

Mark Manders is teamleider Quest op het A. Roland Holst College te Hilversum. Met collega's van andere scholen vormde hij een kenniskring rond het thema 'leidinggeven aan vernieuwing van de onderbouw'. Met zijn eigen docententeam als voorbeeld illustreert Manders het belang van sturen op kernkwaliteiten.

Tekst: Mark Manders

special onderbouw

Sturen op kernkwaliteiten

Haal het beste naar boven!

An het begin van dit schooljaar nam een collega het woord. Zij richtte zich tot mevrouw C., bij wie ze als leerling in de klas gezeten had. Ze sprak over een stilzwijgend verbond tussen mevrouw C. en de klas. Een verbond dat zich kenmerkte door een prettig gevoel zodra je bij haar in de klas kwam. Mede daardoor had mevrouw C. haar de liefde voor het vak Nederlands bijgebracht. Mevrouw C. geeft goed onderwijs. Omdat ze liefde toont voor kinderen, omdat ze vertrouwen geeft, omdat ze echt en oprecht

is. Deze kwaliteiten – liefde, vertrouwen, oprechtheid – zitten op het niveau van betrokkenheid van een persoon, volgens het ui-model van Korthagen en Vasalos (figuur 1). In dit model is betrokkenheid het niveau dat ten diepste bepaalt hoe een docent reageert op een leerling of in klassensituaties. Docenten die in direct contact staan met hun kwaliteiten op dit niveau, reageren intuïtief juist.

Scholen hebben prachtige missies, maar het gaat om wat je herkent op de werkvloer

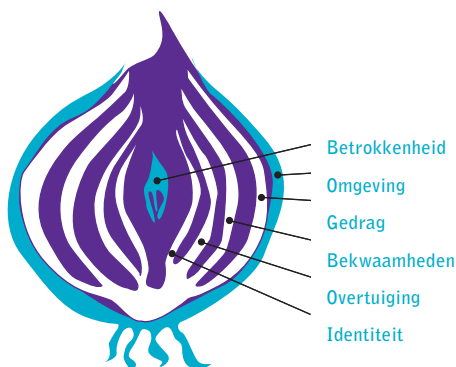
Deze kernkwaliteiten (niveau betrokkenheid), zijn duidelijk zichtbaar en herkenbaar in de klas (niveau omgeving), tenminste, als er geen belemmeringen zitten tussen deze twee niveaus. In nogal wat gevallen hebben docenten wel de kernkwaliteiten, maar is er iets dat hen belemmert hun kracht te laten zien.

Wat betekenen deze inzichten voor mijn team: de docenten die op het A. Roland Holst College verantwoordelijk zijn voor Quest (een onderzoekend en avontuurlijk onderwijsconcept in havo/vwo, red.)? Het is natuurlijk maar de vraag of de kernwaarden uit ons Quest-concept overeenkomen met de diepere drijfveren van docenten in mijn team. Dus kies ik ervoor om op een ontwikkelend onze gemeenschappelijke kernwaarden naar boven te halen. Daarmee wordt ons onderwijsconcept voor een groot deel afhankelijk van de spelers in mijn team en van verschuivingen in denken en samenstelling binnen dat team in de loop der tijd. De spelers bepalen immers wat de gezamenlijke kernwaarden zijn. Volgens mij doen spelers dat feitelijk altijd. Vrijwel alle scholen

Figuur 1: Het ui-model van Korthagen en Vasalos

We gebruiken het ui-model als beeld voor de steeds diepere lagen die professionals in zichzelf kunnen aanboren. Gedrag zit aan de buitenkant en bekwaamheden, overtuigingen, identiteit en werkelijke betrokkenheid steeds verder naar binnen. 'Al deze lagen hebben hun invloed op het gedrag, maar ze werken niet altijd dezelfde kant uit. Met name kunnen bepaalde overtuigingen de ontwikkeling belemmeren. Wanneer alle lagen met elkaar sporen, ontstaat een ervaring van flow.'

Uit: Kernreflectie, diepgang in ontwikkeling, Instituut voor Multi-level Learning



hebben prachtige missies, maar het gaat om wat je herkent op de werkvloer. Als de gedeelde kernwaarden duidelijk zijn, hoeven docenten zich niet steeds meer af te vragen of zij wel handelen binnen het concept. Mij lijkt dat docenten zelfverzekerder, effectiever en met meer liefde handelen, als zij voelen dat het niet gaat om het voldoen aan een concept, maar om de verwezenlijking van hun diepere, eigen drijfveren.

