit je mag verwachten.*

Het stappenplan in de volgende paragraaf helpt je om op gang te komen en te blijven.

## Overzichtsschema werkpunten

Werkvorm		Onderwerpen				
Naam	Inhoud	Werkvormen in de klas	Didactisch handelen	Lesmanagement en presentatie	Pedagogisch klimaat	Samenwerken
Overleg	Uitwisselen van ervaringen					
	Vragen en geven van adviezen					
Adviesring	Uitproberen adviezen					
	Evalueren adviezen					
Klassenbezoek	Bekijken van werkwijzen					
	Bekijken van experimenten					
Keuzemenu	Allerlei werkvormen om binnen te leren					

### *Voorbeeld:*

Jeroen en Janneke willen graag beginnen met samenwerken. Zij kennen elkaar nu een half jaar vooral als goede collega's maar weten verder weinig van hoe de ander werkt en wat die precies denkt. De invoering van de nieuwe rekenmethode lijkt hun een prima moment om te beginnen met van elkaar te leren. Zij kiezen als onderwerp: hoe werk je met de nieuwe methode in de klas en ze gaan eerst met elkaar in overleg. Ze beginnen helemaal links bovenin het schema dus. Ze spreken af dat ze het eerst gaan hebben over hoe de situatie in de groep precies is (niveau 1 situatie) en hoe je met de methode werkt (niveau 2 gedrag). In de loop van hun gesprekken bepalen ze tot welk niveau ze precies willen gaan.

*Nog een voorbeeld:*

Suzanne begint pas en Wilfried werkt al jaren in het onderwijs. Ze liggen elkaar op de een of andere manier wel. Ze spreken elkaar veelvuldig over allerlei situaties in de klas, lachen veel om elkaars humor en zijn het doorgaans eens over de zaken in het onderwijs. Suzanne heeft wat ordeproblemen en Wilfried zoekt naar nieuwe werkvormen in de klas om een betere band met de kinderen te krijgen. Zij besluiten om binnen de werkvorm advisering aan de slag te gaan. Zij starten in de lijn advisering bij werkvormen en vooral pedagogisch klimaat. In principe zijn alle niveaus toegestaan tenzij een zegt niet verder te willen.

- Wil je weten hoe je als leerkracht je eigen leerproces in de hand kunt nemen, lees dan de Verdieping 4C, pagina 47.

#### **4.4 Een stappenplan**

Wat kun je het beste als eerste doen? Hieronder volgen een paar stappen die je op weg helpen. Je kunt natuurlijk op een ander punt instappen, maar daarvoor kun je het stappenplan eenvoudig aanpassen.

- Spreek een collega aan die je ligt en waarmee je een traject in wilt gaan.
- Maak een afspraak voor een eerste overleg, inclusief gespreksduur.
- Leg een logboek aan. Houd hierin de belangrijkste zaken en afspraken bij.
- Kies een actiepoint uit je eigen praktijk of uit het schema werkpunten.
- Bespreek wat jullie precies bedoelen met je actiepoint. Geef aan wat je wilt veranderen en in welke richting. Maak gebruik van de logische niveaus.
- Beschrijf je doelen in SMART-terminen: Specifiek, Meetbaar, Attractief, Realistisch, Tijd.
- Omschrijf de samenwerkingsactiviteiten en de evaluatie en koppel er een tijdsplanning aan. Leg dat vast in jullie logboek.
- Overleg met de directeur: wanneer koppelen jullie een en ander naar haar terug?
- Start de uitvoering.

In het vervolg van dit boek geven we uitwerkingen van de onderwerpen en werkvormen. Ook vind je casussen met allerlei voorbeelden van hoe het zou kunnen gaan. Niets houdt je tegen om daar samen met je collega(s) verder zelf een weg in te zoeken. Je kunt ook gebruik maken van de ideeën die we hierna uitwerken. Het laat iets minder ruimte voor je eigen invulling, maar daar staat tegenover dat deze werkwijze het je gemakkelijker maakt te beginnen. De aansturing in de werkwijze van dit boek is in het begin vrij strak, later steeds meer loslatend. In de loop van het werken komt er steeds meer speelruimte om zelf je onderwerpen, aanpak en invulling te kiezen. Op het laatst bieden we een keuzemenu waarmee je zelf je samenwerking

samenstelt. Daar bieden we ook mogelijkheden om meer schoolbreed te gaan werken.

Het mooist is natuurlijk als je elk onderwerp op alle niveaus met elkaar doorneemt. De uitwerkingen zijn gebaseerd op die aanpak. Als je de verdere opzet van het boek volgt word je stap voor stap verder geleid en dan weet je zeker dat alle onderwerpen op een behoorlijk niveau aan de orde komen.

Maar je kunt natuurlijk ook je eigen aanpak kiezen.

- Je kunt je bijvoorbeeld voor sommige onderwerpen ook beperken tot een wat minder diepgaand niveau.
- Of een onderwerp kiezen dat jullie in jullie school het meest aangaat.
- Of je kiest een andere volgorde in de onderwerpen.

Je bepaalt samen met je collega met wie je samenwerkt jullie wijze van werken.

En ook voor een vrijere aanpak biedt het boek voldoende handvatten.

- Hoe bepaal je wie met wie gaat samenwerken? Lees de Verdieping 4D, pagina 50.

## 4A Verdieping

### Kan ik echt iets leren van m'n collega?

Hoe kun je nou van elkaar leren? Simpel omdat jij iets weet of kan wat je collega niet weet of kan. En andersom. Mensen verschillen in kennis en die kennis kun je uitwisselen. Juist die vaak vanzelfsprekende kennis vormt een rijke bron van groeimogelijkheden binnen de school. Een ervaren leerkracht kan een beginnende collega zo op gang helpen maar tegelijk veel van haar leren: een nieuwe aanpak, theorie of omgang.

Wat je steeds moet doen is die kennis expliciteren: laten zien of horen wat je kunt of weet, het voordoen of bespreken. Een ander bekijkt het, praat er met je over en leert ervan door het te verbinden met haar eigen situatie. Zo ontstaat een proces van dynamische kennis- en vaardigheidsontwikkeling.

Op de volgende vier manieren kun je elkaars kennis ontwikkelen:

1 *Socialisatie*

Zonder dat je het zo zegt, op een impliciete manier, neem je kennis van elkaar over. Je groeit langzaam in de cultuur van de school door vooral imitatie, door anderen na te doen, regels en gebruiken over te nemen. Dit geldt bijvoorbeeld voor iemand die aan een nieuwe baan op een nieuwe school begint.

2 *Articulatie*

Je weet iets, je legt uit wat dat precies is en hoe je het doet. Door zo je impliciete kennis te expliciteren, te benoemen, kun je er over praten en discussiëren. Op deze manier kun je kennis openleggen en kun je het samen aanscherpen. Bijvoorbeeld op het plein ziet een leerkracht hoe een collega op een handige manier een ruzie oplost. Hij brengt dit ter sprake: hoe doe je dat, leg het mij ook uit.

3 *Combinatie*

Je kunt ideeën en inzichten met elkaar verbinden zodat er nieuwe toepassingen ontstaan. Bijvoorbeeld: ik zag hoe jij met groep twee een kringgesprek organiseerde. Voor een gesprek over pesten kan ik dat in mijn groep zeven ook mooi gebruiken.

4 *Internalisatie*

Ingeslepen en veel gehanteerde kennis verwordt tot impliciete, vanzelfsprekende kennis. Iemand anders neemt die vervolgens via socialisatie weer over.



In schema:

	<b>Naar impliciete kennis</b>	<b>Naar expliciete kennis</b>
<b>Van impliciete kennis</b>	<i>Socialisatie</i> Ingroeien in de culturen het denken van de organisatie; overnemen van routines en gewoontes.	<i>Articulatie</i> Uiteenleggen en expliciteren van impliciete kennis via sterke analogieën, modellen en theorieën; discussie en reflectie op het functioneren.
<b>Van expliciete kennis</b>	<i>Internalisatie</i> Gangbaar maken en inburgeren van kennis door herhaald gebruik en herhaalde toepassing.	<i>Combinatie</i> Herstructureren, veranderen van bestaande patronen, vinden van nieuwe oplossingen en combinaties.

*Bergenhengouwen 2000*

### **Meer weten?**

Bergenhengouwen, G.J., e.a., *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer 2000.

Swieringa., J., *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen 1990.

Versteegh, T.F., De basisschool als lerende organisatie? in: *Basisschoolmanagement*, januari 1998.

## **4B Verdieping**

### **Bij elkaar op bezoek gaan, hoe doe je dat?**

“Ik ben de baas in mijn klas en hoef geen pottenkijkers.”

Op veel scholen is het vaak zo dat iedere leerkracht zijn eigen groep runt en geen behoefte heeft aan pottenkijkers. De drempel om bij elkaar op bezoek te gaan is dan ook meestal behoorlijk hoog. Nu wordt het door de manier van opleiden aan Pabo's voor startende leerkrachten wel steeds gewoner om bij elkaar op klassenbezoek te gaan, maar het gevaar dat zij zich aanpassen aan de heersende cultuur ligt wel op de loer.

Als je als leerkracht zelf de meerwaarde gaat ervaren van het over en weer bij elkaar kijken, neem je zelf ook gemakkelijker de stap naar het lokaal van je collega of zet je de deur voor haar open. Dat vraagt tijd want het heeft vooral te maken met gevoelens van veiligheid. Je veilig gaan voelen kun je niet zomaar afdwingen. En het heeft te maken met positieve ervaringen en reacties.

Hoe kun je zover komen dat je langzamerhand die drempel durft nemen? Dat kan bijvoorbeeld doordat er bij een leerkracht die dat wil, in de groep een video-opname wordt gemaakt. Die kun je vervolgens met het team bekijken. Om wild schieten te voorkomen moet je vooraf wel het kader van de bespreking aangeven. Bijvoorbeeld: 'We kijken alleen naar de werkvormen van samenwerkend leren.' Nog meer kun je dat sturen door gerichte kijkvragen te geven: 'Hoe maak ik de overgang van de placematmethode naar het samen verder; ik vind dat steeds weer een lastig moment.'

Als je bij elkaar op bezoek gaat, maak dan heldere afspraken:

- formuleer vooraf samen de kijkvraag,
- ga op bezoek; bemoei je niet met de les,
- nagesprek: overleg wat je er samen van vond,
- vervolgacties: spreek af wat je verder gaat doen.

Meer over klassenbezoek lees je in hoofdstuk 8.

### **Meer weten?**

Gilst, J. van, e.a., Samen zijn we sterker, leerkrachten coachen elkaar in:

*Jeugd in school en wereld*, jaargang 83, nummer 9.

Rosmalen, T., e.a., Collegiale visitatie, een krachtig middel om het onderwijs te verbeteren in: *Basisschoolmanagement*, januari 1999.

Westerop, H.E., *Kijk op eigen kunnen; collegiale consultatie*. Hoevelaken 1993.

## 4C Verdieping

### Kun je het zelf?

Kun je als leerkracht jezelf aansturen en jezelf ontwikkelen? En hoe doe je dat dan?

Belangrijk bij deze vragen is dat je weet wat er zoal van je verwacht wordt in je werk. In *Het beroepsprofiel van de leraar primair onderwijs* vind je maar liefst zo'n 40 taakprofielen, met per profiel wel vier of vijf concrete bekwaaamheden. Die geven je een helder beeld van je werk. Daarnaast zijn er zogenaamde kerncompetenties: kennis, vaardigheden en houdingen die een leerkracht dagelijks nodig heeft voor haar werk in de school, zoals flexibel zijn, kunnen organiseren, presenteren en communiceren met kinderen. Elke kerncompetentie is uitgesplitst naar een aantal beheersingsniveaus. Daarmee kun je concreet werken aan de ontwikkeling van je eigen professionaliteit. Het beroepsprofiel en de kerncompetenties (zie literatuurlijst) helpen je om te bepalen aan welk onderdeel van je beroep je wilt werken. Als leerkracht word je zo je eigen regisseur: vanuit je werk in de klas of het team of vanuit de missie merk je dat je nog iets of veel moet leren op een bepaald onderdeel. Maar wie doet nou wat in het leren? Moet je het als leerkracht helemaal zelf doen of moet je je overgeven aan wat de directie wil? Het volgende schema helpt om antwoord op deze vragen te krijgen.

#### Beelden van professionele ontwikkeling

Gestuurde verandering	Verandering ↑	Zelfbepaalde verandering
Afhankelijkheid ←	<b>Collegiale professionaliser- ing</b>	→ Onafhankelijkheid
Gestuurde stabiliteit	↓ Stabiliteit	Zelfbepaalde stabiliteit

*Castelijns 2000*

Je ziet dat er van boven naar beneden een lijn loopt van 'verandering' naar 'stabiliteit'. De vraag is: wil je als leerkrachten je gedrag veranderen of blijf je vasthouden aan wat je nu doet? Kies je voor verandering of voor stabiliteit? De lijn van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid gaat over de vraag: wie bepaalt wat de leerkracht doet: zichzelf of anderen? Zo kom je tot vier scenario's:

#### *Gestuurde verandering*

Een impuls van buitenaf brengt de leerkracht in beweging. Bijvoorbeeld de directeur die opdracht geeft om met klassenregels te gaan werken. Er is sprake van een zekere dwang.

#### *Gestuurde stabiliteit*

Er zijn dominante opvattingen binnen het team die veranderingen remmen. Bijvoorbeeld: "In onze school zijn teveel parttimers; dan kun je niet echt iets veranderen. We hebben het al druk genoeg. Er is geen geld voor iets nieuws." Ook hier is sprake van dwang van buitenaf waardoor het handelen van de leerkracht wordt gestuurd.

#### *Zelfbepaalde verandering*

Hierbij neemt de leerkracht zijn eigen ontwikkeling ter hand, maakt eigen keuzes en gaat aan de slag. Bijvoorbeeld: ik vind het nodig dat de kinderen meer zelfstandig werken. Laat ik eens kijken hoe dat kan. Of: Ik wil meer werken aan de expressie van kinderen.

#### *Zelfbepaalde stabiliteit*

De leerkracht bepaalt zelf dat hij niet verandert. Bijvoorbeeld: Het gaat goed zo met die groepjes; dit blijf ik zo doen.

Leren is een vorm van veranderen. Iemand die niet wil veranderen leert ook niets. Wanneer gaat een leerkracht veranderen en door wie? Eigenlijk zou er in de school een klimaat moeten ontstaan waarin leerkrachten werken vanuit zelfbepaling: ik vind dat het zo moet gaan. Ieder vervolgens werkt op zijn eigen manier binnen de afgesproken missie. Die zelfbepaling bereik je door de collegiale professionalisering, het leren met en van elkaar.

Enkele handreikingen voor de schoolleider (en teamleden) hierbij:

- stimuleer oplossingsgericht denken,
- maak steeds weer duidelijk dat je in je mensen gelooft,
- gebruik informatie om te begrijpen en te ondersteunen, niet om te straffen,
- stimuleer initiatieven door aanmoediging en belangstelling,
- volg elkaars experimenten,
- wees alert op de verhouding proces/product: wat levert deze samenwerking op?

Hierover valt natuurlijk nog veel meer te zeggen. Maar het is belangrijk in te zien dat leren alleen in dergelijke settings kan plaatsvinden en dat je daar als schoolleider met je team heen moet werken.

### **Meer weten?**

Castelijns, J., e.a., Leerkrachten nemen hun professionele ontwikkeling in eigen handen in: *De wereld van het jonge kind*, maart 2000.

Mensink, J.C.M., *Zelfmanagement in lerende organisaties*. Deventer 1994.  
PMPO, *Leiding geven aan leren*. Den Haag 1999.

## 4D Verdieping

### Wie gaat met wie samenwerken?

*Waar begin je met samenwerken?*

Wie met wie gaat samenwerken kun je zien als een belangrijke vraag. Of juist niet. In sommige teams is het belangrijker met wie je samenwerkt dan waarover. Dat kan trouwens ook samenvallen: ik wil met Wilco samenwerken want die weet veel van zelfstandig werken. Hier gaat het niet om het belang van het onderwerp, maar om de relatie die bepalend is voor de keuze van de samenwerkingspartner. Als het team aangeeft de keuze van de partner het belangrijkste te vinden, dan is het verstandig daaraan tegemoet te komen. Daarnaast zijn er ook andere startmogelijkheden. We zetten ze even op een rijtje in welke volgorde er zoals gekozen kan worden. Je ziet steeds in welke volgorde de keuze verloopt. Voor elke mogelijkheid kun je overwegingen hebben om in die volgorde je prioriteiten te leggen. Die vermelden we er steeds bij.

- 1 Collega, onderwerp, werkvorm  
Kan goed als er motieven zijn zoals hiervoor omschreven.
- 2 Collega, werkvorm, onderwerp  
Is ook goed mogelijk als collega's bijvoorbeeld samen de wens hebben om eens bij elkaar in de groep te kijken waarbij het onderwerp van minder belang is. Ik wil jou best eens bezig zien.
- 3 Werkvorm, collega, onderwerp  
Ligt niet zo voor de hand omdat het er van afhangt met wie je samenwerkt.
- 4 Werkvorm, onderwerp, collega  
Ligt eveneens niet voor de hand vanuit dezelfde overweging als 3.
- 5 Onderwerp (al of niet collectief), collega, werkvorm  
Zou goed kunnen bij een onderwerp, waar het team in zijn geheel voor heeft gekozen, maar ook al is dit laatste niet het geval dan nog kan dit heel goed de volgorde zijn in een team waar goed samengewerkt wordt en men elkaar vertrouwt.
- 6 Onderwerp (al of niet collectief), werkvorm, collega  
Ligt weer wat minder voor de hand omdat keuze van collega toch wel voor werkvorm lijkt te gaan.

Opties 1, 2 en 5 zijn dus vooral aan de orde.

*Is de relatie goed genoeg?*

Bij elke vorm van samenwerking zijn er twee factoren die een rol spelen: de relatie en de inhoud. Zij bepalen beide de kwaliteit van de samenwerking.

Vooral de relatiefactor is niet zomaar bespreekbaar. Maar onderhuids kan het voortdurend meespelen en de samenwerking negatief beïnvloeden.

Het is goed om de volgende twee vragen onder ogen te zien:

- Zien we elkaar als gelijkwaardig in onze onderlinge relatie?  
Zien we elkaar als gelijkwaardig of zie ik de ander boven of onder mij?  
Als je elkaar niet als gelijkwaardig bekijkt, wordt de communicatie voorspelbaar: we doen allebei ons best om duidelijk te maken dat wij veel meer weten dan die ander. Want ik ben ouder, heb meer ervaring, kan beter lesgeven of vul maar een andere vergelijking in die in het voordeel van de een uitvalt. Het gesprek gaat dan misschien over onderwijs, maar in feite gaat het over de relatie waarin we elkaar de macht betwisten. Alleen als je elkaar ziet als gelijkwaardig kan een samenwerking gaan over echte inhouden en kennisdelen.
- Erkennen we het dat we ongelijk zijn?  
Natuurlijk is iedereen gelijkwaardig, maar niet iedereen is gelijk. Iedereen heeft zijn sterke en zwakke punten. De eerste zorgen ervoor dat je kunt geven, de laatste dat je kunt ontvangen, wat voor de gever juist weer heel plezierig kan zijn. Je kunt alleen maar van elkaar leren als je niet gelijk bent in kennis, ideeën, mogelijkheden, enzovoort. Wat zou je anders van elkaar willen leren en overnemen? Het is goed dat te erkennen en uit te spreken op welke punten jullie ongelijk zijn.

Maar hoe maak je in je team die relaties bespreekbaar? Uit de vele mogelijkheden noemen we er vier:

- 1 Organiseer een teambijeenkomst (bij voorkeur niet direct na schooltijd) en laat iedereen een tekening of knip- en plakwerk maken waarmee hij zijn positie in het team uitdrukt. De resultaten worden vervolgens toegelicht en bevraagd.
- 2 Organiseer een teambijeenkomst en laat ieder op papier een ongeveer even grote cirkel tekenen. Zet jezelf in het midden en groepeer de anderen er omheen. De afstand van jou tot de ander is bepalend is voor de vraag hoe waardevol die ander voor jou in professionele zin is. De resultaten worden toegelicht en bevraagd. Dit is een pittige oefening waarbij vooraf de instemming van iedereen absoluut noodzakelijk is. Is die instemming er, dan hoeft de oefening al nauwelijks meer gedaan te worden want dan wordt er kennelijk al transparant gecommuniceerd.
- 3 Organiseer een teambijeenkomst en laat ieder zijn eigen relatie tot de verschillende collega's onder woorden brengen. Gebruik de volgende termen:
  - Zakelijke collega's: puur zakelijk contact, geen of vrijwel geen uitwisseling van persoonlijke dingen of belevingen.
  - Naaste collega's: ga ik veel mee om, we vormen een duo, we zoeken elkaar vaak op, maken samen plezier en delen moeiten rond het werk. Privé zien we elkaar zelden of nooit.
  - Werkvrienden: ga ik veel mee om, vorm ik een duo mee, en onze

contacten gaan verder dan alleen het werk: ook thuis, kerk en maatschappij komen af en toe ter sprake.

- Sociale vrienden: we praten over werk en privé. Dat gaat moeiteloos in elkaar over, zowel wat tijd als onderwerpen betreft. We komen thuis bij elkaar over de vloer.

4 Gebruik het Yohariwindow. Ieder vult dat eerst voor zichzelf in en vervolgens worden de producten vergeleken en bevroegd.

#### Yohari window

	Bekend aan mijzelf	Onbekend aan mijzelf
Bekend aan de ander	Open gebied	Blinde vlek
Onbekend aan de ander	Verborgen gebied	Onbekende gebied

- Het open gebied in het venster is het gebied waar je als collega's op de hoogte bent van elkaars sterkten, zwakten, eigenaardigheden en zo meer. Die kunnen tot op zekere hoogte ook besproken worden.
- De blinde vlek is het gebied waarin mijn gedrag voor mezelf niet bekend is maar waar mijn collega mijn gedrag wel opmerkt. Als ik bereid ben om feedback te ontvangen, bied ik mijn collega kans om iets te vertellen over mijn sterke of zwakke punten die hij waarneemt. Ik kan daar vervolgens mijn winst mee doen. Door de feedback wordt het open gebied groter.
- Het verborgen gebied wordt gevormd door gedragingen en gevoelens die ik zelf wel ken maar die ik niet wil bekend maken aan mijn collega's, bijvoorbeeld mijn angst om op een ouderavond een praatje te houden. Als ik wel informatie daarover geef, wordt daardoor ook het open gebied groter.
- Over het onbekende gebied kunnen anderen noch ikzelf iets te melden.

