



Portret 1

Het Stedelijk in Zutphen -

Vertrouwen geven binnen expliciete verwachtingen

“Op Het Stedelijk valt iets te kiezen”, luidt de slogan van Het Stedelijk in Zutphen. Deze school voor vmbo, mavo, havo, atheneum en gymnasium (1000 leerlingen, 130 medewerkers op twee locaties) onderscheidt zich door maatwerk en een persoonlijke benadering en begeleiding van de leerlingen. De 175-jarige school maakt een ingrijpende periode door. In Zutphen is door een terugloop van leerlingen over een aantal jaren in feite een havo/vwo-school te veel. Samenwerking en afstemming met andere scholen liep stuk. In oktober 2015 stond het bestuur Achterhoek VO voor de keus: sluiten of doorgaan. Het werd doorgaan. Onder stoom en kokend water werd een onderscheidend onderwijsconcept doorontwikkeld, terwijl de wervingscampagne al was begonnen. Het resultaat was een verrassend goede aanmelding.

Arnold van Gessel is per 1 augustus 2016 aangesteld als rector. José Mens heeft als interim-rector het afgelopen schooljaar de school geleid en blijft dit schooljaar nog voor overdracht en ondersteuning. Met Marieke van Loo (afdelingsleider lyceum onderbouw en coach) en Annelies Claassen (docent Media, Vormgeving en ICT, coach en schoolopleider) kijkt ze terug en blikte ze vooruit.

Wat een dynamiek. De school balanceert op het randje en dan komt pas in oktober het besluit om door te gaan.

José: “Met volle kracht zijn we doorgedaan. Werkende weg hebben we een aantrekkelijk onderwijsconcept ontwikkeld met veel keuzemogelijkheden voor alle leerlingen. Tijdens werkavonden hebben we vooral gekeken waar de kracht zit van de school. Dat was helder: maatwerk kunnen leveren en leerlingen laten werken op hun eigen niveau.

Met de medewerkers hebben we dit concept uitgewerkt in werkbijeenkomsten waar iedereen welkom was om mee te denken. De betrokkenheid was meteen heel groot, het was duidelijk dat we dit moesten doen. De urgentie werd gevoeld en er was vertrouwen in het team.”

“Ons streven was op een A4-tje neer te zetten wat het onderwijskundig concept inhield en wat dit voor de medewerkers zou betekenen. Het vertrekpunt was: wat betekent deze koers voor jou persoonlijk? Wat ga jij zelf (anders) doen, wat kun jij bijdragen, waarin wil jij je ontwikkelen? Dus niet wat gaan wij of wat gaat Het Stedelijk doen? Op die manier ontstond er een gezamenlijk beeld van wat maatwerk leveren betekent.”

Marieke: “De spil van het onderwijsconcept is de coach. We bieden nu nog meer maatwerk: zelf leren en zelf plannen in een ondernemende cultuur. In de driehoek leerling-coach-ouder is de coach het eerste aanspreekpunt voor de leerling en voor de ouders. Vroeger had je als mentor meestal een gesprek bij problemen. Wij focussen op wat goed gaat en begeleiden de leerling in zijn leer- en ontwikkelproces. De leerling is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces.”

“Bij coachgesprekken maakt de leerling de agenda en het gespreksverslag. We gaan in op de doelen die de leerling zich heeft gesteld. Dat herhalen we ongeveer iedere acht weken en dat werkt, de leerlingen komen uit zichzelf naar ons toe om hierover te spreken. Ouders komen niet op bezoek bij de mentor om te vragen hoe het met hun kind gaat. Nee, je bent alle drie verantwoordelijk. Brugklassers en hun ouders hebben het eerste gesprek

met hun coach al voor de zomervakantie, dus voor aanvang van hun eerste jaar bij ons op school.”

Annelies: “Deze benadering heeft een andere impact: ouders nemen nu sneller contact op. Ik heb al veel oudergesprekken gehad na de ouderavond.”

In hoeverre kunnen leerlingen op het Stedelijk hun eigen weg gaan?

Annelies: “Ik heb nu een leerling op vmbo-kader die Engels op mavo-niveau wil doen en een kaderleerling die wiskunde op mavo-niveau wil doen. Bij mijn vak media, vormgeving en ICT kunnen de leerlingen kiezen uit een lijst met veel verschillende opdrachten. De leerling kiest een opdracht en gaat daarmee zelfstandig aan de slag of werkt met een andere leerling samen. Ieder werkt op zijn eigen niveau en in zijn eigen tempo. De begeleiding is deels individueel en voor specifieke vaardigheden of leerstof neem ik steeds wisselende clubjes bij elkaar.”

Marieke: “Op het lyceum doen de versnellers bijvoorbeeld in vwo-5 al examens in een of meer vakken. Dit gebeurt al vrij regelmatig.”

José: “Deze leerlingen maken met hun coach en met de vakdocent afspraken om sneller te gaan. Daarvoor kunnen ze onder andere gebruik maken van maatwerkuren waarin ze kiezen waaraan ze gaan werken. Op deze manier slagen leerlingen er steeds beter in eigen regie te voeren op hun leerproces.”

Dat vraagt van docenten dat ze flexibel zijn ...