Onze ontwikkelochtend, waaraan ook vijftien leerlingen deelnemen, resulteert in drie kernwaarden:

Docenten handelen zelfverzekerder als zij voelen dat het gaat om de verwezenlijking van hun eigen drijfveren

- **Leren.** Wij genieten van het leren van leerlingen. In het leren onderscheiden wij drie pijlers: het verkrijgen van voldoende vakkennis, de ontwikkeling van vaardigheden en van persoonlijke kwaliteiten.
- **Vertrouwen.** Wij hebben vertrouwen. Uit dit vertrouwen is een bijzondere relatie tussen leerling en docent gegroeid. Een relatie waarin de leerling er echt toe doet. Een relatie waarin de leerling de docent ook vooral is gaan zien als een bron van kennis en ervaring.
- **Trots.** In mentorgesprekken bespreken we waar leerlingen tegenaan lopen en hoe ze dat kunnen overwinnen. We zoeken ook naar dingen waar een leerling echt goed in kan worden, waarin hij kan excelleren. Door te laten zien wat je echt goed kunt, ontstaat oprechte trots. Het is deze trots die zorgt voor veel eigen initiatief, grote motivatie en een hoog leerrendement.

Als ik het ui-model vertaal voor mijn team, dan kom ik tot een variant met drie lagen (figuur 2). In de kern staan onze gezamenlijke drijfveren: leren, vertrouwen, trots. In de tweede laag staan de spelers: leerlingen, docenten, persoonlijke mentoren, de teamleider. De derde laag is de omgeving, ofwel de praktische uitwerking van ons concept.

Leiderschap bepaalt zich dan niet tot een focus op een van de lagen, maar vereist pendelen tussen die lagen. Bezoekers van onze school lijken vooral geïnteresseerd te zijn in de omgeving. Hoe ziet het rooster eruit? Hoe verzorgen jullie de rapportage? Wat gebruiken jullie in plaats van de gewone methode? Deze omgeving is vrij gemakkelijk kopieerbaar. Maar aan alleen de omgeving heb je niets. De spelers krijgen dan het gevoel te moeten opereren in een nieuwe omgeving, terwijl ze nog denken vanuit oude patronen.

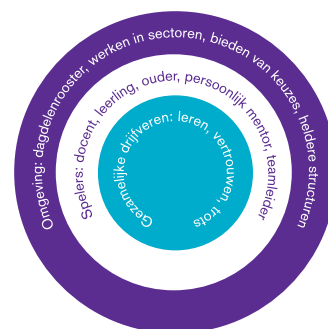
Dit betekent niet dat je de omgeving (of je mensen) kunt verwaarlozen. Als je organisatie niet klopt, komen de kernwaarden niet goed boven. Werken in sectoren, met een dagdelenrooster

De spelers krijgen het gevoel te moeten opereren in een nieuwe omgeving, terwijl ze nog denken vanuit oude patronen

en persoonlijk mentoraat zijn bij ons directe uitvloeisels van de kernwaarden op omgevingsniveau. Zij maken het mede mogelijk dat er serieus contact is tussen leerling en docent, en dat leren, vertrouwen en trots tot hun recht komen. Het is de verbinding tussen passie en precisie.

Als leidinggevende ben je een belangrijke speler in dit veld. Kernwaarden benoemen en herkenbaar maken is soms lastig. Het vraagt om doorlopend pendelen en een ruim scala aan anekdotes, voorbeelden en vergelijkingen die situaties herkenbaar en inspirerend maken voor je teamleden. Het vereist ook vertrouwen in je team, en gezamenlijk willen leren in een open dialoog.

Figuur 2: Drie concentrische cirkels



De volledige versie van dit artikel verschijnt in **Mijn team en ik. Verhalen van teamleiders over leidinggeven in de (nieuwe) onderbouw. In dit boekje zijn negen korte verhalen opgenomen van teamleiders die met hun team hun onderbouw vernieuwen. Hierin komen verschillende leiderschapsaspecten aan bod, zoals het omgaan met verschillen in het team, de rol van de LC'er, de visie vertalen naar de praktijk, enzovoort. De artikelen zijn een resultaat van de kenniskringen die Onderbouw-VO voor teamleiders organiseerde rondom het thema 'school- en teamontwikkeling'. Het boekje is een uitgave van Onderbouw-VO met medewerking van de VO-raad. In april ontvangt elke VO-school met een onderbouw een exemplaar.**