Hoe groter nu het open gebied hoe groter de openheid in het team. Maar de mate van openheid wordt wel door ieder verschillend beleefd. Je kunt teamleden vragen om het Yohari-window te tekenen zoals zij dat beleven en vervolgens de resultaten uitwisselen. Dat geeft al veel openheid.

#### Meer weten?

Dulk, C. den, *Teamcommunicatie en conflicthantering*. Nijkerk 1993.

Vries-Geervliet, L. de, *Samenwerken*. Soest 2001.

Westerop, H., *Leerkracht zijn...teamlid worden*. Gorinchem 1991.

## 5 Overleggen

De eerste werkvorm waarmee je aan de slag kunt is ‘overleggen’. Overleggen kun je natuurlijk doen over allerlei onderwerpen die je maakt in de school. We reiken je een aantal onderwerpen aan die je achtereenvolgens in de loop van een jaar met elkaar kunt bespreken. Ze hebben te maken met je werken in de klas en je functioneren in het team. In dit hoofdstuk wordt stap voor stap uitgelegd hoe je met deze werkvorm kunt leren.

### 5.1 Inleiding

Je kunt kiezen uit het volgende rijtje onderwerpen:

werkvormen in de klas	didactisch handelen	lesmanagement en presentatie	pedagogisch klimaat	samenwerken in het team
-----------------------	---------------------	------------------------------	---------------------	-------------------------

Het beste is om links te beginnen met ‘werkvormen in de klas’ en vervolgens in de loop van de tijd alle onderwerpen bij langs te gaan en er met elkaar over in gesprek komen. Je kunt ook verder rechts in het schema kiezen. Je kunt de onderwerpen ook bespreken in een kader van bijvoorbeeld omgaan met verschillen, effectief leren, samenwerkend leren of welke onderwijskundige insteek je ook maar samen wilt kiezen.

We bieden hierna per onderwerp een aantal vragen aan die je helpen het gesprek aan te gaan. Door samen over de onderwerpen te overleggen leer je van elkaar en met elkaar. Overleggen is de eerste stap in dat samen leren. Je kunt zelf bepalen of je een volgende stap wilt zetten om in een andere werkvorm (adviseren of klassenbezoek) een vervolg te geven aan de gesprekken.

- Levert het samen leren voldoende rendement op? Kijk in de Verdieping 5A, pagina 71.

Enkele aanwijzingen:

- In de schema’s zie je steeds voorbeelden van vragen. Ze zijn geordend volgens de logische niveaus. Spreek af tot welk niveau jullie willen werken. Bewaak dat ook samen; geef aan wanneer je wilt stoppen.
- De vragen zijn voorbeelden. Ze helpen je het gesprek te voeren, maar je zult zelf vast andere of meer bedenken.



- Het handigste is als één de interviewer is: hij of zij stelt de vragen, varieert erop, vraagt door. Een andere keer kun je van rol wisselen.
- Bij elke vraag kun je doorvragen: waarom is dat zo, vind je dat, hoe doe je dat? Vooral de waarom-vraag helpt je om samen verder te komen.
- Je begint het interview of gesprek met vragen op het eerste niveau, de situatie. Je probeert samen steeds een niveau dieper te komen naar gedrag, vermogen, overtuiging en identiteit.
- Bedenk dat je ook te snel kunt afdalen naar een dieper niveau, een niveau wellicht waar de ander nog niet aan toe is. Geef elkaar de ruimte om te stoppen op een bepaald niveau.
- Tijdens het gesprek kun je op een zeker moment samen beslissen om over te gaan op een andere werkvorm: je gaat elkaar op verzoek adviezen geven, experimenteren en bij elkaar in de klas kijken.

Bij elk onderwerp geven we een casus om je duidelijk te maken hoe een gesprek kan verlopen en wat je er verder mee zou kunnen als vervolg.

- Zie de Verdieping 5B pagina 74 als je meer wilt weten over het stellen van vragen en goed luisteren.

## 5.2 Werkvormen in de klas

Werkvormen in de klas, dat gaat over de wijze waarop je kinderen aan het werk zet, op welke manier je ze laat werken met de leerstof (kennis, vaardigheden, houdingen) die je ze wilt overdragen. Je kunt denken aan opdrachten die je ze geeft, gesprekken die je kinderen laat voeren, presentaties die je ze laat houden:

- Zijn ze helder?
- Gaan ze over de leerstof?
- Kunnen de kinderen er goed in oefenen en samenwerken?
- Laat je kinderen individueel werken of vooral in groepjes?
- Laat je kinderen lang of kort aan het werk?
- Orden je werkvormen thematisch of naar vakken?

Het gaat kortom om alle activiteiten die kinderen uitvoeren tijdens het uitleggen, oefenen en verwerken.

Je gaat met je collega in gesprek over de concrete gang van zaken in je groep. Praten over deze zaken heeft natuurlijk direct te maken met jouw aanpak, jouw manier van werken in de groep. Je kunt het vrij objectief en zakelijk houden: wat werkt en wat niet. Daarom is het als instap een behoorlijk veilig onderwerp.

De volgende vragen kun je gebruiken bij de gesprekken.

Vraag naar ..	Voorbeelden van vragen
1 <i>Situatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke werkvormen passen goed bij de kinderen in je klas?</li> <li>• Kunnen ze de leerstof er goed in leren?</li> <li>• Werken kinderen gemotiveerd in de werkvorm?</li> <li>• Haal je de werkvormen uit een methode of bedenkt je ze zelf?</li> </ul>
2 <i>Gedrag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke werkvormen kies je?</li> <li>• Welke werkvorm heeft jouw voorkeur?</li> <li>• Hoe begeleid je de werkvormen?</li> </ul>
3 <i>Vermogen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke werkvorm vind je moeilijk te begeleiden?</li> <li>• Kun je het goed organiseren of vind je dat lastig?</li> <li>• Lukt het je de kinderen aan het werk te zetten in de werkvormen?</li> </ul>
4 <i>Overtuiging</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vind je belangrijk aan een goede werkvorm?</li> <li>• Waarom kies je voor een bepaalde werkvorm en niet voor een andere?</li> <li>• Hoe moeten kinderen eigenlijk werken in zo'n werkvorm?</li> </ul>
5 <i>Identiteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke werkvorm past het beste bij jou?</li> <li>• Welke werkvorm ligt je niet?</li> </ul>

Hoe ziet zo'n gesprek over werkvormen in de klas er nu uit? We geven een voorbeeld waar zich aan de hand van de vragen een gesprek ontspint op een nogal ontspannen en informele manier.

#### *Casus prentenboek*

Marieke en Jorit zijn collega's. Jorit is na 20 jaar weer terug als herintredende parttimer aan de school en Marieke is vers van de Pabo. Ze werken beiden in de onderbouw.

“Zo'n prentenboek aanbidding, dat vinden de kinderen eigenlijk hartstikke leuk.” zegt Marieke op een dag tijdens het buitenspelen. Ze zitten samen op een bankje en kijken naar de kleuters “Ik was zo juist bezig met *De grote en de kleine reus* en moet je eens zien wat ze daar doen.”

Ze wijst naar een paar kinderen waarvan de ene met reuzenstappen over een plank loopt en een ander met kleine trippelpasjes erachter gaat: een grote en een kleine reus.

“Vind je dat?” antwoord Jorit. “Nou, ik doe het eigenlijk nooit. Vinden ze het leuk als je dat doet?”

“Ja, dat ligt natuurlijk wel een beetje aan het boek dat je gebruikt. Ik kies altijd boeken die net uit zijn. Daarvoor ga ik naar de Openbare Bibliotheek hier om de hoek. Die hebben altijd het nieuwste en de kinderen kennen die boeken nog niet!”

“Hmm. En dan? Ga je ze voorlezen in de kring?”

“Ja, dat kan. Dat doe ik ook vaak. Maar ik doe nog veel meer. Ik laat ze soms eerst een stukje spelen. Een andere keer ga ik alleen plaatjes kijken of laat ik een kind het verhaal vertellen. Ik werk ook wel met een kleine kring. Of ze moeten verkleedspullen meenemen. Ik had laatste een boek over indianen. Kwamen ze allemaal als indianen verkleed! Dat paste ook prima bij het thema dat ik die week had.”

“Is dat niet lastig om ze allemaal zover te krijgen?”

“Nou, ik geef ze een briefje mee voor de ouders en dat werkt altijd. Zo moeilijk is dat niet hoor.”

Jorit is nog wat sceptisch maar de spelende kinderen weten haar ook te overtuigen.

“Mag ik dat boek straks eens van je lenen?”

“Tuurlijk,” zegt Marieke, “Ik haal het gelijk even.”

De volgende dag komt het gesprek weer op het prentenboek.

“En, hoe ging het?”

“Hartstikke goed, man. De kinderen waren dol enthousiast! Weet je, de kinderen vonden het leuk, ze praten er samen over en hadden allemaal lol. Dat vind ik nou belangrijk aan een goede les, dat ze er plezier in hebben. Anders leren ze volgens mij niets.”

“Volgens mij ook.” antwoordt Marieke. “Ik zoek altijd naar een manier om ze plezier te laten beleven in de school. Als de kinderen er geen lol aan hebben, dan heb ik het ook niet.”

“Maar soms kan dat niet. Ik had laatste een taalactiviteit waar ze niet bij vooruit te branden waren. Dan weet ik niet goed wat ik moet doen. Ik wil dat ze het doen, maar ze vonden er niks aan.”

“Wat was dat dan voor activiteit?” vraagt Marieke.

### *Toelichting casus*

Je ziet dat het gesprek vrij spontaan begint en eigenlijk als vanzelf een aantal logische niveaus doorloopt. Zowel Marieke als Jorit praten gemakkelijk over hun werk en over wat hun idee erachter is.

Een vervolg kan zijn – en daar ligt al een opening voor – dat het gesprek zich verbreedt naar andere werkvormen in de klas en kansen of problemen die zich erbij voordoen. In een dergelijke open verhouding kun je ook al snel doorsteken naar zo'n andere werkvorm en bijvoorbeeld eens bij elkaar in de klas gaan kijken. Dat kan ook door de groepen voor een keer bij elkaar te halen waarbij de een de werkvorm voordoet en de ander assisteert. Een andere keer draai je de rollen om.

Door zo hun kennis uit te wisselen helpen collega's elkaar verder. Dat kan op een toevallige manier zoals in de casus. Het kan ook op een meer gestructureerde manier. Je spreekt een bepaalde tijd af in de week en een van beiden brengt een praktijkgeval in.

Dat hoeft niet per se een probleem te zijn, het kan ook een voorbeeld van een goede activiteit betreffen. De ander bevraagt zijn of haar collega met de

voorbeeldvragen en de daaraan te koppelen vervolgvragen. Het is het mooiste als je om beurten een situatie uit je praktijk in brengt zodat je ook beiden kunt leren in jullie samenwerking.

### **5.3 Didactisch handelen**

Bij het onderwerp ‘didactisch handelen’ gaan we een stapje verder dan bij ‘werkvormen’. Nu komt ook iets meer van je eigen persoon als lesgever in beeld. Het onderwerp is minder objectief en komt ‘dichter bij jezelf’. Het heeft meer te maken met je overtuigingen als vakman of vrouw.

Bij didactisch handelen gaat het om de steeds terugkerende keuzen die je maakt in je lesgeven om het leerproces van de kinderen te bevorderen en de lesstof efficiënt en effectief over te dragen.

Je hebt het over de volgende zaken:

- Zijn de instructie en verwerking helder en goed gestructureerd?
- Haal je voorkennis op en gebruik je die in de les?
- Ga je uit van wat een kind weet en kan?
- Hoe zet je kinderen aan het werk?
- Passen de instructies bij deze kinderen?
- Hoe houd je rekening met verschillen tussen de kinderen?
- Hoe bouw je je lessen op?
- Hoe stimuleer je kinderen om mee te doen?

In het volgende schema zie je een aantal didactische principes die je handelen sturen – er zullen er vast meer zijn – met daaronder vragen die je elkaar kunt stellen op de verschillende niveaus. Er zijn meer vragen, dit is een aanzet. Al werkende komen er meer en andere vragen.

Vraag naar ..	Activeren	Structureren	Motiveren	Differentiëren	Gedeelde sturing	Evalueren
1 <i>Situatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zet je kinderen aan het werk?</li> <li>Wanneer zet je kinderen aan het werk?</li> <li>Sluit het werken aan bij leerstijlen van kinderen?</li> <li>Welke activiteiten slaan aan? Waardoor?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke opbouw haant je in je lessen?</li> <li>In welke fase werken kinderen het best?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn de kinderen in je klas gemotiveerd?</li> <li>Bij welke lessen haken ze af?</li> <li>Waardoor komt dat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je veel verschillen in de klas?</li> <li>Op welke terreinen zijn er verschillen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer laat je kinderen zelfstandig werken?</li> <li>Bij welke activiteiten werkt dat goed?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe kom je erachter wat je onderwijs oplevert?</li> <li>Hoe evalueer je bij rekenen, taal, handvaardigheid, etc.?</li> </ul>
2 <i>Gedrag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zet je kinderen aan het werk?</li> <li>Welke werkvormen kies je?</li> <li>Sluit je aan bij de methode?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is je lesopbouw volgens de methode of verzint je het zelf?</li> <li>Doe je het altijd zo of verschildt het per les?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe motiveer je ze voor rekenen, taal, etc.?</li> <li>Wat doe je als kinderen niet te motiveren zijn?</li> <li>Doen alle kinderen mee?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe houd je rekening met de verschillen in je klas?</li> <li>Poets je de verschillen weg of laat je ze bestaan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laat je kinderen elkaar helpen?</li> <li>Wanneer trek je je terug, verminder je de sturing?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meet je het product of het proces?</li> <li>Hoe gebruik je het LVS?</li> <li>Welke rol spelen kinderen bij evalueren?</li> <li>Overleg je met ouders?</li> </ul>
3 <i>Vermogen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vind je het lastig om kinderen te activeren?</li> <li>Hoe ga je daarmee om?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat vind je een lastige fase in je les?</li> <li>Wat gaat je goed af?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat was voor jou een gouden moment dat ze echt gemotiveerd raakten?</li> <li>Waardoor kwam dat?</li> <li>Kun je dat herhalen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat vind je moeilijk in het omgaan met verschillen?</li> <li>Welke aanpak werkt goed?</li> <li>Waardoor komt dat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat vind je er zelf lastig aan?</li> <li>Kun je kinderen leren zelfstandig te werken?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welk vak vind je lastig te evalueren?</li> <li>Overzie je de hele groep?</li> </ul>
4 <i>Overtuiging</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vind je het nodig dat kinderen veel doen?</li> <li>Wie moet het meeste werk doen in de klas: jij of de kinderen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vind je het belangrijk de les te structureren?</li> <li>Waarom? Wat hebben kinderen eraan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinderen moeten gewoon meedoen. Vind jij dat ook?</li> <li>Maak je een les leuk om ze meer te leren of ergens anders om?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moet je met elk kind evenveel rekening houden?</li> <li>Aan welke kinderen besteed je de meeste zorg?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waarom laat je samenwerken als kinderen het ook alleen kunnen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinderen moeten altijd weten waar ze aan toe zijn en hoe goed ze zijn. Eens?</li> </ul>
5 <i>Identiteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vind je prettig als de kinderen veel doen en jij 'niks'?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat is voor jezelf de meest prettige opbouw?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hang je gemakkelijk de clown uit?</li> <li>Ben je van huis uit grappig, creatief of saai?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je meer met achterblijvers of voorlopers?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Houd je van samenwerken?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestaat je onderwijs nog zonder te evalueren?</li> </ul>

In de casus hierna vind je een voorbeeld van twee collega's die min of meer onwillekeurig met elkaar in gesprek komen.

*Casus groepjes.*

“Al die groepjes in de klas, ik vind het maar niks.” Mopperend komt Tom de personeelskamer binnen lopen.

“Je bedoelt bij lezen?” vraagt Mariet.

“Ja, maar ook bij rekenen, bij verkeer, bij noem maar op. Ze doen niets meer alleen! Dat was vroeger wel anders. Ik had ze altijd apart zitten. Niks tafels tegen elkaar aan. Laat staan in groepjes!” Hij spuugt het woord er bijna uit. Boos schenkt hij zich koffie in.

“Werkt het niet dan?” Vraagt Mariet als Tom even later naast haar neerploft.

“Werkt het, werkt het. Werken ze, zul je bedoelen!” antwoordt Tom nog steeds aangebrand. “Ze zitten maar te kletsen en wat ze doen, ik weet het niet.”

“Je weet niet of ze wel werken?” Vraagt Mariet door.

“Nou, dat weet ik wel hoor,” zegt Tom, “ze zijn druk bezig maar er komt ze niets uit handen lijkt het wel.”

“Wanneer werken ze bij jou dan in een groepje? Toch niet altijd?” zegt Mariet.

“Nee, natuurlijk niet. Ik moet er niet aan denken. Nee, maar bij niveau-lezen wel, bijvoorbeeld. Dat kun je moeilijk alleen doen.”

“Dan hebben ze elkaar nodig?” vraagt Mariet uitnodigend.

“Ja, zoiets. Ze kunnen dan niet zonder elkaar.” Vult Tom in.

“Dus ze leren eigenlijk van elkaar.” Maakt Mariet het af. “Doe je dat ook wel eens bij rekenen?”

“Nou, liever niet. Maar je moet wel eens wat. De handleiding geeft dat aan: zoek het samen uit.”

“En lukt dat niet?” Vraagt Mariet.

“Ja, ik vind het heel rumoerig steeds. Daar kan ik niet zo goed tegen. Ik weet nooit over ze over het werk praten of over iets anders.”

“Hoe kom je daar dan achter?” vraagt Mariet.

“Tja, ik zit meestal achter mijn bureau te kijken of iedereen wel werkt. Daar heb ik overzicht. Maar wat ze precies zeggen, dat weet ik niet. En als ze wat inleveren kan ik niet controleren wie het gemaakt heeft. Of iedereen wel heeft meegedaan.”

“Juist.” zegt Mariet. Het is een poosje stil.

“Hoe doe jij dat dan?” vraagt Tom, als die zijn beker koffie leeg heeft.

“Heb je wel eens gehoord van samenwerkend leren?” vraagt Mariet.

“Nou, nee, niet echt.” Geeft Tom toe. “Wat is dat?”

“Nou, ik kan dat wel uitleggen maar in dit boek staan tig voorbeelden. Moet je eens lezen, joh.”

Tom neemt het boek mee en komt de volgende dag enthousiast op

school. ‘dat lijkt me wel wat. Ik ga het gelijk proberen bij rekenen. Ik heb een leuk voorbeeld gezien.’

Na de les wil Tom graag even van gedachten wisselen met Mariet. In de weken daarop dienen ze elkaar steeds vaker met nieuwe ideeën en werkvormen, uitwisselen van successtories en problemen.

Toms enthousiasme steekt meer collega’s aan. Ze lezen het boek, kijken op Internet en steken elkaar de loef af met leuke vormen van samenwerkend leren. Collega’s gaan bij elkaar in de klas kijken hoe bij allerlei vakken van begrijpend lezen tot techniek kinderen in groepjes met een elkaar samenwerken.

#### *Toelichting casus*

Tom gaat mee uit onvrede met zijn eigen situatie. Dat is een aanleiding tot leren: je merkt dat het niet lukt en je wilt het anders. Mariet springt in op dit onderwerp. Uitleggen en overtuigen doet ze door kennis te verspreiden: lees dit eens, het heeft mij enorm geholpen. Gesprekken die je hebt over werken in de klas gaan over hoe doe je dat, kan ik het ook gebruiken en waarom doe je dat (zo). Op het niveau van overtuiging en vermogen dus. Het ligt natuurlijk erg voor de hand om bij elkaar te gaan kijken als je het hebt over je werk in de groep. Daar kun je het gewoon zien. Het vervolg van de casus laat zien dat een duo het hele team kan inspireren. Uiteindelijk kun je op het niveau van overtuigingen met elkaar in gesprek komen: welke waarde hechten wij met elkaar aan goed samenwerken? Welke interventies plegen we er samen op? Hoort dit bij onze missie?

## **5.4 Lesmanagement en presentatie**

Bij lesmanagement en presentatie gaat het over de wijze waarop jij je klas en je lesgeven organiseert. Het gaat over je stijl van werken en de wijze waarop je voor de klas gaat. Het een is onlosmakelijk met het ander verbonden:

- Hoe wil je de zaken organiseren?
- Hoe draag je het over op de groep?

Je eigen persoon komt hierin vrij nadrukkelijk naar voren:

- Wie ben ik als pedagoog of als didacticus?
- Hoe werk ik?
- Waarom werk ik zo?
- Hoe treed ik op?
- Hoe presenteer ik mezelf?
- Sta ik frank en vrij voor de groep of voel ik remmingen?

De onderwerpen zijn:

- plannen en organiseren,
- doelgerichtheid,
- flexibiliteit,
- presenteren.

Aan de onderwerpen zie je wel dat ze nog een stukje dichterbij je eigen persoon komen dan bij het vorige gespreksonderwerp. De gesprekken binnen deze werkvorm gaan ook nog iets meer over jezelf, over jouw manier van werken en hoe jij overkomt op een groep.

Neem de tijd voor een rustig gesprek. Dwing elkaar niet om te snel over te stappen naar een dieper niveau. Gebruik de kansen die er zijn om van elkaar te leren en om elkaar feedback te geven en verder te brengen. Je kunt ook nu de vragen die in het schema bij de deelonderwerpen staan gebruiken. In de casus zie je een voorbeeld van een duo dat met elkaar praat over presenteren.

In de volgende casus lees je een fragment van een gesprek tussen twee collega's die gepland met elkaar spreken over hun onderwijs. Ze hebben afgesproken na schooltijd een half uurtje met elkaar te overleggen over presenteren. Jaap interviewt Johan.