José: “Dit is nog lastig: hoe geef je als docent gedifferentieerd instructie? We zijn ervan overtuigd dat klassikale instructie niet meer werkt. Ik had gisteren een gesprek met een nieuwe docent die worstelt met het geven van instructie. Elke dinsdagmiddag zijn docenten vrij geroosterd. Er is dan ruimte om met elkaar in gesprek te zijn over vragen die leven en om van elkaar te leren. We merken dat vertellen dat je iets moeilijk vindt en

open feedback kunnen geven en ontvangen best lastig is. Dat vraagt aandacht.”

Als je zo'n proces ingaat is het de vraag of iedereen meedoet. Wat zijn de obstakels?

José: “Het gaat om eigenaarschap. Voel je je eigenaar van wat er op school gebeurt en durf je eigenaar te zijn? Met elke medewerker hebben we gesproken over de vraag of ze de onderwijskundige aanpak zien zitten en wat deze voor hen persoonlijk betekent: wat betekent de nieuwe koers voor jou, wat zou jij aan willen pakken komend jaar, waarin wil jij je ontwikkelen en wat heb je daarvoor nodig? In de personeelskamer hebben we posters opgehangen: hoe wil jij je niet-lesgebonden werkzaamheden invullen?”

“Niet iedereen kon die stap zetten naar het nieuwe. Een paar mensen hebben gezegd: wij gaan weg. We hebben ook een aantal tijdelijke contracten niet verlengd, omdat we vraagtekens hadden of deze mensen de juiste bijdrage zouden kunnen leveren. We zijn open en eerlijk geweest. Wanneer een medewerker er niet achter kon staan, hebben we aangeboden mee te helpen om een andere werkplek te zoeken. De koers is helder. De taak van de leidinggevende is ervoor te zorgen dat we de goede kant op blijven gaan en doen wat we samen hebben beloofd. Dat vraagt om een professionele cultuur waarin initiatieven vanuit de professional kunnen komen.”

Kun je hiervan een voorbeeld geven?

Annelies: “We werken aan een nieuw programma in het kader van de vernieuwing van het vmbo. Met mijn collega's schrijven en ontwikkelen we alles zelf. Dat is veel werk, maar daardoor kun je zelf bepalen hoe je het allemaal wilt hebben. De nieuwe profielen in het vmbo maken het nu wel spannend én heel leuk. Je bent met elkaar in ontwikkeling.”

Marieke: “Bij ons zijn de secties weer belangrijk geworden. Er is ook overlegruimte om het onder-

wijs vorm te geven. Vorige week hebben we het gehad over de invulling en structuur van maatwerkuren voor de leerlingen. Hoe kunnen we die krachtiger invullen? We kwamen tot een eenvoudig hulpbriefje met vijf vragen voor de leerling om zich voor te bereiden op wat hij of zij gaat doen. Leerlingen leren zo ook zelf hoe ze beter keuzes kunnen maken en met een doel voor ogen werken ze effectiever.”

José: “We werken aan verbetering van de doorlopende leerlijnen in het vmbo. Docenten maken met elkaar resultaatafspraken voor de verschillende vakken. Daarbij betrekken ze ook de examenresultaten. We hebben dit schooljaar 18 nieuwe collega’s en dat is een geweldige impuls omdat zij met een frisse blik meekijken en meedenken.”

Achttien nieuwe collega’s, wat waren de criteria bij de aanstelling?

José: “Goede expertise op het eigen vakgebied en het vak goed kunnen geven. Leerlingen enthousiasmeren voor leren, hen uitdagen, humor hebben en echt contact kunnen maken. Natuurlijk hebben we gekeken naar hun mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de school. Daarnaast hebben we eerlijk ons plaatje laten zien. We hebben niet in elk lokaal digiborden en het rooster klopt soms niet. Als je als docent wilt meebouwen en je hebt de juiste kwaliteiten dan is dit de school voor jou. Je komt hier niet in een

gespreid bedje.”

Marieke: “De mensen die hier nu rondlopen, daar straalt het plezier wel vanaf.”

José: “De vraag is nu, hoe borgen we dit? Hoe kunnen we ons blijven ontwikkelen? Hoe houden we de energie erin? Een keer per maand hebben we op dinsdag een doe-middag om in een ontspannen sfeer met elkaar praten, te sporten of iets creatiefs te doen. Het gaat om bouwen aan anders werken. Een school heeft als systeem veel oude structuren, die willen we doorbreken door anders te organiseren.”

Onderwijsontwikkeling bevorderen: wat doe je wel en wat doe je vooral niet?

José: “Heel helder zijn in je verwachtingen en over koers en kwaliteit. Heel veel ruimte bieden voor eigen initiatieven. Het werkt niet als het management bepaalt. Op Het Stedelijk valt iets te kiezen en wat voor leerlingen geldt, geldt ook voor medewerkers. Het gaat er om vertrouwen te geven binnen expliciete verwachtingen. We werken met ontwikkelgroepen, waarin docenten samen aan de slag gaan met thema’s op basis van hun affiniteit. Het is geen vrijheid blijheid, we zijn heel duidelijk in de verwachtingen.”

Marieke: “In gesprek gaan moet altijd van twee kanten komen. Daarin kunnen we echt groeien. Het geeft heel veel energie als het werkt.” ■