

ONDERWIJSCOÖRDINATIE VAN DE ZUSTERS VAN BERLAAR

Twee auteurs aan het woord...

DOWNLOAD nr. 19

Tom Van Acker en Yves Demaertelaere, *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*, Lannoo-Campus, 2014, 254 pagina's.

Ruth Wouters, Rudi Haven e.a., *Laat leraren schitteren. Inspiratiegids voor leraren en lerarenopleidingen van morgen*, Lannoo-Campus, 2014, 212 pagina's.

Een uitzonderlijke directiebijeenkomst...

Dinsdag 17 november 2015. De halfjaarlijkse samenkomst met de directies van de secundaire scholen heeft ditmaal een eerder ongewoon karakter: geen 'gewone' agenda deze keer, we verheugden ons in twee medeauteurs van boeken die wel wat weerklank vinden binnen onderwijsmiddens: zowel Yves Demaertelaere als Rudi Haven waren bereid een presentatie voor onze directies op zich te nemen. Naast de directieleden van de instituten te Aarschot, Berlaar, Kapellen, Neerpelt en Stevoort sloten ook enkele collega's aan vanuit Sint-Lambertusinstituut te Heist-op-den-Berg en SILA Westerlo.

Rudi Haven, medeauteur van *Laat leraren schitteren*, beet de spits af en gaf eerst inzicht in het tot stand komen van het werk, waaraan zowel de KULeuven, de KHLeuven als de *School of education* participeerden. Al deze partners vonden elkaar in een stuurgroep, met deze inspiratiegids als mooi resultaat. Omdat de auteurs willen aangeven over welke eigenschappen/competenties leerkrachten in de toekomst moeten beschikken, is het werk eerst en vooral bestemd voor de lerarenopleiding. Doch, als we de 'nieuwe' verantwoordelijkheden van de leraar onder de loep nemen en we koppelen dit aan de nakende onderwijshervorming, dan wordt snel duidelijk dat ook de huidige schoolteams, directies én schoolbesturen er heel wat inzichten kunnen uit puren.

Wat zijn dan die nieuwe verantwoordelijkheden? Dat vinden we terug in het kernstuk van het boek, de hoofdstukken 3 tot en met 6:

- De leraar als maatschappelijk geëngageerde vakdeskundige (pp. 41 – 79)
- De leraar als leer- en keuzebegeleider (pp. 81 – 106)
- De leraar als competentieontwikkelaar (pp. 107 – 138)
- De leraar als diversiteitsbegeleider (pp. 139 – 174).

De keuze van de auteurs is duidelijk: onderwijs dient bij te dragen tot de ontwikkeling van jongeren in een diverse maatschappij. Niet langer zijn kennis en vaardigheden alleen een vereiste om goed te functioneren, neen! De leraar moet én een vakinhoudelijke en –didactische expertise bezitten én hij dient zich maatschappelijk te engageren (hoofdstuk 3). Meer dan voorheen is de leraar ondersteuner in het leerproces van zijn pupillen, maar ook in het keuzebekwaam maken én in de begeleiding van de hele schoolloopbaan (hoofdstuk 4). In het licht van sleutelcompetenties die Europa formuleerde in 2006, wordt de leraar een ontwikkelaar van competenties bij zijn leerlingen. Competentie wordt er omschreven als *de bekwaamheid*

om kennis, vaardigheden en attitudes in het handelen op een geïntegreerde wijze aan te wenden voor maatschappelijke doeleinden¹ (hoofdstuk 5). En dat de superdiversiteit van de hedendaagse samenleving om leraren vraagt die hiermee kunnen omgaan, is overduidelijk. Nu al weten we dat dit een van de grootste uitdagingen van de 21^{ste} eeuw is... (hoofdstuk 6)

Een dergelijk terechte maar ambitieuze set van eigenschappen en hoedanigheden die van een leerkracht verwacht worden, stelt de vraag van het doel van onderwijs weer scherper: en zo rollen we in hoofdstuk 7 (pp. 175 – 210): de lerarenopleiding. Ook die zal zich moeten aanpassen en partner worden van scholen als lerende organisaties. Het doel moet “een cultuur van leren” zijn, zowel voor leidinggevenden als teamleden en studenten, met maar één doel: het onderwijs verbeteren. De professionele leergemeenschap is een grondvoorwaarde voor de toekomst, want alleen kan je het niet (meer) aan. Hiermee raken we al even aan het volgende boek *Scholen slim organiseren*, waar een team verantwoordelijk wordt voor een *community van leerlingen*, en dat over de leerjaren heen.