#### *Casus vertellen*

't Is stil in de school. De meeste kinderen zijn al naar huis. Jaap schenkt nog eens koffie in.

“Dat vertellen, hè,” begint Johan zelf al, “ik vind dat een prachtige bezigheid. Kinderen zijn er ook helemaal verzot op. Maar ik heb er toch ook wel moeite mee.”

“Wat dan?” vraagt Jaap terwijl hij de koffiepote terug zet.

“Ik zie mezelf staan en al die kinderen kijken me aan. Dat gebeurt natuurlijk ook wel bij andere lessen, maar bij zo'n verhaal ...

Ze luisteren ook slecht moet ik zeggen.”

“Wat is dan zo anders aan vertellen?” vraagt Jaap.

“Mmm, weet ik eigenlijk niet.”, zegt Johan.

“Sta je altijd als je vertelt?” Vraagt Jaap

“Ja, zitten dat vind ik ook weer zoiets. Dan zie ik niet iedereen en kan ik me niet zo goed bewegen.”

“Je beweegt veel?”

“Ja, ik loop wat heen en weer, ik maak gebaren en zo. Ik ben nogal beweeglijk.”

“Kijk je de kinderen ook aan?”

“Aankijken?”

“Ja, je weet wel, oogcontact, kijken of je verhaal overkomt.”

“Nou je het zo zegt.. ik geloof het niet, nee.”

“Waarom niet dan?”



Vraag naar	Plannen en organiseren	Doelgerichtheid	Flexibiliteit	Presenteren
1 <i>Situatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb je een afwisselend rooster?</li> <li>• Is het werkbaar?</li> <li>• Weten kinderen wat ze per dag en uur kunnen verwachten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat bepaalt je doelen in je werk?</li> <li>• Werk je met de handleidingen van de methoden?</li> <li>• Wanneer pas je je doelen aan tijdens de les?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moet je strak plannen in jouw groep?</li> <li>• Wanneer verander je je plannen met de klas?</li> <li>• In welke omstandigheden werk je het liefst: open of gesloten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij welke lessen draait het om jouw manier van presenteren?</li> <li>• Gebruik je vaak hulpmiddelen als bord, kaart, voorwerpen?</li> <li>• Sta je of zit je voor de groep?</li> </ul>
2 <i>Gedrag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak je dagplanningen?</li> <li>• Hou je je eraan?</li> <li>• Hoe organiseer je je lessen?</li> <li>• Hoe verlopen je voorbereidingen?</li> <li>• Hoe berg je je spullen op?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel je doelen per dag of per les?</li> <li>• Ga je altijd na of je je doel hebt gehaald?</li> <li>• Werk je vooral aan kennis of vaardigheden of houding bij kinderen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verander je gauw of houd je vast aan je planning?</li> <li>• Pas je tijdens het werken je aanpak/plannen aan bij de kinderen?</li> <li>• Wanneer en waarom?</li> <li>• Laat je kinderen mee-organiseren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit je taal aan bij de kinderen?</li> <li>• Hoe gebruik je je stem?</li> <li>• Heb je veel oogcontact?</li> <li>• Beweeg je veel?</li> <li>• Reageer je op signalen in de klas? Altijd? Hoe?</li> <li>• Ben je streng of lief?</li> </ul>
3 <i>Vermogen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk je snel, gaat het je gemakkelijk af?</li> <li>• Kom je vaak in tijdnood in een les of in de loop van de dag?</li> <li>• Kun je goed organiseren? Waardoor wel/niet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet je van tevoren wat je de kinderen wilt laten doen?</li> <li>• Kun je je doelen goed helder maken aan anderen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarop let je als je je plannen aanpast?</li> <li>• Kun je plannen gemakkelijk aanpassen?</li> <li>• Hoe merk je dat het niet loopt en wat doe je dan?</li> <li>• Word je onzeker van veranderingen?</li> <li>• Wanneer verlies je controle op de situatie?</li> <li>• Hoe vind je dat?</li> <li>• Wat doe je dan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun je goed presenteren?</li> <li>• Doe je het graag?</li> <li>• Wat helpt je of houdt je tegen om jezelf te zijn?</li> </ul>
4 <i>Overtuiging</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een goede leerkracht moet goed kunnen organiseren. Is dat zo? Geldt dat voor jou?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het hele onderwijs bestaat uit werken aan vooraf geformuleerde doelen. Ben je het daarmee eens?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moet een leerkracht altijd flexibel zijn?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe presentabel moet een leerkracht zijn?</li> <li>• Een verlegen teruggetrokken leerkracht, is dat een slechte leerkracht?</li> <li>• Introvert of extravert, wat is beter bij presenteren?</li> </ul>
5 <i>Identiteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben je een 'chaoot' of een 'systematisch' figuur?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben je altijd doelgericht of doe je meestal maar wat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben jij soepel, slap of star?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voel je je lekkerder als je de hele klas toespreekt of werk je liever met een klein groepje?</li> </ul>

“Tja, waarom niet. Daar moet ik eens over nadenken. Nou, zo nu en dan kijk ik ook wel de groep in. Soms ook niet.”  
“Bij welke verhalen kijk je niet de groep in?”  
“Ik geloof niet dat de verhalen er veel toe doen. Nee, het heeft met iets anders te maken.”  
“Met jezelf?”  
“Ja, ik denk het wel.” Johan aarzelt, denkt na. Het blijft een poosje stil. Jaap durft niet zo goed door te vragen.  
Even later begint hij vanzelf. “Bij moeilijke verhalen, daar zit ik niet goed in. Dan kijk ik niet naar de kinderen.”  
“Die leiden je af?”  
“Ja, ik denk dat ik me zo op het verhaal concentreer dat ik geen tijd en aandacht meer voor ze heb.”  
“Hoe doe je dat dan bij rekenen?”  
“Ja dan staat er wel een som op het bord of in het boek.” Johan denkt diep na. “Gek, hè, dat dat er zo maar uitkomt.”  
“Ik denk dat het belangrijk is dat je precies nagaat waarom je soms weinig oogcontact hebt.” Zegt Jaap.  
“Ja, dat denk ik ook.” zegt Johan aarzelend. Hij valt nu helemaal stil. Jaap voelt dat hij nu maar beter niet verder kan gaan. Hij wacht op Johan.

#### *Toelichting casus*

Niet altijd gaat het vlot. De wijze waarop je werkt in de klas en je voordoet aan de kinderen komt als onderwerp behoorlijk dicht bij je. Je eigen functioneren kan aan de orde komen en dat moet je wel willen. Jaap en Johan hebben een redelijk goede band. Toch komt Johan er in dit eerste gesprek niet toe het achterste van zijn tong te laten zien. Het gesprek blijft steken op het niveau van vermogen. Wil Johan echt veranderen dan zal hij onder ogen moeten zien wat er achter zijn gedrag zit. Daarvoor is een vervolgesprek nodig dat ook de overtuiging achter het gedrag blootlegt. In de tussentijd kan Johan nadenken over het waarom van zijn optreden.

- Wil je weten hoe je ook in moeilijke gesprekken verder komt, kijk dan in de verdieping 5C, pagina 76.

## **5.5 Pedagogisch klimaat**

Bij pedagogisch klimaat gaat het over de sfeer die in je klas heerst, de manier waarop je met kinderen omgaat, wat je van ze vindt en hoe je dat laat merken, hoe je wilt dat ze met elkaar omgaan. Hoe zoek je de balans tussen ondersteuning en uitdaging. Tussen sturen en banen, stimuleren en inkaderen. Deze zaken zijn van invloed op de manier waarop kinderen zichzelf en anderen zien, of ze zich gewaardeerd voelen door jou en anderen in de wijze

waarop ze zijn, of ze zichzelf kunnen en durven zijn, hoe ze met elkaar omgaan, hoe ze met conflicten omgaan:

- Hoe zorg je voor sfeer en veiligheid in de groep?
- Hoe laat je zien dat je kinderen waardeert?
- Hoe ondersteun je het zelfvertrouwen van de kinderen?
- Welke omgangsregels heb je in de klas?
- Hoe werk je aan de toenemende zelfstandigheid van de kinderen?

Dat alles heeft veel te maken met jouw optreden en aanpak.

Het gaat om de onderwerpen

- responsiviteit,
- sfeer,
- orde,
- omgaan met probleemkinderen.

Responsiviteit is de manier waarop je met kinderen omgaat, praat. Of je ze voldoende ruimte geeft, ze als gesprekspartner accepteert en ze in hun eigen waarde laat. Op groepsniveau heb je het dan over de sfeer in de klas. Orde gaat over ingrepen die jij pleegt om de sfeer te bewaken, om kinderen bij de les te houden of zich in de onderlinge omgang beter te gedragen. Probleemkinderen zijn kinderen die door hun gedrag of leren opvallen en extra aandacht en interventies nodig maken. In het schema staan voorbeeldvragen waarop je elkaar kunt bevragen en waaraan je kunt werken.

#### *Casus Klassenbezoek rond een probleemkind*

Jojanneke, juf van groep 3, vindt het lastig om Freddie goed aan te pakken. Het is een enorme druk kind dat bij allerlei vakken behoorlijk ongeconcentreerd is. Zijn drukke gedrag beïnvloedt de hele groep. Ze wil niet steeds boos worden maar wat nou wel de juiste manier van omgaan met dit probleemkind is weet ze niet.

Twee dagen per week staat Esther voor haar groep. Jojanneke bespreekt het probleem met Esther. “Heb jij ook zo’n probleem met Freddie?”. Esther blijkt er iets minder moeite mee te hebben. “Dat komt omdat ik op de vorige school ook zo’n druk kind in de klas heb gehad.” vertelt ze. “Hoe doe jij dat dan?” vraagt Jojanneke.

“Tja, dat kan ik moeilijk uitleggen. Misschien moet je gewoon eens komen kijken.”

Een paar dagen later zit Jojanneke achter in de klas bij Esther en observeert de manier waarop Esther omgaat met Freddie. Ze kijkt scherp en maakt voortdurend aantekeningen. Na een uur heeft ze het wel gezien. Na schooltijd spreken ze elkaar. “Wat vond je ervan?” vraagt Esther. “Nou, ik zag dat je ...” en Jojanneke vertelt wat ze zag. Esther geeft toelichtingen op haar manier van doen. Al pratende ontwikkelt Jojanneke een nieuwe aanpak. “Dus zo zou ik het ook kunnen doen.” bedenkt ze.

“Kun jij nou niet eens keer komen kijken hoe ik dat aanpak?” vraagt ze aan Esther.

Een nieuw klassenbezoek volgt met een nagesprek waarin de aanpak nog eens wordt doorgesproken. Jozanneke weet nu wat ze moet doen en al doende leert ze steeds beter hoe ze Johan het beste kan benaderen.

### *Toelichting*

De werkvorm gesprekken loopt in deze casus eigenlijk als vanzelfsprekend door in die van advisering en klassenbezoek. Je kunt met klassenbezoek dan ook op allerlei manieren starten. Je ziet in dit voorbeeld hoe de aanleiding voor het klassenbezoek een probleem is dat je in je klas ervaart. Als je aan elkaar gewend bent, is de situatie tamelijk veilig en vertrouwd en nogal voor de hand liggend: twee leerkrachten van één groep. Als er ooit twee collega's zijn die wat van elkaar kunnen leren, dan heb je hier wel een ideale kans wat betreft de organisatie. In hoofdstuk 8 gaan we verder in op klassenbezoek. Jozanneke ontwikkelt nieuwe kennis door de kunst bij Esther af te kijken. De kennis van Esther wordt op die manier doorgegeven naar een collega die er dankbaar gebruik van maakt. Ook hier kan de kennis nog breder worden verspreid.

- Je maakt bijvoorbeeld een videoband van een aantal kenmerkende probleemsituaties met zo' druk kind. Die laat je tijdens een studiedag aan de rest van het team zien.
- De ketting van kennis gaat dan verder door er nieuwe kennis bij in te brengen door artikelen, een deskundige schoolbegeleider en positieve of negatieve ervaringen van andere collega's.
- Door deze kennis vervolgens weer vast te leggen in bijvoorbeeld een map met aanpak van probleemkinderen kan ook een nieuwe collega of een andere school binnen het samenwerkingsverband ervan profiteren.

Zo kan van een klassenbezoek die twee collega's bij elkaar brengen de hele school meeprofiten. De hele cyclus van kennis wordt op gang gebracht.

- Het is van belang dat je met z'n allen weet hoe opgedane kennis zich in het team kan verspreiden. Lees daarvoor de verdieping 5D, pagina 78.

### *Casus Een stil jochie*

Eigenlijk zat Sofie er behoorlijk mee. In haar groep zit een stil en verlegen jochie dat Quin heet. Eigenlijk vindt ze het een schatje, maar in de groep blijft hij altijd op de achtergrond. Hij zegt niet veel en als het toch echt moet dan alleen heel zachtjes. “Hij doet geen vlieg kwaad.” verzekerde Sofie haar collega Jenny. “Maar wat is er dan aan de hand?” vroeg Jenny. “Nou, eigenlijk wil ik hem wel wat meer bij de groep betrekken. Hij is zo eenzaam.” “waaraan merk je dat?” vroeg Jenny. “Nou, hij speelt altijd alleen. Is helemaal teruggetrokken in zijn eigen wereldje. En, nou ja ...”

Vraag naar	Responsiviteit	Sfeer	Orde	Probleemkinderen
1 <i>Situatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe vaak praat je met een individueel kind?</li> <li>Waarover?</li> <li>Praat je met je groep vaak over buitenschoolse zaken?</li> <li>Over welke onderwerpen praat je met de groep?</li> <li>En met individuele kinderen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe typeer je de sfeer in je groep?</li> <li>Welke kinderen zijn de sfeerbepalers? Waardoor?</li> <li>Hou je vaak feest in je groep?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je een lastige klas?</li> <li>Waardoor of door wie komt dat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je veel leer- en gedragsproblemen in je groep?</li> <li>Wie zijn leiders in je groep?</li> </ul>
2 <i>Gedrag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vind je kinderen interessant?</li> <li>Vinden kinderen jou aangenaam?</li> <li>Hebben kinderen vertrouwen in je?</li> <li>Waarom merk je dat?</li> <li>Hoe vind je dat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je specifieke activiteiten die je inzet om de sfeer te verbeteren?</li> <li>Wat is jouw invloed op de sfeer?</li> <li>Wat doe je er als ruzie is tussen kinderen?</li> <li>Wat doe je als er verdriet is bij kinderen thuis?</li> <li>En in de klas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je de klas altijd onder controle?</li> <li>Ben je bang voor je klas? Voor een specifiek kind?</li> <li>Sla je kinderen?</li> <li>Zou je het wel eens willen?</li> <li>Praat je met ouders van kinderen die ordeproblemen veroorzaken?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat doe je om achterblijvers bij de groep te houden?</li> <li>Wat doe je met hoogbegaafde kinderen?</li> <li>Hebben ze een speciale behandeling?</li> <li>Hoe pak je drukmakers aan?</li> <li>Haal je een stil kind erbij of laat je het stilletjes zitten?</li> <li>Zet je wel eens kind positief in het zonnetje?</li> <li>Hoe beloon of straf je kinderen?</li> </ul>
3 <i>Vermogen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maak je gemakkelijk contact met kinderen?</li> <li>Voelen kinderen zich veilig bij je?</li> <li>Wat doe je daaraan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ben je in staat de sfeer in de groep positief te beïnvloeden?</li> <li>Hoe doe je dat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke situatie probeer je te vermijden?</li> <li>Kun je dat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deel je gemakkelijk straf uit?</li> <li>Heb je probleemkinderen snel in de gaten?</li> <li>Weet je welke maatregelen je moet nemen bij probleemgedrag?</li> </ul>
4 <i>Overtuiging</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moeten kinderen zich thuis voelen bij jou?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De groep moet een werkklimaat hebben/De groep moet een thuis-sfeer hebben. Wat kies jij?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat is je ideaalbeeld van orde in de groep?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ieder kind krijgt de behandeling die bij hem past/leder kind krijgt de behandeling die het verdient. Welke uitspraak kies je?</li> </ul>
5 <i>Identiteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ben je iemand waarbij kinderen zich op hun gemak voelen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ben je een echte smaakmaker in de groep?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wil je koste wat kost de baas zijn?</li> <li>Ben je streng, lief of doortastend?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik vind ieder kind aardig en gelijkwaardig. Eens of ...</li> </ul>

“Ja?” vraagt Jenny.

“Nou dat vind ik, eh ... zielig.” Zegt Sofie. “Ik wou wel dat hij wat meer bij hoorde, wat meer met de groep meedeed. Maar hoe moet ik dat doen?”

“Wat doe je nu eraan?” vraagt Jenny.

“Nu observeer ik vooral. En ik denk dat ik hem aardig in de peiling heb. Maar nu...” Sofie zucht.

### *Toelichting*

Het gesprek blijft steken op het niveau van gedrag en vermogen. Sofie is niet in staat te situatie te veranderen, hoe graag ze het ook wil. Het gesprek met Jenny moet verder gaan over manieren waarop je zou kunnen ingrijpen om Quin bij de groep te krijgen. Maar de vraag achter die wens van Sofie is: waarom wil je dat eigenlijk? Wat is je ideaal en wat houdt je tegen? Wordt dat bijvoorbeeld ingegeven door medelijden met Quin of uit zorg voor de hele groep, vindt ze Quin liever dan andere kinderen die zich wellicht ook terug trekken? Dat ligt op het niveau van overtuigingen. Alleen als die overtuigingen duidelijk worden, kun je ook kijken naar wat Sofie moet en kan doen om verder te komen. Als het gesprek en het vervolg blijven steken op het niveau van gedrag: probeer dit eens of dat, dan leert Sofie niet veel van deze situatie. Als collega's heb je ook de verantwoordelijkheid om elkaar te helpen naar een dieper niveau door te steken. Pas dan kun je problemen oplossen en echte veranderingen te weeg brengen.

## **5.6 Samenwerken in het team**

Onderwijs maken doe je samen met ouders en collega's. Je praat met elkaar over heel gewone huishoudelijke en beheersmatige zaken als wie er pleinvacht heeft of hoeveel geld er is voor een project. Maar natuurlijk ook over de inhoud van het onderwijs: wat komt er bij dat vak aan de orde, hoe pakken we dat samen aan en welke regels stellen we in de school.

Als je goed kunt samenwerken, kun je een grote bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs: doordat je de sfeer in de groep verhoogt, een constructieve bijdrage levert aan het onderwijs of meewerkt om de gezamenlijke doelen te bereiken. Het gaat bij het onderwerp samenwerken met name om zaken die zich buiten het reilen en zeilen in je eigen groep om bewegen, al hebben ze er natuurlijk wel alles mee te maken.

Je overlegt met je teamleden, maar ook met ouders, andere schoolteams en de schoolbegeleidingsdienst.

In het schema hieronder vind je de bespreekpunten met een aantal voorbeeldvragen.

Vraag naar ..	Samenwerken
<i>Situatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met wie werk je veel samen?</li> <li>• Welke soorten overleg voer je?</li> <li>• Wat doe je samen met anderen?</li> <li>• Hoe organiseer je het overleg met ouders?</li> </ul>
<i>Gedrag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb je veel inbreng bij de vormen van samenwerken?</li> <li>• Neem je vaak iets over van anderen?</li> <li>• Geef je complimenten aan collega's of ouders?</li> </ul>
<i>Vermogen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durf je zelf initiatief te nemen?</li> <li>• Durf je anderen aan te vallen op hun standpunt?</li> <li>• Word je vaak kwaad tijdens overleg? Waarover of op wie?</li> <li>• Ben je graag voorzitter of liever gewoon lid?</li> </ul>
<i>Overtuiging</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vind je het belangrijk dat je overlegt met collega's?</li> <li>• En met ouders?</li> <li>• Is samenwerken meer dan overleg?</li> </ul>
<i>Identiteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben je een individualist of een werk je liever in groepen?</li> </ul>

#### *Casus Zeuren bij samenwerken*

“Er komt ook nooit iets uit die vergaderingen.” moppert Ko. “Verspilde tijd. Laten we gewoon aan ons werk gaan, dat schiet tenminste op.” Hij loopt naast Victor door de gang uit het lokaal waar ze zojuist een paar uur teambespreking hebben gehad over leerlingen. De IB-er zat erbij en deed verslag.

“Wat is er mis met vergaderen?” vraagt Victor

“Nou, niet zoveel, als het maar goed gebeurt. En kort als het effe kan.”

Zegt Ko.

“Volgens mij zijn we toch behoorlijk opgeschoten.” Werpt Victor tegen.

“Vind je niet?”

“Ja we hebben wel wat gedaan.” Geeft Ko toe, “maar ...”

“Ja?” vraagt Victor.

“Nou om eerlijk te zijn, ik ben hier niet zo goed in.”

Ko en Victor zijn in het lokaal van Victor gaan zitten op een paar lage stoeltjes.

“Waar ben je niet goed in?” vraagt Victor.

“Ik doe liever dingen alleen; dat gaat een stuk vlugger.” vindt Ko.

“Daar zit wat in.” Stemt Victor toe. “Maar sommige dingen ...”

“Ja, ja, ik weet wat je wilt gaan zeggen. Maar met zo'n IB-er schiet het toch niet op. Ze zeurt en zemelt maar door.”

“Wat moet ze dan anders doen volgens jou?”

“Anders? Anders? Alles aan dat mens!” Ko schiet even uit z'n slof.

“Je bent behoorlijk boos, zeg.” Vindt Victor.

“Ja, nou. Ik erger me eraan dat we niet vlugger kunnen en dat niemand haar tot de orde roept.”

“Maar wat wil je dan?” vraagt Victor.

### *Toelichting*

De aanleiding voor dit gesprek ligt, zoals zo vaak, in een activiteit die juist heeft plaatsgevonden. Op een vrij natuurlijke en vrijblijvende manier begint het gesprek. Maar het wordt voortgezet op iets meer gestructureerde manier. Zo lopen gesprekken vaak en als je erop uit bent elkaar serieus te nemen, doe je dat ook bewust zo.

