

De docent als expert

CSG Het Noordik in Almelo veranderde in 2009 de besturingsfilosofie. De weg die werd gekozen was die van resultaatverantwoordelijke teams, waarbij teamleiders verantwoordelijk zijn voor het hele proces binnen een team en enkele docenten een expertrol vervullen. 'Wij willen dat docenten de kans krijgen zich te specialiseren.'

Wim Drenth, directeur-bestuurder, licht de besturingsfilosofie van CSG Het Noordik graag toe: 'Die gaat er om dat docenten nadenken over hun professionele ruimte en in teamverband hun verantwoordelijkheden terugkrijgen. Wij vinden dat bij alles waar docenten bij betrokken zijn, het zo veel mogelijk over onderwijs moet gaan. Onderwijs moet weer centraal staan, en niet het gedoe eromheen. Dat kunnen we alleen bewerkstelligen als docenten invloed kunnen uitoefenen binnen het team waarin ze werken, en samen verantwoordelijk zijn voor het onderwijs dat ze geven.'

Het Noordik heeft vier speerpunten benoemd bij de veranderingen: kwaliteitszorg, taal en rekenen, zingeving en leermiddelen. Drenth: 'Kwaliteitszorg is heel belangrijk, want dat gaat erover hoe we er eigenlijk voor staan, hoe de buitenwereld naar ons kijkt. Ons tweede speerpunt gaat over het op orde brengen van een aantal basisvaardigheden. De overheid en de samenleving vragen van ons om meer te doen op het gebied van rekenen en taal. Het derde punt is zingeving: wij wilden onze protestants-christelijke identiteit herbezinnen. Wat betekent die identiteit voor ons? Wij zeggen hier op school niet wat we willen overbrengen, maar willen wel weten welke vragen er bij jongeren naar boven komen over zingeving. Het vierde punt gaat over hoe leerlingen leren. Daar moeten we ons veel meer bewust van zijn. Dat betekent dat onze leermiddelen en ook moderne media een grotere rol moeten gaan spelen bij het bereiken van onze doelen. En naast deze vier speerpunten besteedt Het Noordik ook bijzondere aandacht aan zorg en passend onderwijs.'

Taken verdelen

'Van al deze punten zeggen wij: dit zijn nu typisch de onderwerpen waar docenten met elkaar invulling aan moeten geven, en waarvan ze in teamverband iets moeten vinden?', vervolgt Drenth. 'En hoe kun je die taken nu het beste verdelen? We hebben in het onderwijs al vaker de fout gemaakt dat we alles op ieders nek leggen. Wij willen juist

dat docenten de kans krijgen zich rond deze onderwerpen te specialiseren, en hebben daarvoor de expertrollen in het leven geroepen. In de teams hebben we docenten een rol gegeven naast hun gewone vak, zoals begeleiding van leerlingen, vakinhoudelijke ontwikkeling, innovator, leidinggeven en coaching.'

Gert ten Hove is vestigingsdirecteur Noordikslaan, een vestiging met afdelingen voor havo, atheneum en gymnasium, onderverdeeld in zes teams: een brugklasteam, havo-onderbouw, havo-bovenbouw, vwo-onderbouw- en bovenbouw, en een gymnasiumteam. Ten Hove: 'Het aardige is dat we nu zien dat in elk team dezelfde dingen belangrijk zijn. Er ontstaan dwarsverbanden en mensen uit verschillende teams met dezelfde rol gaan met elkaar in gesprek. En mensen ervaren ook echt: dit is mijn professionalisering, op dit gebied specialiseer ik mij en ontwikkel ik mij. En mijn team gaat dat met mij meemaken. Professionalisering is niet langer een traject volgen bij een cursusaanbieder.

'Maar er ontstaan meer interessante dingen. Onlangs kwam voor het eerst een teamleider naar mij toe die zei: 'weet je wel dat dit de eerste keer is dat we afspraken in het teamplan koppelen aan namen en activiteiten?' Wij omschrijven hier nu niet alleen wat we willen doen, maar schrijven ook op hoe dat wordt uitgewerkt en welke persoon het aanspreekpunt is.'