Noteren we tenslotte de gelijkaardige opbouw binnen de verschillende hoofdstukken: na een introductie over het thema volgen interviewfragmenten, praktijkvoorbeelden en literatuursuggesties (ook digitale). De praktijkfiches (okerkleurig omrand) lezen vlot en men kan er heel wat suggesties en tips in vinden waar je daadwerkelijk iets mee bent. Vaak wordt doorverwezen naar een website of literatuur, zodat de lezer verder kan uitspitten wat hem interesseert.



Yves Demaertelaere is een begenadigd spreker en het was dan ook een sprankelend betoog dat de aanwezige directies onderdompelde in *Scholen slim organiseren*. Dit boek oogst veel succes: kom je in een of ander directiebureau of bij een onderwijsgroep, dan staat het boek manifest op de boekenplank of prijkt het op de werktafel... Terecht! Zoals de titel aangeeft, willen de auteurs ons overtuigen van een nieuwe organisatiestructuur in het onderwijs. Hun vraag luidt: **“Kunnen we met de systemen van gisteren de leerlingen van vandaag voorbereiden op de toekomst van morgen?”** De vraag is retorisch en het antwoord dus ‘neen’. Momenteel immers ‘verknippen’ we de taken: elk leerjaar of vak vraagt een andere leerkracht, voor de zorg moet je weer naar iemand anders, administratieve taken horen weer een ander toe. Kunnen we niet evolueren naar multidisciplinaire teams die samenwerken voor een community van leerlingen, over leerjaren en vakken heen...? We moeten “ontwaken”, zoals het in het eerste deel heet. Dat vergt een heel veranderproces maar het levert wel “leerkrachten met goesting”.

In deel 2 “Oriënteren” leren we dat de vier kernopdrachten voor de school duidelijk moeten afgebakend worden (pag. 50):

- Leerdoelen nastreven → *output is het kwalificeren van leerlingen*;
- Talenten ontwikkelen en van daaruit oriënteren → *output is het talentenportfolio*;
- Begeleiden van leerhindernissen → *output is het leervermogen van de leerling*;
- Betrekken van alle belanghebbenden → *output is betrokkenheid*.

¹ Zie pag. 108; de Europese sleutelcompetenties (*key competences*) behelzen: communicatie in de moedertaal, communicatie in vreemde talen, wiskundige competentie en basiscompetenties op het vlak van exacte wetenschappen en technologie, digitale competentie, leercompetentie, sociale en burgerschapscompetentie, ontwikkeling van initiatief en ondernemerszin en cultureel bewustzijn en culturele expressie.

Vele organisaties zijn momenteel “spinorganisaties”. Demaertelaere promoot de “zeesterorganisatie”. Het verschil...? Een spinorganisatie (pp. 81 e.v.) is een functionele organisatie, met sturend en hiërarchisch leiderschap. Denk aan een gemeentebestuur. Ieder heeft zijn welomschreven taak. Vertaald naar onderwijs kan dit leiden tot een SNIMF-cultuur: “Staat niet in mijn functiebeschrijving”, dus dat doe ik niet. Omdat ieder in zijn taak opgesloten zit, vinden we “communicatie” telkens terug bij bevestigingen van het personeel: “Coördineren? Mijn zorg niet”. “Zorg? Mijn zorg niet”. “Welbevinden? Mijn zorg niet”. “Coachen van nieuwe collega’s? Mijn zorg niet”. Gevolg is dus wel dat er enorm veel informatie moet uitgewisseld worden, en dat de communicatie meermaals stroef loopt...



v.l.n.r. Rudi Haven - Jan Van Deuren - Yves Demaertelaere

Voldoet de functioneel gerichte spinorganisatie niet, dan is een transitie naar een “zeesterorganisatie” misschien wel een goed idee... Hier gaat het om een eenvoudige organisatie, met teams die zelfsturend zijn: ze zijn dat niet van in het begin, maar groeien er meer en meer naartoe. Het komt er dus op aan onafhankelijke teams van leerkrachten uit te bouwen die zich samen verantwoordelijk voelen voor de vier hoger genoemde kernopdrachten. De **concrete casus** vanuit de BUSO-school Sint-Idesbald (pp. 105 – 121) geeft een ruime en gedetailleerde weergave van het proces dat deze school doorliep. Het verhaal van *the circle of courage* (pag. 108) vormt een dankbare aanknopingspunt voor besturen en directies die een andere richting willen uitgaan: rond vier belangrijke waarden kan een team aan het denken gaan: *belonging, mastery, independance, generosity*.