Het gesprek gaat eerst over de situatie en het gedrag en komt langzaam maar zeker op het niveau van vermogen. In gesprekken spelen emoties een belangrijke rol. Het is wel nodig daar ruimte aan te geven. Je ziet dat Victor dat doet, maar dat de boosheid van Ko het gesprek behoorlijk tegenhoudt. Misschien is het beter elkaar later weer eens te spreken over dit onderwerp. Ko moet eerst eens bij zichzelf nagaan waarvan hij zo boos wordt en wat hij met die boosheid doet.

- Leren omgaan met emoties in gesprekken is voor iedereen belangrijk. Lees bij deze casus de verdieping 5E op pagina 81.

### *Casus Samenwerken met ouders*

Harrie gaat vlak na de spreekavond helemaal uit z'n dak: “Fantastisch. Dat heb ik toch even mooi opgelost!”

“Wat?” vragen een paar collega's nieuwsgierig.

“Nou, een paar ouders van kinderen uit mijn groep vroegen mij om meer informatie rond de ontwikkeling van de kinderen.”

“Tja, dat vroegen ze bij mij ook.” zegt Evelien, “maar dan blijf je toch bezig!”

“Ik heb wel een idee hoe je dat moet aanpakken.” vertelt Harrie.

“Weet je waar het vaak op vast zit? Je moet er eerst achter zien te komen wat ze willen weten, wat je ze moet vertellen.”

“Nou, en hoe heb je dat gedaan?” vraagt Zwannie.

“Ik ben het aan de ouders zelf gaan vragen.” antwoordt Harrie.

Harrie heeft drie ouderparen van kinderen uit zijn groep uitgenodigd. Ze hebben gepraat over de vragen om meer informatie.

“Hele gewone vragen, hoor. Ik zou ook van mijn kind wel willen weten hoe het er met haar voorstaat. En ik heb op mijn beurt gezegd dat ik wel wat meer wil weten over de situatie thuis.” Voegt Harrie toe.

Toen het gemeenschappelijk belang eenmaal duidelijk was, liep het verder als een trein. Uiteindelijk kwam dit idee eruit: van elke kind gaat maandelijks een bijschrijfrapport van school naar ouders en een week later weer terug. Harrie kruist op een lijst met aandachtspunten aan wat hem opviel aan dat kind in die periode. De ouders geven op hun beurt



informatie over de situatie thuis door en formuleren verklaringen voor het gedrag vanuit hun optiek en vragen naar verduidelijking.

“En ik heb allemaal tevreden ouders op mijn spreekavond.” Besluit Harrie triomfantelijk.

“Ik vind het een machtig idee.” Zegt Zwannie. “Kan ik dat bijschrijfreport eens van je zien?” Ook de andere collega’s tonen belangstelling. Ze spreken af dat Harrie op de volgende teamvergadering precies vertelt hoe het werkt.

### *Toelichting*

Dit voorbeeld rond samenwerken is typerend voor een school waar alle partijen van elkaar willen leren. Ook ouders vormen een partij in het geding. Team en ouders kunnen elkaar verder brengen in het leren van nieuwe dingen, in dit geval het doorgeven van relevante informatie over de kinderen en het onderhouden van goede contacten. Maar het had net zo goed kunnen gaan over een schoolreisjes, verkleedkleden of overblijven.

Harrie leert nieuwe dingen en brengt dat in het team. Zo kunnen ook anderen ervan mee profiteren. De nieuwe kennis bestaat uit een procedure, maar ook uit de lijsten die Harrie ontwikkelt en in de loop van de tijd ongetwijfeld verbetert.

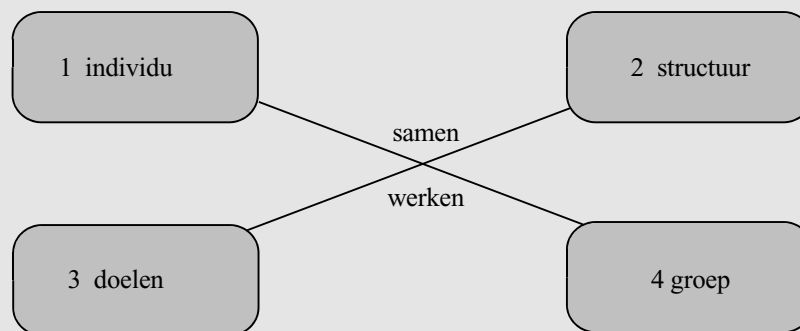
- In de verdieping 5F, pagina 83 lees je meer over beter samenwerken tijdens vergaderingen en besprekingen.

## 5A Verdieping

### Levert het samenwerken voldoende rendement op?

Iedereen praat wel eens over zijn of haar werk. Maar hoe zorg je ervoor dat samenwerking ook echt iets oplevert?

In het schema wordt samenwerken vanuit vier gezichtshoeken bekeken. Per gezichtshoek zijn er een aantal zaken van belang. We zullen die nu achter-eenvolgens benoemen. Op de lijn individu-groep gaat het om het aspect 'samen', op de lijn structuur-doelen ligt het accent op 'werken'.



*Oomkes 1995*

Vanuit **1, het individu** bekeken zijn voor *samenwerken* de volgende zaken van belang:

- Samenwerken komt tegemoet aan individuele sociale basisbehoeften: er bijhoren, invloed hebben en genegenheid verwerven.
- Let op sociale vaardigheden: leef je in in de ander, stuur het gesprek, zorg ervoor dat je betrokken bent en blijft.

Kijken we naar **2, de structuur** van het *samenwerken* dan zijn de volgende tips van belang:

- Kies vaste werkmethoden  
Als je werkt volgens min of meer vast structuren als overleg, advisering of klassenbezoek kun je doelgerichter werken met meer rendement. Je kunt bijvoorbeeld afspreken dat je na het uitwisselen van ervaringen altijd afsluit met de vraag: wat doen we hier nu mee? Hoe komen we hier op terug? Wat willen we dan van elkaar horen? Ook kun je besluiten om afspraken of resultaten vast te leggen. Daardoor ontstaat continuïteit.

- Maak een taakverdeling.  
Het gevaar van werken in een duo is dat je geen afspraken maakt over de verdeling van de taken als wie er een verslagje maakt. Hoe simpel ook, het verhoogt het rendement als helder is wie wat voor zijn rekening neemt. Ook als dat geregeld is kan het overleg heel plezierig en spontaan verlopen.
- Benoem elkaars deskundigheid  
Niemand is gelijk en ieder heeft zo zijn of haar sterke en zwakke punten. Een collega heeft bijvoorbeeld veel ervaring opgedaan in activerende werkvormen. Hij is daar heel handig, ja deskundig in. Een andere collega heeft veel informatie verzameld over het pedagogisch klimaat. Een derde heeft in gesprekken het vermogen mensen te boeien en enthousiast te maken. Benoem elkaars deskundigheid; het komt de samenwerking ten goede.

Let bij **3, de doelen** van *samenwerken* op de volgende zaken:

- Wees je bewust van de doelen  
Je kunt zomaar even gezellig bij elkaar zitten en napraten over een geslaagd experiment. Dat heeft een belangrijk doel: uiting geven aan je voldoening en tevredenheid. De ander hoort het aan en reageert begrijpend. Daarna gaat ieder naar huis. Zulke gesprekken stimuleren je werkplezier en kunnen de basis vormen voor meer contact. Je kunt zo ook komen tot contact met expliciete doelen als het toenemen van deskundigheid. Zo kunnen terloopse en niet geplande contacten de basis vormen voor meer doelgericht werken gericht op leren.
- Stel vooraf duidelijke doelen.  
Als je vooraf doelen stelt aan de samenwerking, kun je je op die doelen concentreren. Maar doelgericht werken is niet alleen efficiënt, het geeft ook voldoening als er sprake is van succes: het is ons gelukt! Als je doelen zo formuleert dat je ze kunt meten kun je na verloop van tijd ook nagaan of ze gehaald zijn.

*Samenwerken* doe je niet alleen. Let bij vooral grotere **groepen (4)** op het volgende:

- Groepssamenhang: zien we het zitten met elkaar, zijn we stimulerend voor elkaar, doen we energie op uit de groep?
- Groepsnormen: is er ruimte voor een grapje tussendoor of willen we juist in een strak tempo doorwerken? is er respect voor elkaar?, wordt er goed geluisterd?
- Leiderschap: krijgt de samenwerking op een goede manier vorm zodat ieders kwaliteiten tot hun recht komen?
- Ontwikkeling: is er sprake van ontwikkeling in de samenwerkingsrelatie? Dan kun je ook verder komen in je werkvormen en na verloop van tijd wellicht overgaan tot advisering of klassenbezoek. Of is er sprake van

ontwikkeling doordat het pedagogisch klimaat ter sprake kan komen als een onderwerp dat meer laat zien van de persoon van de leerkracht.

Deze zaken kun je als schoolleider of als samenwerkend team of duo aan de orde stellen tijdens evaluatiebesprekingen van jullie samenwerking. Ze dienen als aandachtspunten om vast te stellen of het samenwerken voldoende rendement oplevert.

### **Meer weten?**

Deep, S., e.a., *Slimme zetten*. Amsterdam 1995.

Oomkes, F., Samenwerking en cultuur in: Oomkes, *Training als beroep*, Meppel 1995.

Verhoeven, W., *Zelfsturing en samenwerking*. Aarle-Rixtel 1998.

Inspectie van het Onderwijs, *Integraal schooltoezicht 2001. Informatiebrochure voor scholen*.

## 5B Verdieping

### Begrijpen we elkaar wel goed?

Bij samenwerken in alle genoemde werkvormen speelt communicatie een grote rol. Hoe zorg je ervoor dat je elkaar goed begrijpt? Praten is doorgaans geen probleem. Maar beter luisteren en vragen kan winst opleveren. Een paar aanwijzingen.

#### *Ga er even voor zitten*

Als je naar die ander luistert wil je horen wat hij of zij zegt en interpreteren wat hij of zij ermee bedoelt. Daarvoor moet je even de tijd nemen en vanuit een open houding het contact aangaan: concentreer je op de ander, luister open en vul niet alvast wat jij denkt dat de ander gaat zeggen, geef haar of hem de tijd zijn verhaal te doen.

#### *Probeer erachter te komen wat de ander bedoelt*

Dit heet onderzoekend luisteren. Probeer precies te achterhalen hoe de situatie eruit zag, wat er precies gebeurde, welke vaardigheden nu echt aan de orde waren, welke effecten het optreden exact had, welke mening die ander er nu precies op na hield en welke argumenten daarvoor werden aangedragen. Bij de start van het samenwerken moet je vooral onderzoekend luisteren.

#### *Leg je eigen ervaring en mening ernaast*

Dit heet toetsend luisteren. Je hebt een vooropgezet idee of mening of beeld van een situatie. Je luistert naar de ander vanuit je eigen beeld of mening. Dat is het kader waarin het verhaal van de ander moet passen. Je zegt dingen als: O ja, dat heb ik ook wel eens gedaan of meegemaakt. Bij mij gebeurde toen ... Deed jij dat zo. O, ik ging toen juist ...

#### *Stel de goede vragen*

Aarzel niet om vragen te stellen en denk niet te snel dat alles duidelijk is. Als je de goede vragen op het juiste moment stelt, doet dat de kwaliteit van een gesprek toenemen:

- Open vragen  
Het antwoord op een open vraag ligt helemaal open: het kan kort of lang zijn, gedetailleerd of vaag, enzovoort. Bijvoorbeeld: Hoe zag die situatie er precies uit? Stellen van open vragen geeft de ander ruimte en nodigt uit. Bij open vragen zijn alle antwoorden mogelijk behalve ja en nee. Open vragen worden vooral veel gebruikt bij het onderzoekend luisteren. Ze beginnen heel vaak met

- Hoe ...: hoe, hoeveel, hoe vaak, hoe lang, enzovoort.
- W...: waarom, wie, wanneer, welke, waar(bij), enzovoort.
- Gesloten vragen  
Gesloten vragen hebben meestal twee antwoordmogelijkheden: ja of nee. Ze leveren vooral feitelijke informatie. Bij gesloten vragen staat een werkwoord aan het begin: Gebruik je het bord ook. Laat je kinderen vrij door het lokaal lopen? Besteed je ook aandacht aan achterblijvers?
- Vervolg vragen  
Na een open of gesloten vraag vormt de vrager zich een beeld en vaak wil hij doorvragen. De antwoorden op die vervolgvragen leveren meer detailinformatie. Vervolg vragen hebben vaak de volgende vorm: Vertel nog eens wat meer over.... Hoe zat dat nou precies met die irritatie?

## 5C Verdieping

### Hoe zorg je voor een open gesprek?

Hoe zorg je ervoor dat een gesprek ook echt een gesprek wordt en dat je ook verder komt juist als het niet zo vlotjes verloopt, als het misschien pijnlijk wordt of lastig. Aan de ene kant heeft dat te maken met fijngevoeligheid en zorgvuldigheid: Wat zeg en vraag ik nu wel? Welke laag van de logische niveaus is bereikbaar? Ga ik niet te ver? Aan de andere kant kun je ook letten op randvoorwaarden en de wijze waarop je met elkaar communiceert, zowel verbaal als non-verbaal. De volgende tips helpen je wellicht.

#### *Randvoorwaarden*

- Zorg voor een plezierige gespreksruimte: een plek waar je niet gestoord wordt door telefoon of binnenlopende mensen, goede stoelen (dus niet op de stoelen van kinderen).
- Zorg voor genoeg tijd. Maak daarover duidelijke afspraken.
- Hoe meer duidelijkheid er is hoe groter de veiligheid hoe makkelijker het gesprek verloopt.

#### *Non-verbaal gedrag*

- Richt je houding op de ander: open, toegewend, actief.
- Let op de houding van de ander: trekt ze zicht terug, sluit ze zich af, staat hij open voor meer?
- Let op de gezichtsuitdrukking en stem van elkaar en leidt af of de ander zich – nog – prettig voelt. Hou oogcontact.

#### *Verbaal gedrag*

Reageer passend. In de figuur op de volgende pagina zie je twee driehoeken met 'ander' en 'ik'. Dat geeft aan welke ruimte we in het gesprek ervaren. Bovenin het schema heeft de 'ik' maar weinig ruimte en heeft de ander veel ruimte. Meer naar onderen veranderen die verhoudingen. Als je reageert met een interventie zoals boven in het schema, dan zal de ander zich uitgenodigd voelen om door te gaan met zijn verhaal. Hoe meer je onderin zit, hoe minder ruimte je de ander laat.

## Interventies in gesprekken

Actief luisteren		'hm' ja, ja, knikken.
Samenvatten		'je zegt dus....'
Reflecteren van gevoelens		'je ziet er tegen op?'
Ordenen		'het voornaamste is dus...'
Doorvragen		'vertel eens wat meer over'
Ondersteunen		'...en toch maar doorgaan'
Vragen toevoegen		'en hoe is het met...?'
Interpreteren		'je bedoelt eigenlijk...'
Informereren		'laat ik je vertellen...'
Suggesteren		'heb je er al eens aan gedacht...?'
Adviseren		'het zou goed zijn als je..'
Beoordelen		'maar dat kun je toch niet maken?'

### Meer weten?

Coppoolse, P., *Teamvorming, management van sociaal-emotionele processen in samenwerkingsverbanden*. Baarn 1994.

Pijs, E., *Het grote vaardighedenboek*. Arnhem 1998.

Spoler-van den Hombergh, R.H.M., *Sociaal-agogische vaardigheden*. Baarn 1997.

Visser, Y., *Coaching*. Amersfoort 2000.



## **5D Verdieping**

### **Hoe verspreid je kennis in je team?**

Hoe doe je nieuwe kennis op? Dat verloopt soms spontaan: je ziet op tv tijdens het programma 'Klokhuis' hoe ze daar een onderwerp oppakken en je besluit dat zelf ook te gaan gebruiken. Het kan ook vanuit een probleem dat je meemaakt en waarvoor je oplossingen zoekt. Verder ben je als school waarschijnlijk ook systematisch bezig met kennisontwikkeling: in het schoolplan neem je bijvoorbeeld verbeteronderwerpen op voor de komende periode, volg je cursussen en bestudeer je onderwerpen.

Hoe zorg je ervoor dat in jullie school nieuwe kennis wordt ontwikkeld, vastgelegd en doorgegeven. De volgende fasering kan je helpen.

#### *1 Ontwikkeling van nieuwe kennis*

Ieder die werkt, maakt fouten. En van fouten kun je, zoals iedereen weet, veel leren. Dat kan trouwens ook van dingen die goed gaan. Dat geldt in de eerste plaats voor – positieve of negatieve – individuele leerervaringen. Een collega bedenkt bijvoorbeeld een aanpak voor de leerproblemen van een kind. Die blijkt prima te werken. Zij haalt er een andere collega bij en laat zien wat ze heeft bereikt. Zo kan die ervaring worden omgezet in kennis voor beide betrokkenen: die aanpak werkt, zo kan ik het ook doen.

Maar ook als die aanpak niet de juiste bleek, kun je al reflecterend van die situatie evengoed leren: wat ging er fout, waar lag dat aan en hoe kan het beter. Zo'n leerproces vindt dagelijks op vele plaatsen in een organisatie plaats, ook zonder dat er een tweede collega bij is betrokken.

#### *2 Vastleggen van de verworven kennis*

Soms leer je kleine, nieuwe dingen: als ik het bord schoonmaak met zo'n borstel gaat het beter. Als het gaat om grotere zaken als een betere aanpak om kinderen te begeleiden, het werken met methoden of het omgaan met leerproblemen, is het verstandig die belangrijke nieuwe kennis om te zetten in vaste vormen. Als het idee is vastgelegd of beschreven kunnen anderen er later ook van profiteren, ook als de bedenker ervan er niet meer is.

#### *3 Verspreiden van kennis in de organisatie*

Als je iets nieuws bedenkt, kun je dat ook aan een collega doorgeven. Die kan dan als hij dat wil die aanpak overnemen. Dat is een eerste vorm van verspreiding. Maar de nieuwe kennis kan ook breder beschikbaar worden gesteld aan andere collega's. Doorvertellen en demonstreren van goed geslaagde acties zijn twee voorbeelden van het verspreiden van nieuwe kennis.

#### *4 Toepassen van de beste kennis*

De volgende stap is dat andere collega's de nieuwe kennis overnemen en al of niet gecombineerd met hun eigen aanpak gaan toepassen in hun situatie. Al werkende zullen zij misschien weer komen met verbeteringen. Dat is nieuwe kennis die ze vervolgens weer verspreiden in de organisatie. Uiteindelijk wordt de kennis steeds weer verbeterd toegepast. Daarmee is de cirkel rond.

Als je deze cyclus van kennis steeds weer plaats laat vinden in je school, geef je daarmee een krachtige impuls aan het leren in jullie organisatie. De kunst is om dit proces zo te managen, dat alle collega's ervan kunnen profiteren en erbij worden ingeschakeld. Een collega van wie een idee door de anderen is overgenomen, voelt zich weer meer betrokken bij het team en bij de missie van de school. Het wij-gevoel wordt zo al werkende steeds sterker.

#### **Hou de cirkel in beweging**

Hoe zorg je er als team nou voor dat de cyclus van kennis op gang komt en blijft draaien? Pas dan werk je immers als team echt aan schoolontwikkeling. Die schoolontwikkeling komt pas op gang als collega's nieuwe kennis doorvertalen op gedragsniveau. In de logische niveaus waarmee we werken, gaan we daarom uit van gedrag en we komen er steeds weer op terug: wat stimuleert of belemmert jouw gedrag?

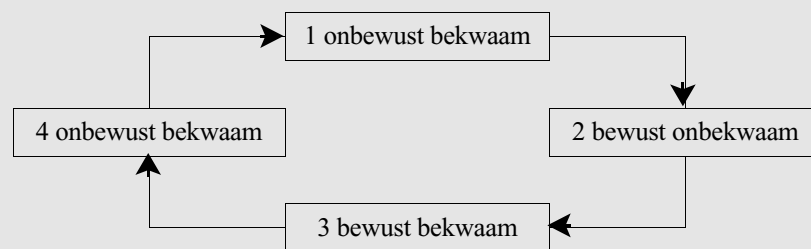
Als je bezig bent in je klas of team merk je dat er altijd wel iets te leren, te veranderen en te verbeteren valt. Dat geldt trouwens niet alleen voor pas beginnende leerkrachten, maar ook voor 50+ers. Als je ouder wordt en meer levenservaring krijgt, verandert ook je kijk op je vak en de manier van omgaan met collega's en kinderen.

Je stelt vakmatige vragen bij zaken die je in je omgeving of je eigen gedrag opvallen. Je wordt je bewust van dingen die anders kunnen of zelfs moeten. Zaken die je eerst niet opmerkte of waarvan je niet wist dat ze anders konden. Je wordt van onbewust onbekwaam, bewust onbekwaam: "Ja, inderdaad, door die ervaring heb ik ontdekt dat ik beter anders kringgesprekken kan houden." Onbekwaam is trouwens een wat negatieve term maar het geeft weer dat er altijd wel wat te leren, te ontwikkelen valt

Niet zelden gaat zo'n ontdekking gepaard met de nodige moeite. We staan niet altijd te trappelen om te veranderen, maar we vinden het prima om te genieten van dingen die goed gaan, die je beheerst. Erkenning van het bewust onbekwame is dan ook vaak een hele stap, want die erkenning betekent ook dat er actie nodig is.

Wat ga je doen aan die onbekwaamheid? Als het goed is, wil je dat veranderen, je wilt bekwaam worden. Je gaat leren met het doel om beter te worden. Daarvoor ga je een leertraject opzetten waarin je jezelf doelen stelt en oefenmomenten creëert. Je gaat experimenteren en je merkt dat je wellicht met wisselend succes uiteindelijk merkt dat het beter gaat dat je de situatie of

de vaardigheden beheerst. Dat is nog wel op een bewust niveau: als ik nu een open kringgesprek organiseer, moet ik daar en daar goed aan denken. Misschien gebruik je wel een spiekbriefje bij het uitvoeren van sommige activiteiten. Maar langzamerhand ontstaat de fase van het onbewust bekwaam: het gaat vanzelf. Je ervaart het plezier van het beheersen, je geniet ervan. Deze fase heeft als vervolg: het nieuwe gedrag is zo ingesleten dat je er nauwelijks meer bij nadenkt. En dan wordt het weer tijd voor de volgende verandering waarmee de kring weer rond is. In het schema hieronder zie je deze kringloop terug.