De teamleiders zijn op Het Noordik nu verantwoordelijk voor het hele integrale proces binnen zijn of haar team. Ten Hove: 'Teamleider zijn is een taak naast het lesgeven. De gedachte is: een docent heeft als extra taak de functie teamleider. Dat is omdat die persoon een leider is, omdat hij dat goed kan. En de andere docenten hebben ook een expertrol in dat team, met allemaal een eigen verantwoordelijkheid. In de praktijk blijkt wel dat de teamleider meer tijd nodig heeft en meer gefaciliteerd wordt. Maar uiteindelijk moet iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid pakken. En dat gebeurt ook.'

De invoering en invulling van de nieuwe filosofie ging niet zonder slag of stoot, aldus Drenth: 'We hebben bijna twee jaar nodig gehad om tot ons door te laten dringen hoe het zou moeten werken. Dit jaar worden pas de eerste successen zichtbaar, door heel de school.'

Lesboeren

Wat was de aanleiding voor het opstellen van de nieuwe besturingsfilosofie? Drenth: 'Docenten hadden het gevoel dat creatieve ideeën geen kans kregen in de school. Dat ze 'lesboeren' waren.' 'En ook, en dat zie je onderwijsbreed, heerste het idee dat docenten er alléén zijn om les te geven', vult Van Hove aan. 'En de rest gebeurde door teamleiders. Wij wilden juist de stap maken om met zijn allen een leuke school te maken. En begrijp me goed: dat hangt niet af van enthousiasme, maar dat is gewoon het werk van docenten. Dat is hun baan.'

'We zijn bezig met een draai', zegt Drenth. 'Voorheen waren de teamleiders coördinatoren, die docenten een heleboel regelzaken uit handen namen. Wij maken ze nu tot ontwerpers en ontwikkelaars van onderwijs. Het is hun taak om hun collega's beter in stelling te brengen. We vragen nu duidelijk wat anders van ze op het gebied van leiderschap. Als teamleiders nu goede plannen hebben, kunnen ze die ook ontwikkelen en uitvoeren. Tegelijkertijd is het voor anderen die het heerlijk vonden om voornamelijk zaken te regelen, wel even wennen. Van hen worden nu andere dingen gevraagd. Op alle vestigingen zien we dat sommige teamleiders het oppakken en als een kans zien, en dat anderen zich afvragen of ze die nieuwe rol wel willen. Ze moeten collega's aanspreken op gemaakte afspraken, en dat is niet alleen voor hen, maar voor de hele school moeilijk. Tegelijkertijd scheppen we zo wel de ruimte voor docenten en teamleiders om zelf met ideeën te komen en zichzelf te ontwikkelen. En daar geven we hun ook de middelen voor.'

Van Hove: 'We maken harde afspraken met elkaar: wat willen we de komende jaren zien op school? Dat onderbouwen we met kwaliteitcijfers. Op basis daarvan maken de teams harde afspraken over wat ze, op basis van het vestigingsplan en de kwaliteitcijfers, met elkaar gaan bereiken. In het teamplan staat wie wat doet, wanneer het af is en wie er verantwoordelijk is. Iedereen is eigenaar.'

'Ik wil hier graag nog aan toevoegen dat we afstand nemen van hoe we in het verleden werkten: van oplossing naar oplossing', zegt Drenth. 'We willen nu nadrukkelijker stilstaan waarom iets goed of fout gaat. Die onderzoekende houding krijgen leraren al

steeds meer mee in hun opleiding en die proberen wij te bevorderen. We onderzoeken binnen onze eigen context, en zo professionaliseren onze docenten zich steeds verder, binnen hun eigen teams.'

Regionale scholengemeenschap CSG Het Noordik is een Christelijke Scholengemeenschap voor vmbo, havo, atheneum en gymnasium in Almelo en omgeving. De opleidingen zijn verdeeld over vier verschillende vestigingen.