In het derde deel van het boek – “Ontdekken” – wordt alles ingezet om de vier kernopdrachten terug samen te brengen in plaats van ze te fragmenteren. Gaandeweg wordt het team gericht van een individuele naar een collectieve verantwoordelijkheid, waarbij de leden breed inzetbaar zijn. Teamgrootte, continuïteit, het overleg met zogenaamde “regeltaken” ... het komt allemaal aan bod. Sterrolhouders krijgen portefeuilles van taken die geregeld voorkomen: naast uitvoerder zijn de teams dus ook verantwoordelijk voor de regeltaken. Hier kunnen talenten en competenties van de teamleden bijdragen tot optimale verdeling van taken. En zo groeit een team in zelfsturing.

In het vierde deel – “Ontplooiën” wordt daarvoor het KWIC-model aangereikt, een letterwoord dat staat voor Kindgericht/Kwaliteit – Werkproces – Integer/Identiteit – Collegiaal. Zo voltrekt zich geleidelijk aan **de kanteling van een vakgerichte organisatie naar een leerlinggerichte organisatie**.

En uiteraard past daar een authentiek leiderschap bij: dat vormt het onderwerp van het laatste deel (pp. 225 e.v.): het zal niet verbazen dat het om een meer collectief leiderschap gaat, waarbij gestuurd wordt op de output, t.t.z. op het vragen van resultaten van de teams.

We vermelden nog graag enkele markante zaken.

- De beoordeling van de regelgeving inzake functioneren en evaluatie is ronduit negatief, zie pag. 189. Het systeem is immers niet bevorderlijk voor echt teamgedrag, vermits er individueel ‘aangerekend’ en ‘afgerekend’ wordt.
- In deze tijd wordt erg ingezet op integriteit, overigens terecht. In die zin nemen we graag dit citaat op: *“De teams zijn integer. De waarden van de school worden er gerespecteerd en beleefd. De waarden geven aan wat de school als juist en van wezenlijk belang vindt en vormen de ziel van de school.”* (pag. 200) – we wijzen hierop omdat deze waardenbepaling in ons net duidelijk refereert aan het pedagogisch project. Waarmee weer maar eens gezegd wordt hoe belangrijk een dergelijk project is om de doelstellingen vanuit een bepaalde visie te bereiken.
- Op de pagina’s 222 – 223 staat een sterk geloof in de ICT-innovatie, die “de tempel zal doen daveren”. De uitvoering van de kernopdrachten van het onderwijs zal er volledig anders uitzien, men moet mee, “er is geen keuze”. En ook al wordt ICT hier vooral bekeken vanuit de leerkracht en de organisatie en willen we het belang van ICT geenszins minimaliseren, hier doet zich toch een ferme spagaat voor met een eerder besproken boek van Kim Bellens en Bieke De Fraine, *Wat werkt? Kenmerken van effectief basisonderwijs*². De auteurs spreken van “de ICT-hype” en nuanceren de gunstige effecten van ICT. Het is een middel, maar een middel te midden van vele andere (pag. 74 - 75).
- De auteurs hanteren her en der enkele geslaagde neologismen en als je ze niet dadelijk begrijpt, moge dit een uitnodiging zijn om het boek ter hand te nemen: *sprokkelstress, bepamperassen, doenken*.

Ook al vergt de lectuur van dit boek aandacht en concentratie (en tijd!), toch heb ik het graag gelezen. Het getuigt van originaliteit en inzicht in scholen om de hele huidige organisatie eens kritisch onder de loep te nemen. Uiteraard is die organisatie strak bepaald door de omkadering vanwege de overheid en door soms fragiele evenwichten tussen werkgevers en werknemers (LOC en OCSG), maar toch is het verfrissend om **het leren van de leerling** voor alles centraal te stellen. Zo dagen de auteurs ons uit om ten volle te gaan voor datgene waarvoor onderwijs allereerst bedoeld is...

Jan Van Deuren

² Acco, 2012, 126 pagina’s. Dit boek werd besproken bij de Boekbesprekingen van de 34^{ste} Nieuwsbrief van juli 2015. Men kan dit ook vinden via www.zusters-berlaar.be, klik op downloads en open download nr. 17.