Als directeur kun je in evaluatiegesprekken vragen stellen naar de fase van verandering waarin een leerkracht zich bevindt. Je kunt daarop inspelen door acties die bij die fases aansluiten en op die manier het leren ondersteunen. Het mooiste is als je de schoolontwikkeling en de persoonlijke ontwikkeling goed op elkaar weet af te stemmen en als je daar ook gedifferentieerd naar leerkrachten mee om kunt gaan. Dat vraagt veel MBWATA-gedrag: Management By Walking And Talking Around. Veel rondlopen veel direct contact, goed kijken en luisteren, doorvragen, enzovoort.

### Meer weten?

Covey, R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam 1999.

Weggeman, M., *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum Books, 1997.

## 5E Verdieping

### Omgaan met boosheid en emoties

In de casus *Zeuren bij samenwerken* wordt Ko boos omdat..... ja waarom eigenlijk? Victor brengt Ko al tot een paar belangrijke uitspraken:

- ‘Om eerlijk te zijn, ik ben hier niet zo goed in.’
- ‘Ik doe liever dingen alleen; dat gaat een stuk vlugger.’
- ‘Ik erger me er aan dat we niet vlugger kunnen.’
- ‘En dat niemand haar tot de orde roept.’

Je zou het misschien niet vermoeden maar achter de boosheid van Ko ligt eigenlijk een heel positieve gedachte, een wens: we moeten in een stevig tempo en efficiënt met veranderingen omgaan.

In het omgaan met boze, emotionele mensen is dat een belangrijk aandachtspunt: ontdek de gedachte achter de boosheid, welke wens wordt niet gehonoreerd? Het gaat er daarbij in de eerste plaats om dat de boze collega zelf ontdekt:

- waar die boosheid vandaan komt,
- wat de boosheid oplevert,
- welke alternatieven er zijn.

Hoe kun je een collega helpen om tot een dergelijke reflectie te komen?

#### *Zorg voor afstand*

In de eerste plaats is het dan nodig dat de boze, verdrietige, teleurgestelde, opgewonden, blijde, enthousiaste collega zijn emotie op afstand kan zetten en zich zelf de vraag kan stellen: wat veroorzaakt nu bij mij precies die emotie? Zolang dat niet gebeurt en de collega in de emotie zit ontstaat er geen vruchtbare leersituatie.

#### *Benoem de feiten*

Als er afstand is gecreëerd ga je na wat er precies gebeurde. Waardoor ontstond precies die emotie, hoe was de situatie, wie waren er, wie zei wat, enzovoort.

#### *Zoek alternatieven*

Heb je de oorzaken duidelijk, zoek dan naar alternatieven: was er een andere manier van emoties uiten, van reageren mogelijk?

#### *Hoe doe je het de volgende keer?*

Tenslotte ga je samen na welke manier van optreden een volgende keer meer oplevert. En wanneer je dat gaat doen.

Door zo bezig te zijn kom je bij het leren op persoonlijk niveau en juist dat is kenmerkend voor de lerende leerkracht in de lerende school.

### **Tips bij het omgaan met boze collega's**

Tot slot een paar tips die je als directeur of collega helpen om een emotionele collega tot reflectie te stimuleren.

- Observeer in welke van bovenstaande fasen je emotionele collega zich bevindt. Sluit daarbij aan.
- Blijf zelf kalm. Word zelf niet emotioneel maar blijf wel betrokken.
- Vertoon spiegelbeeldig gedrag.  
Non-verbale uitingen hebben in emotionele situaties vaak meer communicatiekracht dan verbale. Doe dus iets met je lijf. Begin om zo ongeveer dezelfde houding aan te nemen als de collega. Volg hem in zijn non-verbale gedrag. Probeer daarna om van volgend naar leidend gedrag te komen. Ga wat meer onderuit, ontspannen zitten en kijk of de collega ook iets dergelijks doet. Zo ja, dan ontstaat er openheid en ontvangstgedrag.
- Gebruik vooral in het begin actief luisteren, geef de ander dus ruimte en stel open vragen op gevoelsniveau.
- Spreek rustig, kalm en vooral niet te luid, de ander moet wel enige inspanning leveren in de communicatie.
- Laat de ander zelf vooral het werk doen, bijvoorbeeld als het gaat om het zoeken naar alternatieven.
- Als de emotie blijft, als er geen eind komt aan het 'stoom afblazen', kun je vragen wat de ander met dit gesprek wil, wat hij wil bereiken en hoe veel tijd hij wil nemen. Het zijn vragen waardoor het hier en nu in beeld gebracht kan worden. Als je collega kritiek heeft op een ander laat hij dat dan rechtstreeks tegen die ander zeggen. Praat niet over elkaar, maar met elkaar. Veroordeel daarbij niet de persoon, maar benoem zijn of haar gedrag. Zorg voor een positieve afsluiting.

### **Meer weten?**

Birkenbihl, V., *Communicatietraining, intermenselijke relaties succesvol vormgeven*. Baarn 1995.

Dulk, C. den, *Teamcommunicatie en conflicthantering*. Nijkerk 1993.

Fisher, R., e.a. *Excellent onderhandelen*. Utrecht/Antwerpen 1995.

Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan de Rijn 1996.

*Onderhandelen*. Teleac/NOT.

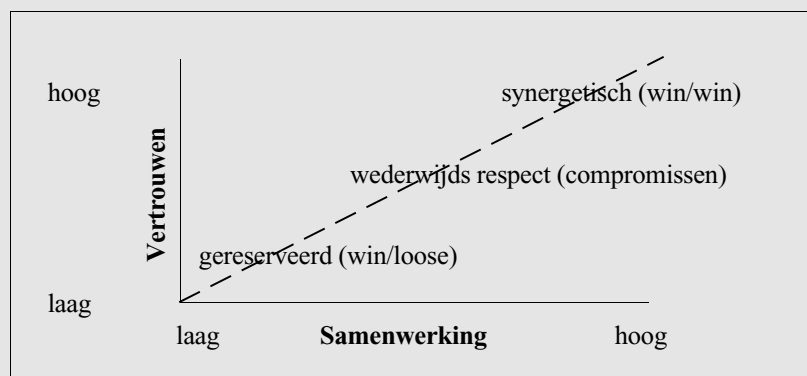
Remmerswaal, J., *Handboek groepsdynamica*. Baarn 1995.

Ritsema van Eck, E.J., e.a., *Conflicthantering en onderhandelen*. Houten 1993.

## 5F Verdieping Beter vergaderen

Je wilt als team samenwerken in vergaderingen, maar soms lijkt het meer op tegenwerken. Hoe zorg je ervoor dat de communicatie tijdens de besprekingen goed verloopt?

Soms heb je een verschil van mening en ontstaat er een discussie. Op zich is er niets mis met een goede discussie. Mensen proberen op basis van argumenten een goed resultaat te behalen. Prima, helemaal als er beslissingen moeten worden genomen. Maar soms leidt discussie ertoe dat je tegenover elkaar staat en dat het uiteindelijk niet meer om de kwaliteit van het uiteindelijke resultaat gaat, maar om gelijk krijgen. Discussie zorgt dan voor uiteenvallen, voor fragmentatie, terwijl je er juist op uit was om het een te worden. Vooral in fases van verkenning, beeldvorming en meningsvorming is het beter als je samen creatief en vrijuit denkt en spreekt zonder elkaar aan te vallen. De dialoog is dan een beter middel dan de discussie.



*Covey, 1999*

Het schema laat zien dat als er geen vertrouwen is, het contact gereserveerd is: laag vertrouwen correleert met weinig samenwerking. In zo'n situatie zijn mensen gericht op verwerven van veiligheid. Ieder zoekt naar zorgvuldige formuleringen om zich te kunnen indekken. De sfeer wordt gekenmerkt door: Ik wil winnen en jij moet verliezen. Naarmate het vertrouwen toeneemt, krijgt samenwerking meer kansen. Via een tussenstation waarbij het sluiten van compromissen (allebei een beetje inleveren) het hoogst haalbare is, ontstaat de situatie waarin je zoekt naar versterking door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Ieder kan in zo'n sfeer zijn kwaliteiten naar voren brengen. Er is geen belemmering meer, je vertrouwt elkaar. Al die verschil

lende kwaliteiten gaan elkaar versterken. Iemand met wilde fantasieën, wordt niet direct in de hoek gezet, maar degene die nuchter denkend de fantasie aanhoort, probeert die overeind te houden en ondertussen wel tot concrete invulling te komen. 'O ja als je dat op die manier ziet dan zouden we dat zuss en zo kunnen doen'.

### **Tips voor beter communiceren in vergaderingen**

Hoe werk je als schoolleider met je team aan een echte dialoog met veel synergie? Hier volgen een paar tips.

- Werk als team aan een gezamenlijke missie.
- Benadruk de gezamenlijke potenties: wat kunnen we samen, wat kan ieder afzonderlijk.
- Zorg voor veiligheid en vertrouwen.
- Stimuleer beweging tijdens de vergadering (rondlopen, staan).
- Geef humor kansen.
- Zorg ervoor dat er voldoende, afgesproken tijd beschikbaar is.
- Zorg voor visuele middelen (flap-over, bord, enzovoort).
- Zet brainstormsessies in en gebruik creatieve denkvormen.
- Stimuleer het gevoel dat je samen op onderzoek bent, dat je samen leert.
- Nodig mensen uit tot bijdrages, aanvullingen, ideeën, concretisering.
- Zoek de boodschap achter de boodschap: wat bedoelt hij precies, wat wil zij daarmee zeggen?

Formuleer de wens achter de vraag: wat wil ze bereiken of vermijden?

### **Meer weten?**

Covey, R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam 1999.

Dulk, C. den, *Teamcommunicatie en conflicthantering*. Nijkerk 1993.

Remmerswaal, J., *Handboek groepsdynamica*. Baarn 1995.

Westerop, H., *Tips voor teamleden, collegiaal zijn en toch jezelf blijven*. Tilburg 1996.

## 6 Het POP – een tussenstap

Uit de werkvorm ‘overleggen’ kunnen allerlei vragen voor jezelf zijn gerold: dingen die je anders wilt doen, die je wilt uitproberen, oefenen, leren of evalueren. Het kan ook zijn dat je elementen ontdekt die in de school als geheel anders zouden kunnen of zelfs moeten.

Je kunt nu een tussenstap nemen waarin je je bezint op de zaken waarmee je bezig bent. De vraag die je je zelf gaat stellen is: wat wil ik in de komende tijd leren om mijzelf of de school verder te professionaliseren. Je gaat dus eigenlijk werken aan je Persoonlijke OntwikkelingsPlan binnen de school. Het doel van zo’n POP is dat je je verbeteracties meer structureert en concreetiseert. Je bent dus bewuster en gericht bezig met leren. We schetsen de stappen die je kunt zetten om een POP te maken en een aantal ideeën om ermee te werken.

### 6.1 Stappen naar een POP

Dit zijn de stappen die je zet om een POP op te stellen:

- Kies een element van je werken waarover je meer wilt leren. Het kan gaan over zaken in je eigen optreden, in het werken met je groep of binnen de hele school. Denk aan de door jou en je collega besproken onderwerpen. Kies daaruit een of twee punten waarin je je verder wilt ontwikkelen, een element dat je werken of het werken in de school op een hoger plan brengt. Het moeten wel iets zijn dat voor jou motiverend is om een bepaalde tijd aan te werken.
- Beschrijf een concreet voorbeeld waarmee je duidelijk maakt wat je beginsituatie is en wat je als probleem ervaart.
- Bepaal aan welk knelpunt of probleem je iets wilt doen, wat je in dit kader wilt realiseren, iets wat je wilt maken of uitproberen, wilt bijleren of onderzoeken.
- Bedenk een aantal concrete stappen die je van plan bent te gaan zetten om iets aan dit element te gaan doen. Formuleer heldere doelen: concreet, in positieve termen en controleerbaar. Denk aan SMART. S= specifiek; M = meetbaar; A = attractief; R = realistisch; T = tijd. Zie voor een voorbeeld de voorbeeld-POP hierna.
- Ga na wat je de komende periode binnen je werksituatie kunt doen om hier verder aan te werken en in welke vorm je dit zoekt. Dat kan gaan om:



- het volgen van een cursus;
- iets ontwikkelen, bijvoorbeeld een handleiding, lesbrieven, materialen;
- met je collega een traject volgen van advisering, klassenbezoek of werkvormen uit het keuzemenu;
- vaardigheden oefenen in een training.
- Bedenk ook met wie je dit gaat doen: individueel, intern of extern met iemand.
- Stel vast welke steun je ervoor nodig hebt van bijvoorbeeld de schoolleider, je collega's, de schoolbegeleider of een cursus.
- Stel vast wanneer je dit traject wilt afsluiten (einddatum), hoeveel tijd je wilt investeren en of je die tijd beschikbaar hebt.
- Bedenk hoe je je collega's laat zien dat je dit traject gevolgd hebt en hoe zij kunnen meeprofiten; bijvoorbeeld door een presentatie op een vergadering, een verslag of een open les als demonstratie.
- Overleg over je eventuele vragen met een collega of de leidinggevende om een en ander af te stemmen. Je kunt van je POP ook een contract maken waarin je samen de afspraken vastlegt en je eraan verbindt. Als je een POP opstelt met je leidinggevende kun je er ook afspraken in vastleggen over faciliteiten of beloningen: de hoeveelheid tijd die je ervoor krijgt, extra geld of een cursus.

Meer over het POP lees je in de verdieping 6A op pagina 89.

#### *Casus POP van Lottie*

Jef is locatieleider van De Regenboogschool. Hij heeft een functioneringsgesprek met Lottie, de leerkracht van groep 2. “Okay, dus we spreken af dat je positiever probeert te zijn tegenover de kinderen.” Besluit Jef het gesprek. “Als Wilma of Sjon weer zulke problemen veroorzaken ga je niet gelijk dreigen met straf maar probeer je hen eerst positief te benaderen.”

“Dat is precies wat ik wil.” Zegt Lottie. “Ik denk dat de sfeer in de groep dan beter wordt en het past eigenlijk ook veel beter bij mij, zulke positieve opmerkingen. Ik hoop dat het me gaat lukken! Bettie moet me natuurlijk goed helpen. Zij is een kei in dit soort dingen.”

“Goed, dan spreken we het volgende af: jij schrijft binnen veertien dagen een persoonlijk ontwikkelingsplan. Daarvan geef je mij een kopie. We zetten er een datum op voor de eerstvolgende evaluatie. Okay?”

Na het nodige gezwoeg met hier en daar steun van Bettie maakt Lottie het volgende POP (persoonlijk ontwikkelingsplan).

### **Persoonlijk ontwikkelingsplan van Lottje Schrader**

#### **Doelen**

Na zes weken wil ik op 80% van negatieve gedragingen tijdens het werken in hoeken kunnen reageren door:

- vriendelijk, duidelijk en rustig te vertellen welke gedragsverandering ik nu wil zien bij de kinderen,
- bij het direct vertonen van de gedragsverandering de leerling(en) door een bevestigende opmerking te prijzen.

#### **Activiteiten**

- 1 Ik ga na bij mezelf of ik kan ontdekken waarom ik zo snel boos wordt. Ik maak daarvoor een video opname van een activiteit "werken in hoeken" en bespreek die met mijn collega Bettie; zij is sterk in het omkeren van negatief leerlinggedrag.
- 2 Vanuit de analyse van de band met als resultaat enkele kritische momenten, ga ik een keer bij Bettie op bezoek om te zien wat zij nu precies anders doet dan ik als er negatief gedrag optreedt.
- 3 Hierna maak ik een lijstje van concrete veranderingen in organisatie en gedrag en bespreek dit op haalbaarheid met Bettie.
- 4 Gedurende twee weken oefen ik aan de hand van het lijstje.
- 5 Daarna nodig ik Bettie uit voor een observatie.
- 6 Vervolgens oefen ik door met behulp van het observatieresultaat.
- 7 Tenslotte nodig ik Jef uit voor de slotobservatie en de resultaatmeting.

#### **Tijdpad**

Actie 1, 2 en 3:	1 week
Actie 4 en 5:	2 weken
Actie 6:	2 weken
Actie 7:	laatste week

#### **Ondersteuning**

Zie activiteiten plus regelmatige belangstelling van Jef.

#### **Evaluatie**

Zie activiteiten stap 7: Jef doet een nameting op 12 november. Hij telt de negatieve gedragingen en mijn reacties verdeeld over positief en negatief.

#### **Bijzonderheden**

Ik heb deze groep nog maar een maand en heb de indruk dat ze tot nu toe niet echt gewend zijn aan regels. Dat zou te maken kunnen hebben met de vele invallers tot nu toe.

### *Toelichting*

Het POP is SMART geformuleerd:

- S = specifiek: Lottie geeft precies aan in welke situatie ze wil werken aan de verbetering, namelijk tijdens het werken in hoeken.
- M = meetbaar: het hoeft niet 100% goed te zijn; Lottie streeft naar 80% van de negatieve gedragingen.
- A = attractief: met de verandering kan iedereen blij zijn.
- R = realistisch: Lottie kent de groep en zichzelf en denkt dat deze doelstelling haalbaar is.
- T = tijd: Lottie noemt een specifieke tijd, een niet te lange periode van 6 weken waarbinnen de doelen moeten zijn gerealiseerd

Als je doelen SMART formuleert heb je heel wat voordelen:

- Je hebt je eigen succes in de hand. Vind je een doel niet realistisch, dan stel je het bij. Na enige oefening kun je het SMART-principe toepassen op alle mogelijke doelen. Ook hier geldt trouwens weer het LAKS-principe (Langzaam Aan Kleine Stappen).
- Als je zulke concrete doelen bereikt, geeft dat extra werkplezier. Dat geldt voor jezelf maar ook voor het team. Tenminste als je je successen vertelt. Daarover moet je dan wel afspraken maken: wanneer kun je elkaar vertellen van je leerdoelen en trajecten. Dat kan bijvoorbeeld tijdens een speciale personeelsvergadering waar het teamfunctioneren centraal staat. Als je zo met elkaar je successen deelt zorg je voor een positieve houding tegenover vernieuwing en kwaliteit. Moet je mislukkingen ook vertellen? Ja zeker: vertel waardoor iets is mislukt. Dat is spannend maar ook goed voor een klimaat waarin mislukkingen gedeeld worden. Dat neemt ook de angst voor fouten weg. En zorgt voor meer ruimte om te leren.

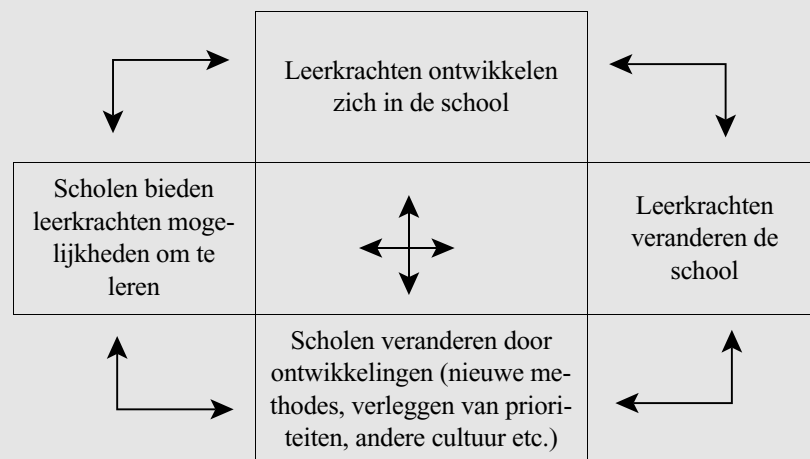
- Mensen ervaren vernieuwingen allemaal anders. Of toch niet? Kijk in de verdieping 6B op pagina 92. Hoe ervaar je een vernieuwing?

## 6A Verdieping

### Werken met een persoonlijk ontwikkelingsplan

*Het oude hoort men van een leraar,  
Het nieuwe ligt in eigen inzicht besloten,  
Voor wie dat heeft gezien, ligt alles wat hij heeft te leren in hemzelf*  
Baigan Ishada

Een leerkracht die werkt aan haar eigen ontwikkeling: dat is de bron van verbetering van de kwaliteit van de hele schoolorganisatie. Daarom is aanzetten tot werken met een persoonlijk ontwikkelingsplan een belangrijk punt voor de schoolleider. Maar niet alleen kan de lerende leerkracht de school veranderen, andersom kan ook: de school, het team, de materialen stimuleren de leerkracht om te gaan leren, zaken anders aan te pakken en te vernieuwen. Die wederkerige dynamische relatie tussen lerende leerkracht en lerende school zie je in het schema hieronder weergegeven:



Versteegh 1998

Je ziet, er zijn allerlei aangrijpingspunten voor veranderingen. Steeds is de lerende leerkracht daarin een belangrijke schakel. Maar wanneer komt een leerkracht nou tot veranderen, tot het spontaan stellen van leervragen bij haar werk en functioneren? Waar komt *leerkracht* vandaan? Drie belangrijke voorwaarden daarvoor vind je hieronder; je kunt onmiddellijk bij jezelf controleren of ze kloppen:

- Leerkrachten moeten direct verband ervaren tussen hun concrete inspanningen en de effecten die ermee worden bereikt. Wat ze leren, moeten ze onmiddellijk kunnen vertalen in de praktijk van hun werk.
- Leerkrachten moeten wel doorhebben dat iets beter, anders, slimmer of gemakkelijker kan. Met andere woorden, je begint pas te veranderen als je uitzicht hebt op resultaat, dat je werk er beter door gaat, er plezieriger van wordt.
- Leerkrachten moeten ruimte hebben om afstand van de dagelijkse praktijk te kunnen nemen. Dat betekent dat er tijd moet zijn, niet al te veel drukte in je hoofd of om je heen. Daardoor krijg je ruimte voor reflectie en kun je eens kijken naar je eigen bezig zijn.

Juist dat afstand nemen kan er toe leiden dat je veel gedragsalternatieven op het spoor komt. Je kunt als leidinggevende je teamlid daarbij helpen door de volgende vragen te stellen:

- Wat is precies het probleem waarvoor we een oplossing zoeken?
- Uit welke mogelijkheden kunnen we de oplossing kiezen?
- Welke mogelijkheid werkt het snelste, het beste?
- Welke route (stappen) leidt naar de oplossing?
- Welk tijdspad hoort daarbij: wanneer begin je, wat doe je dan enzovoort.

Je kunt het persoonlijk ontwikkelingsplan gebruiken om collega's te brengen tot concrete persoonlijke ontwikkeling. Je kunt er regelmatig op terug komen tijdens functioneringsgesprekken: wat wil je veranderen, hoe, wanneer en welke faciliteiten heb je ervoor nodig. Je kunt die afspraken vastleggen en er een volgend gesprek mee beginnen.

### **Extra leerkracht**

Je kunt in dit kader ook nog op een ander manier extra *leerkracht* realiseren. Daarvoor moet er iets veranderen in de samenstelling van het leerteam. Je vraagt van tijd tot tijd mensen vanuit de schoolsituatie om een bijdrage te leveren aan het leerproces van de teamleden: bestuursleden, ouders of een extern deskundige. Dat toegevoegd lid helpt mee om oplossingen te verzinnen voor problemen die een teamlid of het team signaleert in haar functioneren. Dat kan op het niveau van het samenwerkende duo; het kan ook op het niveau van het hele team.

Het overleg begint ermee dat een van de teamleden een probleem beschrijft dat zich voordoet in de schoolpraktijk op een van de genoemde onderdelen uit het schema. Ze beschrijft het probleem helder en objectief, zonder suggestieve vooronderstellingen. Het eigen handelen staat centraal in de beschrijving: wat heb ik toen meegemaakt en wat deed ik. Vervolgens formuleert iedere deelnemer aan het overleg welke problemen zich voordeden in de beschreven situatie. Ze overleggen en formuleren tenslotte samen enkele actiepunten die degene die het probleem inbracht in haar POP kan vermelden en waar ze mee kan gaan werken.

Dit soort overleg kan regelmatig plaatsvinden om team en teamleden nieuwe impulsen te geven in hun leren.

### **Meer weten?**

Agten, P.H.W. van, *Schoolleider: een vak apart*. Deventer 1997.

Gramsbergen-Hoogland, e.a., *Persoonlijke kwaliteit, inzicht, oefening en ontwikkeling*. Groningen 1999.

Mensink, J.C.M., *Zelfmanagement in lerende organisaties*. Deventer 1994.

Offerhaus, R., *Inspirerend leidinggeven*. Utrecht 2001.

Verhoeven, W., *Zelfsturing en samenwerking*. Aarle Rixtel 1998.

Weisinger, H., *Emotionele intelligentie op het werk*. Amsterdam 1999.

## **6B Verdieping**

### **Hoe ervaar je een vernieuwing?**

Vernieuwingen? Dat is soms opboksen tegen weerstand en soms lijkt het wel alsof het zomaar lukt. Toevallig? Nee. Een proces van vernieuwing verloopt vaak volgens hetzelfde stramien. Dat stramien is gebaseerd op de betrokkenheid van mensen. Dat gaat uit van de vraag: waar ligt de belangrijkste zorg van iemand? Die zorg begint doorgaans bij de persoon zelf. Als er iets moet veranderen, vragen collega's zich eerst af: wat heb ik eraan? Als de verandering inderdaad iets oplevert, komen de vragen over het hoe (de taak). En als die fase is geweest, kijken mensen naar wat de veranderingen voor anderen kunnen betekenen.

Het is goed om als directeur te weten hoe die verschillende fasen van betrokkenheid eruit zien. Dan kun je signalen oppikken om het proces beter aan te sturen en om het tempo te bepalen. Voor leerkrachten is het handig de fasen te kennen zodat ze weten wat hen overkomt. Zo kunnen ze zelf stuur geven aan hun werk. Tijdens de bespreking van het proces in teamvergaderingen of functioneringsgesprekken kun je dan samen bepalen in welke fase iemand zit. Dit zijn de fasen en de vragen die aan de orde zijn:

#### *De fase van de zelfbetrokkenheid*

Wat betekent deze vernieuwing voor mijzelf? Kan ik dit wel aan? Doe ik het nu dan niet goed? Ik ben hier niet voor opgeleid! Waarom nu deze verandering? Ik heb alles goed voor elkaar, waarom nu dan dit weer?

Leg bij de start van een vernieuwingsproces veel nadruk op de winst en de betekenis van de vernieuwing voor het functioneren van de leerkrachten. Het beste kun je eerst de winst van een vernieuwing aangeven en dan pas precieze informatie over de vernieuwing zelf of over het verloop van de invoering.

Geef ruimte voor deze fase maar laat hem niet te lang duren. Als het hele team niet mee wil, laat dan een aantal mensen aan de slag gaan. Zorg wel voor een goede terugkoppeling naar de rest van het team. Die kunnen dan hun fase van zelfbetrokkenheid wellicht overwinnen.

#### *De fase van de taakbetrokkenheid*

Als de leerkracht zover is dat hij de waarde van de vernieuwing inziet en als hij er wel voor wil gaan, dan ontstaat de fase van de taakbetrokkenheid.

De vragen liggen op het terrein van het uitvoeren van de taak. Vragen over de inhoud en de planning vormen nu de voornaamste zorg: Welk verloop heeft collegiale consultatie nu precies? Wat voor dingen moet ik opschrijven tijdens een klassenbezoek? Waar kan ik het best gaan zitten? Hoe voer ik dat

gesprek nu het beste? Hoe zorg ik dat er echt resultaat komt? Hoe plannen we het proces in de tijd? Vraag in deze fase informatie op bij andere scholen. Bekijk of bespreek samen een concrete beschrijving of een videoband. Besteed in de nabespreking van die informatie aandacht aan het beeld dat het oproept. Controleer of ieder dezelfde beelden heeft van de verandering.

#### *De fase van de ander-betrokkenheid*

In de laatste fase vragen leerkrachten zich af wat de effecten van de vernieuwing zijn op leerlingen en collega's. De zorg is verschoven van henzelf, via de taak om tenslotte bij de ander uit te komen. Vragen die nu aan de orde komen, zijn: Wat levert dit nu voor de leerlingen op? Worden ze daar nu echt beter van? Staat de winst in verhouding tot de investering? Zijn de leerlingen er wel echt aan toe? Wat betekent dit voor de samenwerking met collega's?

Je kunt nu samen gaan kijken wat de resultaten zijn van de vernieuwing. Ook kan de verandering aangepast worden zodat die nog beter past bij wat jullie als team willen.

#### **Hoe speel je in op de verandering?**

De volgende tips zorgen ervoor dat je als schoolleider goed inspeelt op de verschillende veranderingsfasen en de zorgen die er een rol in spelen:

- Blijf veel en voortdurend in direct contact met je experimenterende leerkrachten. Stel hen open vragen: Hoe gaat het nu met je experiment? Ik hoorde je zeggen ....., vertel daar nog eens wat meer van, hoe is jouw beeld nu van ...?
- Maak tijdens teamvergaderingen echt ruimte voor de proceskant. Geef collega's de kans om elkaar hun ervaringen te vertellen.
- Er komt vrijwel altijd op enig moment weerstand. Ga dan niet direct verdedigen maar probeert eerst het probleem achter die weerstand helder te krijgen. Bijvoorbeeld: Ik merk dat het je tegenstaat om er mee aan de slag te gaan; wat hindert je nou precies? Laat mensen zich uitspreken en laat anderen op hen reageren. Probeer het samen eens te worden.
- Creëer succeservaringen: formuleer heldere doelen op de korte termijn (SMART).
- Houd het LAKS-principe goed in de gaten: Langzaam Aan, Kleine Stappen.

#### **Meer weten?**

Berg, R. van den, *Wegen van betrokkenheid*. Tilburg 1995.

Lagerweij, N.A.J., *Koning, keizer, admiraal in eigen klaslokaal*. Houten 1991.

Westerop, H., Omgaan met weerstanden in: *Schoolmanagement*, januari 1994.



## 7 Advisering

In de werkvorm ‘overleg’ kun je met elkaar over je werk in en buiten de klas in gesprek komen. In deze paragraaf bespreken we de daarop logisch aansluitende werkvorm ‘advisering’: het uitproberen en evalueren van adviezen. We gaan eerst in op wat advisering precies is. Vervolgens gaan we stap voor stap na hoe je kunt werken binnen deze werkvorm.

### 7.1 Inleiding

Een advies is een aanwijzing die je elkaar geeft om het werken van de ander te verbeteren. Het gaat over een van de onderwerpen uit het schema: werkvormen in de klas, didactisch handelen, lesmanagement en presentatie, pedagogisch klimaat of samenwerken. Die adviezen vloeien voort uit de werkvorm ‘overleg’. Als je met elkaar over je werken overlegt, kom je ook al gauw tot het uitwisselen van adviezen. Maar het vragen en geven van adviezen moet je wel willen. Neem daarom bewust de stap naar deze werkvorm. Adviezen komen voort uit eigen – soortgelijke – ervaringen: een probleem dat jij ook bent tegengekomen en dat je op een goede manier hebt opgelost. Je geeft elkaar een voorbeeld van hoe het – ook – kan. Dat kan in een concrete situatie of door het te vertellen, uit te leggen aan elkaar. Je kunt ook samen met je collega nieuwe oplossingen bedenken en besluiten die uit te proberen. Kenmerk van advisering is dat je samen een probleem of een vraag het hoofd biedt. Bij advisering gaat het dus vooral om het delen van kennis onder het motto ‘samen weet je meer dan een.’ Bij deze werkvorm besteden we ook aandacht aan de wijze waarop je de kennis verder kunt verspreiden.

Hoe gaat die advisering precies in zijn werk? We volgen de werkvorm stap voor stap. In het schema hieronder zie je dat dezelfde onderwerpen als bij de werkvorm ‘overleggen’ aan de orde zijn. Ook werken we nu weer met de logische niveaus: je kunt samen bepalen welke diepgang je gaat geven aan jullie gesprekken.

Werkvorm		Onderwerpen				
Naam	Inhoud	werkvormen in de klas	didactisch handelen	lesmanagement en presentatie	pedagogisch klimaat	samenwerken
Advise- ring	Vraag naar of aanbod van nieuwe kennis					
	Uitproberen adviezen					
	Evalueren adviezen					
	Vastleggen nieuwe kennis					
	Verspreiden nieuwe kennis					

- Wat helpt om het leren van elkaar te bevorderen? Kijk in de verdieping 7A op pagina 101.

## 7.2 Het begin: vraag naar of aanbod van nieuwe kennis

Stel je de volgende situaties voor:

- Jij hebt een vraag of een probleem in je klas, met een methode, een kind of een ouder. En je gaat met je collega in overleg: hoe ga ik hiermee om?
- Je hebt een aanpak voor de leerproblemen van een kind bedacht die prima werkt of je hebt een thema in de klas met magnifieke materialen. Je haalt er een andere collega bij en laat zien wat je hebt bereikt.
- Ieder die werkt, maakt fouten: je behandelt een kind niet goed, de manier waarop je een methode gebruikt werkt niet of een lesopzet pakt fout uit. En van fouten kun je, zoals iedereen weet, veel leren. Soms kun je het zelf herstellen, soms ook niet. Maar met je collega kom je er wellicht wel uit.

Leren kun je van dingen die goed en van dingen die fout gaan. Het doel van advisering is om een positieve of negatieve ervaring om te zetten in kennis voor beide betrokkenen.

De start is een gesprek met je collega waarin een van beiden nieuwe kennis of een vraag daarnaar inbrengt. Het kan gaan over alle onderwerpen uit het schema van werkvormen tot samenwerken.

Kennis is heel breed en kan een ervaring zijn, een boek of een artikel, een film, een aanpak of een gouden moment. Een aanbod kan een moment van 'good practice' zijn, een succeservaring: die aanpak werkt, zo kan ik het ook doen. Een vraag is bijvoorbeeld een aanpak die niet de juiste bleek te zijn, een situatie waar je zelf niet uit komt en manier van optreden van jezelf of een kind waar je mee zit.

Een vraag of een aanbod kunnen beide bronnen zijn van nieuwe kennis. Je gaat daarover met een collega in gesprek en je wisselt je ervaringen uit. Samen weet je meer dan een en door positieve en negatieve ervaringen te delen leer je beiden.

Dat kan op veel manieren. Hierna volgen twee voorbeelden.

### **Reflecteren op een situatie**

Een van beiden brengt een succeservaring in of een vraag of probleem. Je gaat boven de situatie hangen zoals die zich voordoet. En je benoemt de ingrediënten van de situatie.

Stel de volgende punten aan de orde:

- Je bekijkt, bespreekt en benoemt de situatie: wat zie je aan de kinderen en de leeromgeving, welke factoren zijn van beslissende invloed op het succes of het probleem.
- Je bekijkt, bespreekt en benoemt het gedrag van jezelf of collega: wat doet hij/zij, hoe komt hij/zij over.
- Je bespreekt het vermogen van jezelf of je collega: wat kun je, wat vind je moeilijk, wat kun je niet.
- Je gaat in op de overtuiging die achter het gedrag steekt: waarom doe je zoals je doet, wat is je ideaal, waar ben je bang voor, waarom vind je dit een succes of probleem.

Zo word je je samen bewust van de succes- of stressfactoren. In het vervolg kun je die herhalen of proberen te voorkomen.

### **Voer een analyse uit op de situatie**

#### *Benoem de situatie*

Wat gaat er goed of wat gaat er fout. Benoem het gedrag van betrokkenen en relevante factoren uit de omgeving. Problemen kunnen zich onder meer voordoen in de klas, het team en in contacten met ouders.

Bijvoorbeeld: Jetze schreeuwt steeds door de klas. Hij verstoort de orde. Anderen komen niet aan hun werk toe en worden aangestoken door zijn gedrag. Hij doet dat vooral op momenten dat ieder stil voor zich moet werken. Je geeft straf maar hij gaat door. Je gaat met hem in gesprek, maar hij blijft door de klas heen roepen.

#### *Benoem oorzaken*

Probeer oorzaken te vinden en te beschrijven die het gedrag of de situatie bepalen.

Bijvoorbeeld: Jetze wil of kan niet goed alleen werken. Hij is faalangstig, vooral als hij het alleen moet doen. Hij wil de baas zijn in de klas, maar gaat onderuit als hij alleen moet presteren. Hij heeft concentratieproblemen.

#### *Verzin zoveel mogelijk oplossingen*

Ga na wat je kunt doen of hoe je de situatie kunt veranderen zodat het probleem wordt opgelost. Je gaat samen hardop denkend het probleem en zijn oorzaken bij langs en brainstormt over mogelijke oplossingen. Je vult elkaar aan.

Bijvoorbeeld: een gesprek met de ouders, een apart hoekje in de klas, laten samenwerken met een ander kind, goed gedrag belonen, kortere momenten van zelfstandig werken.

#### *Kies de beste oplossing*

Overleg samen wat de beste oplossing is: haalbaar en uitvoerbaar in de praktijk, passend bij het kind en jezelf.

- Het zit vast. Je komt er niet uit. Lees de verdieping 7B op pagina 104 hoe je tot een creatieve oplossing van een probleem komt.

### **7.3 Probeer het advies uit**

Probeer de gekozen oplossing uit. Spreek af hoelang je de oplossing uitprobeert en wanneer je weer overlegt over de resultaten.

### **7.4 Evalueer de uitvoering**

Als je het advies hebt uitgeprobeerd, ga je na of het werkte en waardoor wel of niet. Hierbij kun je weer op dezelfde manier een analyse uitvoeren. Bepaal of het advies voldoende effect heeft. Stel hem anders bij en probeer het opnieuw uit.

### **7.5 Leg nieuwe kennis vast**

Door zo'n advies leer je soms kleine nieuwe dingen: als ik met die ouders iets vaker overleg, gaat het beter. Maar doorgaans gaat het over grotere zaken als een betere aanpak om kinderen te begeleiden, het werken met methoden of het omgaan met gedragsproblemen van kinderen. Dan is het verstandig die nieuwe kennis om te zetten in vaste vormen. Als het idee is vastgelegd of beschreven kunnen anderen er later wellicht ook van profiteren, ook als de bedenker ervan er niet meer is.

Dit kun je bijvoorbeeld doen:

- Maak een korte beschrijving van het probleem, de oorzaken, de gekozen aanpak en het resultaat.
- Bewaar ontwikkelde en gebruikte materialen: een leskist, werkblad of extra boekjes.
- Maak een lijstje met tips over bijvoorbeeld ouderbezoek, omgaan met concentratieproblemen of het indelen van een spelletjeskast.
- Leg een procedure vast in een stappenplan met voorbeelden of een soort checklist.

In zo'n stappenplan voor bijvoorbeeld de voorbereiding, uitvoering en rapportage van een ouderbezoek neem je vragen op die je kunt stellen of een aankruislijst om de gegevens vast te leggen.

## **7.6      Verspreid nieuwe kennis**

Advisering vindt plaats tussen jou en je collega. Maar wie weet, kunnen ook andere collega's iets leren van jullie ervaringen. Dat moet je wel willen natuurlijk en de nieuwe kennis moet ook relevant zijn voor anderen.

Als dat zo is kun je er een andere collega bijhalen die gaat delen in jullie ervaringen met bijvoorbeeld een nieuwe methode of aanpak. Dat is een eerste vorm van verspreiding. Je kunt de nieuwe kennis ook breder beschikbaar stellen. Doorvertellen en demonstreren van goed geslaagde acties zijn twee voorbeelden daarvan. Dat kan dus bilateraal, tussen jou en een andere collega, maar ook breder doordat je het – wellicht in overleg met je directeur – op een teamvergadering brengt.

De volgende stap is dat andere collega's de nieuwe kennis overnemen en al of niet gecombineerd met hun eigen aanpak gaan toepassen in hun situatie. Al werkende zullen zij misschien weer komen met verbeteringen. Dat is nieuwe kennis die zij vervolgens weer verspreiden in de school. Uiteindelijk wordt de kennis steeds weer verbeterd en opnieuw toegepast.

## 7A Verdieping

### Hoe kun je beter van elkaar leren?

Van fouten kun je leren. Van je eigen, maar ook van die van een ander. En natuurlijk kun je ook leren van je eigen en andermans successen. Maar dan moet je ze wel opmerken. Zie je de fouten bij elkaar en bij jezelf? Als dat zo is kun je ervan leren, namelijk hoe je ze kunt oplossen of vermijden. Zie je successen niet, dan is de kans op herhaling gering: je weet niet wat een succes was en hoe je die situatie weer kunt oproepen. Opmerken van zowel fouten als successen is dus de eerste stap in het leerproces. Creëer als schoolleider situaties waarop die signalering kan plaatsvinden in gesprekken, presentaties van wat de collega's in hun klas doen, enzovoort. Maar er is meer. Hieronder volgen nog meer aanwijzingen voor het bevorderen van leren op drie niveaus

#### *Het niveau van de leerkracht*

- Let op hoe leerkrachten informatie ontvangen en feedback verwerken over het eigen handelen:
  - Toetst zij in haar groep wat het onderwijs heeft opgeleverd?
  - Confronteert ze zichzelf met gemaakte fouten?
  - Bedenk structuren waarbinnen collega's met elkaar spreken over methodes en manieren van aanpak die ze gebruiken?
- Zorg ervoor dat de leerkracht voldoende vrijheid van handelen heeft maar dat er ook gezamenlijke afspraken gelden.
- Spreek met elkaar af hoe je goede initiatieven opmerkt en stimuleert. Dat kan door regelmatig een brainstorm te organiseren, door collega's te laten vertellen over hun werk, door in je functioneringsgesprekken ernaar te vragen.
- Stel middelen beschikbaar: zorg voor vakliteratuur en een gesprek erover, maak belangrijke internetsites bekend, geef ideeën door uit allerlei bronnen.

#### *Het niveau van het team*

Bespreek in je team of je er met z'n allen goed kunt leren. De volgende leermeter helpt je om het gesprek vorm te geven.

Ga eerst samen na waar jullie jezelf als team plaatsen bij de verschillende onderwerpen.

Daarna kun je aan de hand van deze leermeter de volgende vragen aan elkaar stellen:

- Zijn er voldoende voorwaarden in het team om te komen tot leren?
- Waardoor ontstaat dat?
- Wat kunnen, moeten we verbeteren?
- Hoe voeren we verbeteringen door?

<b>Leermeter</b>		
<b>Onderwerp</b>	<b>Waar zitten we?</b>	
De ontwikkelingsfase van het team	We zijn een beginnend team met formeel gedrag en weinig openheid.	We zijn een autonoom team: veilig, persoonlijke gevoelens en waarden kunnen worden uitgewisseld.
De mate van vereist of gevoeld conformisme	Er is bij ons weinig ruimte voor afwijkende meningen.	Wij staan als team open voor experimenten en denkbeelden.
Interne of externe gerichtheid	We staan niet – voldoende – open voor ‘lastige’ informatie van buiten (zoals van ouders of inspectie).	We gebruiken informatie van buiten voor kwaliteitsverbetering.
Faciliteiten	We hebben weinig faciliteiten in de vorm van ruimte tijd en geld.	We hebben veel faciliteiten.
Diversiteit in rollen en kwaliteiten	Ons team is eenzijdig samengesteld wat betreft leerstijlen en rollen.	Ons team heeft een rijke samenstelling waarin we elkaar aanvullen.
Zelfstandigheid	In ons team zijn hiërarchische verhoudingen die doorwerken in de machts- en taakverdeling.	in ons team verdelen we taken en verantwoordelijkheden op basis van kwaliteiten en persoonlijk initiatief.
Leercultuur	De cultuur is bij ons gericht op ‘afstraffen’ van fouten. Het accent ligt op routineus gedrag als norm.	We belonen leren, samenwerking en initiatief en waar mogelijk passen we het in in de organisatie.

*Versteegh 1998*

*Het niveau van de organisatie*

Hierbij gaat over het scholencluster waarbij jullie school behoort. Bespreek met je team en met de bovenschoolse directie de volgende punten die leren bevorderen:

- We hebben gemeenschappelijk gedragen doelen.
- Bij de stijl van leidinggeven van centrale en lokale directie passen de termen: participatief en transparant leiderschap.
- Er is samenhang tussen de teams en we hebben als afzonderlijke team een duidelijk beeld van onze eigen positie in en bijdrage aan het totaal.
- We wisselen informatie tussen de teams uit op voldoende niveau.

### **Meer weten?**

Boersma, R., e.a., Teamfunctioneren in: *Basisschoolmanagement*, april 1993.

Coppoolse, P., *Teamvorming, management van sociaal-emotionele processen in Samenwerkingsverbanden*. Baarn 1994.

Gerrichhauzen, J., *Teambuilding: de meerwaarde van teamwork in arbeidsorganisaties*. Deventer 1992.

Versteegh, T.F., De basisschool als lerende organisatie? in: *Basisschoolmanagement*, januari 1998.



## 7B Verdieping

### Creatief problemen oplossen

Het zit vast. Je komt er samen niet uit. Hoe nu verder? Hier volgen een paar mogelijkheden.

#### *Laat het vaste patroon los*

“Je lost een probleem niet op met dezelfde manier van denken die het heeft veroorzaakt.” Deze wijsheid leert ons: blijf niet in denkpatronen vastzitten. Soms heb je ergens een vaste aanpak voor, een patroon. Patronen op zich zijn waardevol, bijvoorbeeld een bepaalde lesopbouw of de aanpak van een vergadering. Maar wat als patronen niet werken, als we ons doel niet bereiken met een bepaalde vergaderaanpak? Kies dan voor een andere aanpak, een ander patroon. Bijvoorbeeld: er komen altijd een aantal mensen te laat. Ze weten dat er eerst standaard een kwartier voorbij gaat met voor hen oninteressante zaken. Hoe los je dat op? Door uit het vaste vergaderpatroon te stappen en de agendavolgorde te veranderen.

#### *Vul elkaar aan*

Bij het nadenken over oplossingen zijn er twee soorten creatievelingen:

- De innovatieven, mensen met veel verbeeldingskracht die zo maar uit het niets met fantastische ideeën aankomen.
- De adaptieven, mensen die in hun creativiteit vooral aansluiten bij het bestaande.

Beide soorten oplosers vullen elkaar aan. De innovatieven hebben meer verbeeldingskracht maar krijgen hun idee niet zo makkelijk in de goede vorm, ze blijven vaak luchtfietsen. De adaptieven hebben minder verbeeldingskracht, maar komen wel sneller tot een goede vorm. Laat dus eerst de innovatieven ruimte om oplossingen te roepen. Laat die oplossingen later aan- of invullen door de adaptieven.

#### *Werk soms divergent*

Creatief probleem oplossen kun je divergent en convergent doen. Ze gebruiken beide verschillende hersenhelften:

- de divergente invalshoek gebruikt de linkerhelft voor de creativiteit;
- de convergente invalshoek gebruikt de rechterhelft voor het logisch denken.

Als je divergent werkt, bedenk je nieuwe en ongewone mogelijkheden, benader je moeilijkheden vanuit verschillende invalshoeken en rollen of ontwikkel je alternatieven en selectiecriteria. Dat doe je door je open te stellen voor veel nieuwe ideeën omdat je weet dat kwantiteit kan leiden tot kwaliteit. Daarvoor neem je echt de tijd, je associeert en lift mee op anderen ideeën, je zoekt naar nieuwe combinaties van bestaande dingen: wat is de overeenkomst tussen een vergaderagenda en een afwasrek?

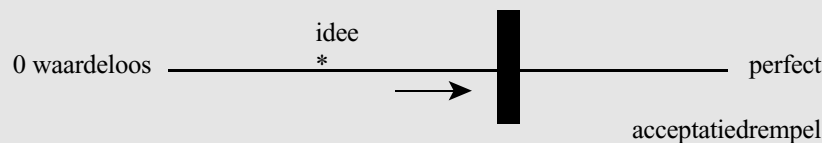
Een concrete techniek hierbij is het binnenste-buiten luisteren:

Je trekt op een vel papier een verticale lijn in het midden. Iemand vertelt een verhaal dat moet leiden tot een vernieuwing. In de linkerkolom schrijf je in steekwoorden de kern van het betoog op zoals jij dat oppikt (buiten luisteren). In de rechterkolom schrijf je in steekwoorden op wat er bij je bovenkomt aan associaties, gevoelens, weerstanden enzovoort (binnen luisteren). Er ontstaat zo een bonte verzameling van allerlei zaken die je vervolgens kunt ordenen in bijvoorbeeld de volgende categorieën: wensen, zorgen, kritiek, ideeën, oorzaken, herformuleringen, oplossingen, bezwaren, gevoelens.

#### *Werk soms convergent*

Als je convergent werkt, cluster je ideeën, vergelijk je ze en maak je een keuze, je verbetert en verfijnt alternatieven, je beoordeelt resultaten en neemt daarover beslissingen, je stelt een actieplan op. Dat doe je door het toepassen van criteria op ideeën via logische stappen. Let op: gooi ideeën niet te snel weg. De volgende techniek voorkomt dit.

Als een idee van een innovatieve creatieveling naar buiten komt, is er vaak sprake van luchtftietserij. Dan kun je de neiging krijgen om het idee in de prullenbak te gooien en iets anders te zoeken. Het idee haalt niet de kritische grens van de acceptatiedrempel, je vindt het niet goed genoeg om het te accepteren.



*Bos 1999*

Gooi het idee niet te snel weg, maar ga na wat er aantrekkelijk aan is:

- Waardevol?
- Iets om vast te houden?
- Uitdagend?
- Richting oplossing?
- Bruikbare elementen?

Als je deze punten bij langs loopt, ontstaat vaak een beweging van het idee richting de acceptatiedrempel. Wellicht haalt dit idee de acceptatiedrempel nog niet maar in combinatie met een vorig idee kan er iets moois ontstaan.

### **Meer weten?**

Bono, E. de, *Zes denkende hoofddeksels*. Amsterdam 1997.

Bos, J., e.a., *Projectmatig creëren*. Schiedam 1999.

Senge, P.M., *De vijfde discipline*. Schiedam 1992.

Senge, P.M., *De vijfde discipline, praktijkboek*. Schoonhoven 1995.

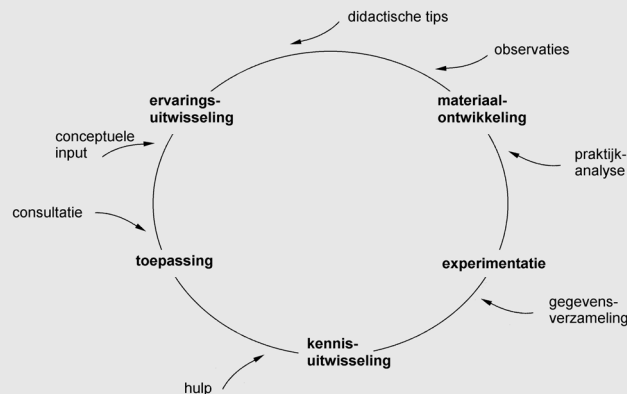
## 7C Verdieping

### Hoe ondersteun je het leren in je team?

Als schoolleider wil je natuurlijk graag dat je team verder leert en dat er goede oplossingen worden bedacht voor allerlei problemen en situaties. Moet je nou ingrijpen als een duo aan het werk is of juist niet? Wat zijn de goede interventies?

Allereerst dit: zorg ervoor dat je collega's werken in open leervormen. Die zetten mensen aan tot meer interactie met anderen. En juist kennis die je samen met anderen actief bedenkt, werkt positief in op competentieontwikkeling.

In het model hieronder (Huberman) zie je de vetgedrukte begrippen het leerproces in de eerste lijn: ervaringsuitwisseling, materiaalontwikkeling, experimentatie, kennisuitwisseling en toepassing.



*Berghenegouwen 2000*

Dat is het leerproces dat de samenwerkende leerkrachten zelf doormaken. Zulk leren begint bijvoorbeeld met een gesprekje: zo komt je tot ervaringsuitwisseling. Vanuit zo'n gesprekje ontstaat via divergent- en convergent denken de behoefte aan materiaal; dat is de fase van materiaalontwikkeling. Zo kan er een observatieschema worden gemaakt, een aanpak bedacht of lesmateriaal geproduceerd. Daarna wordt het ontwikkelde materiaal uitgeprobeerd in de fase van de experimentatie. Hierbij worden gegevens verza-

meld wat dan vervolgens weer leidt tot kennisuitwisseling en uiteindelijk tot toepassing van de ontwikkelde materialen en kennis.

Je ziet in het schema begrippen die via pijlen naar de fasen van het leerproces verwijzen. Daaraan kun je zien hoe het leerproces ondersteund kan worden in de verschillende fasen van het leren:

- In de fase van ervaringsuitwisseling tot materiaalontwikkeling kunnen tips en het aandragen van observaties van belang zijn om tot een zo goed mogelijk product te komen.
- Ook ondersteuning via praktijkanalyse kan leiden tot geslaagde experimenten die de motivatie voor de volgende stap doen toenemen.
- Gegevensverzameling en het ondersteunen daarvan is de juiste hulp in de fase van experimentatie tot toepassing.
- Terwijl consultatie en hulp bij het doordenken van de toepassingen meerwaarde kunnen hebben bij het daarna weer uitwisselen van ervaring.

Als je als directeur het leerproces van de verschillende groepen wilt stimuleren en ondersteunen, kun je verschillende overlegmomenten bijwonen. Dat is overigens pas na een aantal rondes verstandig. Dan kun je gebruik maken van onderstaand model om na te gaan welke interventie het meest op zijn plaats is. Ook kun je met het model nagaan in welke fase het team of duo zit.

### **Meer weten?**

Bergenhengouwen, G.J., e.a., *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer 2000.

Emst, A.C., *Van strategisch ontwerpen naar strategisch handelen*. Utrecht 2000.

Emst, A.C., *Leidinggeven in onderwijsorganisaties*. Utrecht 1999.

Quinn, E., *Persoonlijk meesterschap in management*. Schoonhoven 1998.

Quinn, E., e.a., *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven 2000.

## 8 Klassenbezoek

Misschien was je al zover, misschien begin je er nu pas aan te denken: bij elkaar op bezoek gaan in de klas. In dit hoofdstuk gaat het over de werkvorm 'klassenbezoek'. Het is een werkvorm waar je als collega's bij elkaar een kijkje in de keuken gaat nemen. Je gaat bij je collega achter in de klas zitten en bekijkt wat daar gebeurt, hoe hij of zij een bepaalde werkvorm hanteert, een rekenprobleem uitlegt of omgaat met een adhd-kind. Bij klassenbezoek kan het gaan om alle onderwerpen uit het schema van werkvormen tot samenwerken. We gaan eerst na hoe je komt tot de werkvorm klassenbezoek en vervolgens hoe je ermee kunt werken.

### 8.1 Inleiding

Waar kun je naar kijken als je bij elkaar op bezoek gaat in de klas? Dat kan van alles zijn, wat jullie maar met elkaar afspreken. Je kunt bij elkaar kijken naar de dagelijkse gang van zaken: hoe reilt en zeilt het in de groep of hoe ga je doorgaans om met de kinderen. Het kan zijn dat je samen probeert een bepaald probleem in de groep op te lossen. Of dat je samen een experiment hebt bedacht: een nieuwe aanpak of een ander soort materiaal en dat je dat bij elkaar gaat bekijken. Ook kun je bij elkaar gaan kijken hoe je werkt binnen een bepaald concept van werken, zoals adaptief onderwijs, zelfstandig werken of ontwikkelingsgericht werken. Je let dan alleen op de dingen die daarop betrekking hebben.

Klassenbezoek is een dubbelzijdige werkvorm: je bezoekt elkaar over en weer.

Je begrijpt dat klassenbezoek niet uit de lucht komt vallen. Vooraf heb je al met elkaar overlegd en heb je wellicht adviezen uitgewisseld. Klassenbezoek kan niet zonder dat de beide andere werkvormen eraan vooraf zijn gegaan. Er moet ook een zeker vertrouwen tussen jullie zijn gegroeid. Verder zijn er bij de daadwerkelijke voorbereiding en uitvoering van klassenbezoek zaken die je goed moet regelen. Hierna gaan we de stappen na die je zet bij deze werkvorm.

Werkvorm		Onderwerpen				
Naam	Inhoud	werkvormen in de klas	didactisch handelen	lesmanagement en presentatie	pedagogisch klimaat	samenwerken
Klassenbezoek	Bekijken van werkwijzen					
	Bekijken van experimenten					

## 8.2 Aanleiding

Een klassenbezoek moet je vooraf duidelijk plannen en in beeld brengen. Je gaat niet zomaar bij elkaar in de klas kijken, daar is een aanleiding voor. Die aanleiding komt voort uit eerder overleg en advisering. Het kan gaan over alle onderwerpen uit het schema voorzover die in de klas plaatsvinden. Overigens kun je ook afspreken elkaar te bekijken tijdens bijvoorbeeld een teamoverleg of een ander moment van samenwerken. Een concrete aanleiding voor een klassenbezoek is bijvoorbeeld een gesignaleerd probleem, de uitwerking van een gezamenlijk geformuleerd advies, een samen bedachte nieuwe werkwijze, aanpak van een kind of groep of een nieuw materiaal. Het kan dus gaan om een vraag of om een samen bedacht nieuw aanbod uitmondend in een experiment.

Aanleidingen kunnen heel concreet zijn: het duurt heel lang voordat ik de kinderen aan het werk heb met een opdracht. Bekijk eens hoe ik dat doe. Maar ook wat meer algemeen: ik voel me zo onzeker voor de groep. Hoe zou dat komen?

In alle gevallen is de aanleiding bij beide deelnemers aan het klassenbezoek bekend.

Vragen die je jezelf vooraf kunt stellen:

- Wil ik dit echt zo?
- Wil ik dit echt nu?
- En met deze collega?

## 8.3 Voorbereiding

*Stel een leerdoel*

De aanleiding is bekend, maar nog niet wat je er samen mee wilt. Probeer daarom samen een doel voor het klassenbezoek te formuleren.

Het is verstandig om dit met elkaar goed af te spreken. Het is niet de bedoeling dat de bezoeker op alles wat hij of zij in de groep ziet, gaat reageren. Het bezoek is ingekaderd door het doel; de bezoeker mag niet ongevraagd buiten die kaders gaan. Dan kan het goed fout gaan: “Ik keek hoe je met die nieuwe methode werkte maar ik zag ook wat voor een rotzooi je in de klas hebt. Vreselijk! Kun je daar niet eens wat aan doen?”

Alleen die dingen komen voor observatie in aanmerking die direct verband houden met de aanleiding voor het bezoek.

Het doel van het klassenbezoek is het leerdoel van de bezochte. Hij wil iets weten van een ander, bijvoorbeeld of iets werkt of wat de oorzaken zijn als iets niet goed gaat.

Zo'n leerdoel moet je samen vooraf vaststellen. Bijvoorbeeld: Ik wil weten waardoor ik steeds mijn planning overschrijd. Of: ik wil weten of deze werkvorm een succes is.

#### *Maak afspraken*

Spreek vooraf tijd en lengte van het bezoek af. Regel eventueel dat iemand anders de taak van de bezoeker in zijn of haar klas overneemt. Maak ook een afspraak voor het gesprek erna. Dat kan het beste op dezelfde dag plaatsvinden.

## **8.4 Uitvoering**

Op de afgesproken tijd komt de bezoeker in de groep. Normaal is dat de leerkracht even aan de kinderen vertelt dat er bezoek is en soms ook waarom. De bezoeker observeert en noteert. Je kunt ervoor kiezen zaken vast te leggen met een video. Experimenteer zo nodig zelf eerst met een vaste video-opstelling in je groep en bekijk jezelf.

De vastgelegde waarnemingen kun je in de nabespreking gebruiken.

## **8.5 Nabespreking**

Zo snel mogelijk na het klassenbezoek kom je bij elkaar.

Neem rustig de tijd voor het nagesprek. De volgende zaken komen aan de orde:

- Geef even de tijd voor stoomafblazen. Zorg als bezoeker altijd voor een waarderende reactie op concreet niveau direct na het bezoek.
- Noem samen nog eens het doel van het bezoek: Wat wilde je bereiken? Hiermee bepaal je elkaar nog even bij het kader en de grenzen van het gesprek.
- Eerst neemt de bezochte het woord. Je geeft aan hoe je activiteit hebt ervaren, of het goed ging of niet, of het voldeed aan je verwachting en waardoor, enzovoort. Het gaat in eerste instantie om de vraag: is deze activiteit representatief of een incident? Gaat het altijd zo of is dit een

uitzondering? Benoem daarna zelf succesfactoren (waardoor is het gelukt) en stressfactoren (waardoor ging het fout).

- Hierna doet de bezoeker verslag van zijn observatie. Je geeft een totaalbeeld en je noemt daarbij succesfactoren en stressfactoren. De teneur van het gesprek is opbouwend kritisch. Noem daarom altijd eerst de succesfactoren. Leg ook niet op alles slakken zout maar noem alleen die elementen die bepalend zijn voor succes of falen.
- De bezochte geeft zijn reactie op de observatie: verklaringen voor gedrag, succes of problemen.
- Verzin verbeteringen: hoe kan het een volgende keer beter, wat moet er veranderen, wie moet er veranderen en hoe?
- Formuleer een nieuw doel met actiepunten: Wat wil je precies veranderen of verbeteren? En hoe doe je dat?  
Maak afspraken over het vervolg.

Na de nabespreking begin de cyclus van voren af aan.

- Feedback geven is niet eenvoudig. Je leest er meer over in de verdieping 8 op pagina 113.



## 8 Verdieping

### Hoe geef je goede feedback?

Onmisbaar maar lastig: elkaar goed feedback geven. Hoe doe je dat? Als je goede feedback krijgt kun je beter reflecteren op je eigen gedrag. Ben ik wel duidelijk genoeg geweest bij de instructie, heb ik niet te boos gedaan toen ik Karel terechtwees? Iemand die je bezig ziet, kan bijvoorbeeld aangeven

- wat hij gezien of gehoord heeft: Ik hoorde dat je.....
- wat hij daaruit heeft begrepen (cognitief niveau): Volgens mij wilde je zeggen dat ...
- hoe dat bij hem emotioneel is overgekomen: ik vond dat je de kinderen toen wel wat te vrij liet.

Hou deze drieslag zoveel mogelijk aan. Je geeft zo eerst op waarnemingsniveau aan wat jij zag. Daar kun je het over eens worden. Ik hoorde je zeggen: 'Jongens en meisjes, kijk allemaal nu naar het bord en luister naar wat ik zeg'. Ik zag..... enzovoort.

De volgende zaken zijn al iets subjectiever. 'Ik heb het zo begrepen en het kwam zo over.' Je kunt nog zeggen: Dat is jouw interpretatie, jouw beleving. Maar je krijgt zo wel informatie over je lesgedrag waar je wat mee kunt. En als je vaker en van verschillende personen dezelfde feedback krijgt, ontstaat er bij je zelf een duidelijker beeld over je eigen gedrag.

Belangrijke vraag voor jezelf is daarbij: komt het gedrag dat ik vertoon ook overeen met het gedrag zoals ik dat wil vertonen. Kloppen bedoeling en gedrag met elkaar? Als dat niet zo is, wordt het tijd een van beiden te herzien. Bij feedback ontvangen is het de ontvanger die bepaalt wat hij met de feedback gaat doen.

Hieronder volgen enkele tips voor zowel het geven als het ontvangen van feedback:

Het geven van feedback	Het ontvangen van feedback
Gebruik duidelijke taal	Neem feedback serieus
Geef bruikbare feedback	Luister actief
Geef betekenisvolle feedback	Vraag naar waarnemingen
Geef uitnodigende feedback	Durf er naar te kijken
Sluit aan bij de vragen	Bekijk feedback als steun
Formuleer opbouwend	Beslis zelf over je actie

**Tips voor klassenbezoek binnen je team**

- Niet iedereen moet per se op dezelfde manier en tijd beginnen. Laat ruimte voor experimenten en andere werkvormen.
- Zorg ervoor dat experimenterende duo's verslag kunnen doen bij de schoolleider of in het team.
- Laat vooral succeservaringen ontstaan.
- Faciliteer en ondersteun. Vraag regelmatig naar de voortgang.

**Meer weten?**

Dulk, C. den, *Teamcommunicatie en conflicthantering*. Nijkerk 1993.

Remmerswaal, J., *Handboek groepsdynamica*. Baarn 1995.

Spoler-van den Hombergh, R.H.M., *Sociaal-agogische vaardigheden*. Baarn 1997.

## 9 Keuzemenu

We hebben de werkvormen overleggen, adviseren en klassenbezoek nu beschreven. Het zijn werkvormen die je kunnen helpen je eigen kennis te verbreden in de dubbele betekenis van het woord: je kunt zelf iets leren en anderen verder brengen. Zo verbeter je je eigen functioneren en de kwaliteit van de school. Dat kan ook op tal van andere wijzen. Ongetwijfeld hebben jullie zo je eigen manieren ontwikkeld. Om je verder van dienst te zijn, beschrijven we in dit hoofdstuk een aantal voorbeelden onder de titel keuzemenu: je kunt zelf bepalen hoe je verder gaat, met wie en met welke werkvorm. Alle werkvormen zijn erop gericht om je als leerkracht of als team verder te brengen in je ontwikkeling. Bij het keuzemenu heb je wel steeds meerdere collega's nodig die meewerken. Hoe je met het keuzemenu kunt werken, lees je in dit hoofdstuk

Werkvorm		Onderwerpen				
<i>Naam</i>	<i>Inhoud</i>	werkvormen in de klas	didactisch handelen	lesmanagement en presentatie	pedagogisch klimaat	samenwerken
Keuzemenu	Allerlei werkvormen om binnen te leren					

### 9.1 Inleiding

Tot nu toe bleven de werkvormen vaak beperkt tot een tweetal. Dat is een prima manier om te leren: veilig, korte lijnen, persoonlijk. Van daaruit kun je het geleerde verder brengen bij andere collega's.

Maar er valt meer te leren. Ook aan en van andere collega's, in grotere groepen in je eigen school of schoolverband kun je leren. Nadeel is wel dat je meer moet organiseren. Natuurlijk moet je je ook voor deze vorm van persoonlijke en organisatieontwikkeling openstellen. De voorbeelden uit het keuzemenu in dit hoofdstuk helpen je daarbij. Ze gaan meer dan de hiervoor geschetste werkvormen en onderwerpen over schoolbrede zaken. Soms werk

je in tweetallen maar meestal is de mogelijkheid voor verdere verbreding aangegeven. Je kunt de ideeën gebruiken om de hele school, inclusief de ouders, samen te binden en samen te laten werken aan de missie van de school en het verbeteren van het onderwijs.

Het keuzemenu is een verzameling ideeën en voorbeelden waaruit je zelf kunt putten. Ze zijn erop gericht de cyclus van kennis op gang te brengen en aan de gang te houden. In sommige voorbeelden is er eerst een beschrijving in een casus en daarna volgt een toelichting. In latere voorbeelden volgen korter beschreven voorbeelden. Welke middelen of methoden je gaat kiezen, is helemaal aan jezelf en je collega(s). Alleen ligt het er wel aan of je al eerder met elkaar aan de slag bent geweest in een van de eerdere werkvormen. Bedenk wel dat je dan al een behoorlijk fundament hebt gelegd: je weet dat je van elkaar kunt leren, hoe de kenniscyclus werkt, wat je aan elkaar hebt en dat je elkaar kunt vertrouwen. Je hebt ervaren dat je eigen werken beter wordt van samenwerken en samen leren.

Maar dat neemt niet weg dat er nu wat nieuws staat te gebeuren. Bekijk vooraf zorgvuldig of een werkvorm uit het keuzemenu voor jou haalbaar is. Past het bij je manier van werken, past het bij wat je wilt met je collega's of gaat het je bijvoorbeeld te ver. Laat angst of tegenzin je niet weerhouden om gewoon eens met een groepje collega's iets uit het menu te kiezen en uit te proberen. Je zult merken dat je niet alleen veel van elkaar kunt leren, maar ook dat je relatie met je collega's er enorm door kan verbeteren en intensiveren.

Verder: je kunt zoveel als je wilt variëren in de toepassing van een methode al naar gelang je doelstelling en situatie. Je kunt de volgende voorbeelden dus aanpassen aan je eigen wensen en eisen en wellicht zelf nog nieuwe verzinnen.

## 9.2 Leren van een cursus van een ander

Zo nu en dan volgt iemand uit het team een cursus. Die kan gaan over allerlei zaken die in ieder geval haarzelf interesseren of aangaan. Maar vaak leer je op zo'n cursus ook dingen die voor de andere collega's interessant kunnen zijn. Dan is het handig de kennis te verbreden zodat ook zij kunnen leren van die cursus. Een voorbeeld van kennis delen rond een traject van bevordering van deskundigheid.

### *Casus Kennisdelen door cursus*

“Hoe krijg ik het voor elkaar.” denkt Gerrit, leerkracht van groep 7. “Ik wil bij rekenen die achterblijvers best helpen maar als de rest steeds zoveel aandacht vraagt, heb ik er gewoon geen tijd voor. Als ze nou eens zelfstandiger aan de slag zouden kunnen, dan krijg ik meer ruimte voor extra hulp.”

Gerrit besluit met zijn probleem bij de directeur Werner aan te kloppen.

“Tja,” zegt Werner, “hoe lossen we dat op? Werken aan zelfstandigheid is een belangrijk item. Het staat ook in de missie van onze school: ‘we willen kinderen leren zelfstandig en zelfverantwoordelijk hun werk te doen’. Weet je, er is wel een cursus over het bevorderen van zelfstandigheid in de klas. Is dat niks voor jou?” Gerrit heeft er wel oren naar. Er moet nog een hoop geregeld worden maar uiteindelijk gaat Gerrit de cursus volgen. Werner heeft een voorwaarde gesteld: we moeten er allemaal wat aan hebben. De cursus blijkt een succes: Gerrit verandert zijn instructie, hanteert andere groeperingvormen, leert hoe hij lesmateriaal kan aanpassen en in zijn aanspraak de zelfwerkzaamheid kan bevorderen.

Werner komt zich er regelmatig van op de hoogte stellen. Hij is enthousiast en laat dat merken ook.

Tijdens een personeelsvergadering legt Gerrit uit wat hij heeft geleerd en hoe hij de zaken in zijn groep heeft aangepakt. Hij laat zien wat hij met zijn rekenmethode heeft gedaan en vertelt over zijn nieuwe manier van uitleggen. “Dat lijkt mij ook wel wat.” zegt Sonja, leerkracht van groep 4. “Ik wil die cursus ook wel doen.” “Ik weet wat beters.” zegt Werner. “Kun je niet eerst eens met Gerrit overleggen hoe je de zaken kunt aanpakken?” “Jawel, maar dat is groep 7. Bij mij gaat het heel anders toe.” werpt Sonja tegen. Na wat in- en uitpraten komen Gerrit en Sonja tot een afspraak. Gerrit zal uitbreider laten zien wat hij doet, hij zal de cursusmap aan Sonja geven en haar er wegwijs in maken.

In de weken daarop overleggen Sonja en Gerrit steeds vaker over ‘hun’ plan: werken aan zelfwerkzaamheid. Nu Gerrit zijn kennis aan een ander moet overdragen, wordt hij zich er nog meer van bewust wat hij doet en waarom. Sonja voegt haar plannen eraan toe en zo helpen ze elkaar verder met ideeën, materialen en methodieken. Naast de werkvormen overleg en advisering gaan ze ook bij elkaar op klassenbezoek om zich op de hoogte te stellen van de gang van zaken in elkaars groep.

#### *Toelichting casus*

In dit voorbeeld zien we dat je door een cursus iets kunt leren over in dit geval werkvormen in de klas. Die nieuw verworven kennis wordt vervolgens in de school verspreid en toegepast. Alleen het vastleggen is nog niet geregeld. Als dat ook gebeurd is, zou de kenniscyclus rond zijn gemaakt. De kennis is nu wel aanwezig in de hoofden van Gerrit en Sonja en terug te zien in een aantal ontwikkelde materialen maar moet nog beschikbaar worden gemaakt voor de rest van het team. Daarvoor zijn allerlei mogelijkheden.

- Het kan bijvoorbeeld in de vorm van een tentoonstelling waar aan de hand van materialen en teksten de nieuwe werkwijze wordt uitgelegd.
- Het kan ook met een video waar het reilen en zeilen in de groep wordt gefilmd en van commentaar voorzien door Gerrit of Sonja.
- Een andere mogelijkheid is een stappenplan op papier dat je aan collega's geeft.

Met deze en wellicht nog ander methoden kunnen ook collega's profiteren van de nieuwe kennis en ervaring.

Andere methoden om de kennis te verspreiden over de organisatie zijn

- Advisering: Gerrit of Sonja gaan collega's adviseren bij het invoeren van de nieuwe werk-, instructie- en groeperingvormen.
- Good practice: Gerrit of Sonja vertellen andere collega's over momenten waarin hun aanpak succesvol bleek.
- Klassenbezoek: wie dat wil gaat bij Sonja of Gerrit een kijkje in de klas nemen.

Je ziet dat de combinatie met de andere werkvormen uit dit boek voor de hand ligt.

### **9.3 Elke leerkracht zijn vak**

Josefien is goed in muziek, Karel in tekenen en Wilma in drama. Deze sterke punten kun je in de organisatie gebruiken en zwakke punten ermee opheffen door Josefien in meerdere groepen muziek te laten geven, Karel een cursus tekenen voor collega's te laten verzorgen terwijl Wilma een demonstratie drama doet. Deze activiteiten geven weer aanleiding voor klassenbezoek, samen uitwerken van lesideeën en vormen van begeleiding.

Binnen een samenwerkingsverband van meerdere scholen biedt dit idee nog meer mogelijkheden. Ook de bijscholing kan zo gericht gevolgd worden en in het personeelsbeleid kan er met de aanwezigheid van sterke en zwakke vakken rekening worden gehouden. Zo wordt kennis versterkt, verworven en verspreid.

### **9.4 Uitwisseling**

“Ik heb het prima naar mijn zin in mijn klas, maar het is ook best eens aardig in een andere groep les te geven. Niet gelijk voor de hele week, maar bijvoorbeeld voor een dag(deel).”

Wie dat wil, moet de kans krijgen en anderen dienen ertoe gestimuleerd te worden. Zo gaat de leerkracht van groep 6 elke week een dag aan het werk met de kleuters uit groep 1. Al doende leert hij omgaan met kleuters, probeert hij eigen ideeën uit en overlegt hij frequent met de leerkracht van groep 1.

Een andere leerkracht neemt een paar uur waar in de Interne Begeleiding en leert op microniveau hulp verlenen aan zorgkinderen, begrijpt de problemen van de IB-er beter en ondervindt aan den lijve hoe zorgtrajecten niet alleen buiten de klas in individuele trajecten werken, maar hoe die ook weer in de groep zelf aandacht moeten krijgen

## 9.5 Samen een project

Groepsoverstijgende projecten kunnen een dankbaar uitgangspunt vormen voor uitwisseling van kennis en openstelling van groepen.

Vier groepen werken bijvoorbeeld samen aan een thema, de leerkrachten verdiepen zich in het onderwerp en verdelen vervolgens de taken en inhoud. De een bereidt een aantal activiteiten voor over een bepaald aspect en een tweede over een ander deel van het thema. Daarna verzorgen ze die activiteiten bij elkaar in de groep of voor combinaties uit de groepen. Het overleg voor en na deze activiteiten bevordert de saamhorigheid, de uitwisseling van kennis, begrip voor elkaars (taak)opvattingen en inzicht in de specifieke kenmerken van de groepen van collega's. Allemaal voorwaarden voor en vormen van kennisuitwisseling.

## 9.6 Projectenmarkt

Voor grotere scholen of samenwerkingsverbanden is een jaarlijks weerkerende projectenmarkt een prima middel om kennis te maken met elkaars aandachtsgebieden, producten en activiteiten.

De opzet is eenvoudig. Iedere school levert een bijdrage aan de markt in de vorm van een kraam met materialen, een workshop, demonstratie of anderszins. Met deze input wordt een interessant dag gehouden waarin je kennis neemt van elkaars ontwikkeld lesmateriaal, een gevolgde cursus, de uitvoering van een experimenten binnen de klas of de school, het uitproberen van nieuwe methoden of toetsen, enzovoort.

Je kunt er ook een vervolg aan koppelen. Je gebruikt de projectenmarkt om het aanbod van aanwezige deskundigheid te koppelen aan de belangstelling van andere collega's. Je maakt kleien groepjes mensen die ook wel mee willen doen met dat materiaal, zo'n experiment of die toetswijze. Goede afspraken over uitwisseling van kennis zijn wel belangrijk. Je kunt hierbij prima gebruik maken van een kring op *Kennisnet*.

Niet onbelangrijk nevenaspect van de projectenmarkt is de onderlinge kennismaking die er zo ook plaatsvindt. Als schoolmanagement moet je er vervolgens wel voor zorgen dat de in gang gezette initiatieven genoeg gefaciliteerd worden om een succesvol vervolg te kunnen krijgen. Voortdurende controle en terugkoppeling maken de uitwisseling nog vruchtbaarder.

## 9.7 Loket deskundige

Een van de collega's is deskundig, bijvoorbeeld op het gebied van ICT of van toetsen, van begeleiding bij gedragsproblemen of een andere groeps-overstijgende bekwaamheid. Deze bron van kennis kun je ontsluiten door een loket in leven te roepen. De deskundige collega krijgt de kans zich te

profileren op zijn gebied. Zij wordt gepromoot als deskundige, krijgt extra studiefaciliteiten, wordt tijdens vergaderingen op haar deskundigheid bevraagd, maakt voorstellen voor verbeteringen op haar terrein voor de hele school en dient als vraagbaak voor de rest van de collega's. Zo ontwikkelt zij voortdurend nieuwe kennis en verspreidt die op allerlei wijze. Door die loketfunctie ook gestalte te geven in bijvoorbeeld een (telefonisch) spreekuur krijgt de functie nog meer praktische waarde. Ook in grotere samenwerkingsverbanden werkt de vorm van kennisverspreiding prima: elke woensdag kun je andere collega's consulteren over specifieke vragen op de gedefinieerde terreinen. Ook kun je zo zaken uit de missie onder de aandacht brengen van het team en kennis daarover ontwikkelen en verspreiden.



## 10 Slot

In ieder gezond mens zit *leerkracht*. Het gaat er maar om dat je die ontwikkelt. Dat kun je doen op talloze manieren. Dit boek biedt er een groot aantal. Als je echt aan het leren bent, zul je er ongetwijfeld nog veel meer aan kunnen toevoegen. Leren, nieuwe ideeën en vormen van aanpak ontstaan immers vaak in de praktijk.

Goede werkvormen voor leren bieden een uitdagende leeromgeving. Een uitdaging voor elke leerkracht om te komen tot handelen, tot gedrag: dit of dat gaan we doen, veranderen, verbeteren. Misschien loop je aan tegen je eigen grenzen, je eigen onmogelijkheden, wellicht ontdek je ook nieuwe mogelijkheden bij jezelf en bij je collega's. Wie weet, geeft het een nieuwe kijk op je werken op je eigen ideeën of overtuigingen die je al jaren had. Wie weet, veranderen je inzichten in wat lesgeven en samenwerken is. Zodat je weer nieuwe ideeën gaat ontdekken, bekijken of gebruiken. Ongetwijfeld verleent zulk leren op allerlei –logische- niveaus je nieuwe inspiratie, nieuw plezier in je werk en misschien wel in je leven.

Veel ideeën uit dit boek zijn in de praktijk uitgeprobeerd. Ze werken dus inderdaad. Maar alleen als je dat zelf wilt. Dat wil zeggen: je kunt alleen leren als je zelf erkent dat er iets te leren valt. Dat je zelf altijd beter kunt, dat je collega's waardevolle ideeën hebben, dat een goede school begint bij jou. Juist mensen die hun werk maken van het leren van anderen, de kinderen in je klas, zouden zelf ook werk moeten maken van hun eigen leren. Vanuit die houding kun je dit boek gebruiken en aanpassen aan jullie eigen situatie. Als je zo werkt met je eigen *leerkracht*, word je steeds meer een goede leerkracht, werk je voortdurend aan beter onderwijs, betere samenwerking en een betere school.

## Bronnen

### Literatuur

- Agten, P.H.W. van, *Schoolleider: een vak apart*. Deventer 1997.
- Alblas, G., e.a., *Gedrag in organisaties*. Groningen 1998.
- Belbin, R.M., *Teamrollen op het werk*. Schoonhoven 1998.
- Berg, R. van den, *Wegen van betrokkenheid*. Tilburg 1995.
- Bergenhengouwen, G.J., e.a., *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer 2000.
- Birkenbihl, V., *Communicatietraining, intermenselijke relaties succesvol vormgeven*. Baarn 1995.
- Boersma, R., e.a., Teamfunctioneren in: *Basisschoolmanagement*, april 1993.
- Boersma, R., e.a., Strategische beleidsvorming 1 en 2 in: *Basisschoolmanagement*, mei 1993.
- Bono, E. de, *Zes denkende hoofddeksels*. Amsterdam 1997.
- Boonstra, J.J., e.a., Het veranderingsvermogen van organisaties in: *Tijdschrift voor managementorganisatie*, nummer 2, maart/april 2001.
- Bos, J., e.a., *Projectmatig creëren*. Schiedam 1999.
- Castelijns, J., e.a., Leerkrachten nemen hun professionele ontwikkeling in eigen handen in: *De wereld van het jonge kind*, maart 2000.
- Cloud, H., en Townsend, J., *Grenzen*. Hoogblokland 1997.
- Cockerill, T.J., e.a., Managementcompetenties: feit of fictie? in: *HRM-select* nr 1, 1996.
- Coppolse, P., *Teamvorming, management van sociaal-emotionele processen in samenwerkingsverbanden*. Baarn 1994.
- Covey, R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam 1999.
- Cozijnsen, A.J., e.a., *Veranderingsmanagement*. Teleac/NOT 1996.
- Deep, S., e.a., *Slimme zetten*. Amsterdam 1995.
- Dulk, C. den, *Teamcommunicatie en conflicthantering*. Nijkerk 1993.
- Emst, A.C., *Leidinggeven in onderwijsorganisaties*. Utrecht 1999.
- Emst, A.C., *Van strategisch ontwerpen naar strategisch handelen*. Utrecht 2000.

- Fisher, R., e.a., *Excellent onderhandelen*. Utrecht/Antwerpen 1995.
- Gerrichhauzen, J., *Teambuilding: de meerwaarde van teamwork in arbeidsorganisaties*. Deventer 1992.
- Gieles, P., Begeleiden van het groepsproces in: *Jeugd in school en wereld*, jaargang 81 nummer 7.
- Gilst, J. van, e.a., Samen zijn we sterker, leerkrachten coachen elkaar in: *Jeugd in school en wereld*, jaargang 83 nummer 9.
- Gramsbergen-Hoogland, e.a., *Persoonlijke kwaliteit, inzicht, oefening en ontwikkeling*. Groningen 1999.
- Hoewijk, R. van, Veranderen met hart en ziel in: *Mesomagazine* 1994 nr 75.
- Inspectie van het Onderwijs, *Integraal schooltoezicht 2001. Informatiebrochure voor scholen*.
- Jacobs, J., De schoolleider als ontwikkelkunstenaar in: *Basisschoolmanagement* januari 2001.
- Korthagen, A.J., *Waar doen we het voor?, Op zoek naar de essentie van goed leraarschap*. Oratie Universiteit Utrecht 2001.
- Lagerweij, N.A.J., *Koning, keizer, admiraal in eigen klaslokaal*. Houten 1991.
- Lagerweij, N., e.a., *Eerst goed kijken, de dynamiek van scholen in verandering*. Apeldoorn 1994.
- Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan de Rijn 1996.
- Mastenbroek, W., *Verandermanagement*. Heemstede 2000.
- Mensink, J.C.M., *Zelfmanagement in lerende organisaties*. Deventer 1994.
- Meijer, F.J., Wie ben je als leidinggevende? in: *Basisschoolmanagement*, april 1999.
- Offerhaus, R., *Inspirerend leidinggeven*. Utrecht 2001.
- Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen 1995.
- Oomkes, F., Samenwerking en cultuur in: Oomkes, *Training als beroep*, Meppel 1995.
- Playfoot, D., e.a., *Effectief leiding geven in het primair onderwijs*. Alphen aan de Rijn 1993.
- PMPO, *Leiding geven aan leren*, den Haag 1999.
- Pijs, E., *Het grote vaardighedenboek*. Arnhem 1998.
- Quinn, E., *Persoonlijk meesterschap in management*. Schoonhoven 1998.

- Quinn, E., e.a., *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven 2000.
- Remmerswaal, J., *Handboek groepsdynamica*. Baarn 1995.
- Ritsema van Eck, E.J., e.a., *Conflicthantering en onderhandelen*. Houten 1993.
- Robbe, Rolf, De school, daar leer je nog eens wat in *Beter omgaan met verschillen*. Alphen aan den Rijn 1999.
- Rol, R., e.a., Betrokkenheid en visie, cruciale factoren voor de lerende organisatie in: *Personeelsbeleid* 29/1993 nr 3.
- Rosmalen, T., e.a., Collegiale visitatie, een krachtig middel om het onderwijs te verbeteren in: *Basisschoolmanagement*, januari 1999.
- Senge, P.,M., *De vijfde discipline*. Schiedam 1992.
- Senge, P.,M., *De vijfde discipline, praktijkboek*. Schoonhoven 1995.
- Spoler-van den Hombergh, R.H.M., *Sociaal-agogische vaardigheden*. Baarn 1997.
- Struik, F.C., Het leervermogen van uw school organisationeel leren in: *Basisschoolmanagement*, februari 1999.
- Strijbos, A., e.a., De stappen in het reflectieproces in: *Vakblad voor opleiders in het gezondheidsonderwijs*, nummer 7, december 2001.
- Swieringa., J., *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen 1990.
- Teleac/NOT, *Onderhandelen*,
- Veenbaas, W., e.a., *Persoonlijk leiderschap*. Baarn 1997.
- Verbiest, E., Verandermanagement in een lerende school: een onmogelijke taak? in: *Basisschoolmanagement*, maart 2000.
- Verhoeven, W., *Managen zonder hiërarchie*. Baarn 1992.
- Verhoeven, W., *Zelfsturing en samenwerking*. Aarle-Rixtel 1998.
- Vernooy, K., Leerkrachten motiveren, de rol van de schoolleider in: *Jeugd in school en wereld*, jrg 81 nr 3.
- Versteegh, T.F., De basisschool als lerende organisatie? in: *Basisschoolmanagement*, januari 1998.
- Visser, Y., *Coaching*. Amersfoort 2000.
- Vries-Geervliet, L. de, *Samenwerken*. Soest 2001.
- Weggeman, M., e.a., *Ondernemen binnen de onderneming, essenties van organisaties*, Deventer 1997.
- Weggeman, M., *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum Books, 1997.
- Weisinger, H., *Emotionele intelligentie op het werk*. Amsterdam 1999.
- Westerop, H., *Leerkracht zijn...teamlid worden*. Gorinchem 1991.
- Westerop, H.E., *Kijk op eigen kunnen; collegiale consultatie*. Hoevelaken 1993.

Westerop, H., Omgaan met weerstanden in: *Schoolmanagement*, januari 1994.

Westerop, H., *Tips voor teamleden, collegiaal zijn en toch jezelf blijven*. Tilburg 1996.

#### *Websites*

[http://www.homepages.hetnet.nl/~sip\\_ke/index.html](http://www.homepages.hetnet.nl/~sip_ke/index.html)

Deze Internetwijzer voor het basisonderwijs biedt met z'n talloze bronnen een prima startpunt om allerlei informatie te zoeken.

<http://www.kwaliteitsring.nl>

Deze site gaat over kwaliteitszorg in het onderwijs en biedt allerlei instrumenten om tot leerpunten te komen. Je vindt er een overzicht van actuele ontwikkelingen, publicaties en instrumenten op het terrein van kwaliteitszorg. Ook vind je er informatie vanuit de overheid, de inspectie en scholen, overzichtelijk gerangschikt in rubrieken.

<http://www.123test.nl>

Een site met allerlei Nederlandstalige tests, zoals persoonlijkheidstest, IQ en vaardigheid, die verbonden kunnen worden met logische niveaus.

<http://www.managementsite.net>

Een site met boeiende info over leiderschap.

<http://www.belevingswereld.nl>

Een bron van ideeën!