

Didactisch coachen werkt als aanspreekcultuur door de hele school heen

Sinds drie jaar krijgt elk personeelslid van de Agora-leerroutes op het Montessori College Nijmegen een opleiding tot didactisch coach waardoor coachend leiderschap zich diep in de school heeft geworteld. Schoolleiders Anne-Marie van de Wiel (MC Agora Nijmegen) en Angelique Noij (Agora 10-18 Groesbeek) leggen uit op welke manier zij werken.

COACHEND LEIDERSCHAP

Bij de reguliere leerroutes van het Montessori College Nijmegen en Groesbeek begonnen ze zeven jaar geleden met coachend leiderschap. Belangrijke onderdelen daarbij zijn: weinig hiërarchie, veel zeggenschap en ontwikkelgesprekken. Sinds een jaar is ook het Agora-onderwijs, onder de paraplu van

Montessori College deze onderwijsontwikkeling aangegaan. Net zoals Montessori College Nijmegen en Groesbeek werken ze op basis van kernteamstructuur, maar wel op een geheel eigen wijze ingevuld.

“We hebben veel vrijheid om het onderwijs samen met de leerlingen vorm te geven”

DIDACTISCH COACHEN

Anne-Marie: “Op het Montessori College hebben we een platte organisatie waarin de verantwoordelijkheid en leiderschap heel dicht bij de leerling georganiseerd is door middel van zelfsturende teams.” Deze teamgerichte



organisatiestructuur is in 1993 neergezet door hun oud-rector Ben van der Hilst, volgens TAO-gedachtengoed (zie kader onderaan de tekst). "Aangezien je niet werkt met hiërarchie of autoriteit heb je andere middelen nodig om de regie te hebben en elkaar aan te spreken, hiervoor werken we met didactisch coachen", vertelt Anne-Marie. Didactisch coachen is een planmatige en doelgerichte wijze van coachen en feedback geven door de leraar, waarin hij/zij het denken van de leerling stimuleert, op een manier die motivatieverhogend en leerbevorderend werkt. "Dat is een voor ons goed werkende aanspreekcultuur door de hele organisatie heen", vult Angelique aan.

POSITIEVE FEEDBACKCULTUUR

Angelique: "Iedere nieuwe medewerker van het Montessori College krijgt een interne opleiding tot didactisch coach bij ons. Je blijft het herhalen." Anne-Marie: "Medewerkers worden aan de hand van eigen leervragen, door intern opgeleide beeldcoaches, gefilmd in de les waarop ze feedback krijgen. Daarnaast oefenen en leren de medewerkers de theorie van Voerman en Faber. Bij Agora is didactisch coachen een hele sterke tool omdat we, in plaats van met klassen, werken met heterogene units gevormd door leerlingen met verschillende leeftijden en behoeftes. Docenten hebben dan een heel goed repertoire nodig als het gaat om feedback geven."

Docent/coach Janneke Pronk: "Ik vind deze manier van werken afwisselend en tof. Het komt heel dichtbij jezelf omdat je de hele dag door aan het reflecteren bent. Het leerproces samen aangaan met het kind vind ik het mooiste wat er is." De schoolleiders volgen minstens vier keer per jaar een sessie van Frans Faber. Angelique: "Laatst ging het over confronterend leidinggeven, dan oefenen we met casussen van alledag om te kijken hoe we bepaalde situaties kunnen insteken vanuit

de positieve feedbackcultuur." Veel oefenen werkt, volgens beide schoolleiders.

EEN AGORIAANS TINTJE

Anne-Marie: "Agora volgt het organisatie-model van het Montessori College maar heeft er, eigenzinnig en modern als het is, een eigen tintje aan gegeven. Onze organisatiestructuur is, in overleg met ons, meer Agoriaans gemaakt door Jan Fasen van Vereniging Agora Nederland. Van daaruit werken we, in plaats van met taken, met rollen volgens elementen uit de holacracy." Holacracy is een manier van organiseren waarbij de nadruk ligt op zelforganiserende teams, besluitvorming en een heldere taakverdeling met rollen in plaats van standaard functieomschrijvingen.

Anne-Marie: "Belangrijk is de intrinsieke motivatie voor een rol die je van begin tot eind vanuit je eigen verantwoordelijkheid vervult. Er wordt je geen takenlijstje aangereikt van 'vink dit maar af, dit moet je doen'. Het team, waar Angelique en ik deel van uitmaken, vertrouwt erop dat iemand zijn of haar rol goed uitvoert." Angelique: De teams verdelen onderling de rollen rondom een groep leerlingen waar ze het onderwijs en de begeleiding voor organiseren. Een rol kan bijvoorbeeld zijn: 'aanneeme en werving' of 'inspiratiesessies'. Het creëert eigenaarschap en vaardigheden bij de teamleden. Diegene hoeft niet alles alleen te doen, hij of zij kan ondersteuning vragen van anderen." Docent/coach Joost van Oort van MC Agora legt in een filmpje uit hoe het systeem met de rollen werkt.

STAND-UPS EN EXPERTTEAMS

Anne-Marie: "Op een paar momenten in de week is er een stand-up met het team. Elke rol-nemer heeft vijf minuten tijd om de anderen te informeren. Als er discussie ontstaat, schuiven we dat door naar een overleg. Dat houdt de stand-up kort en dynamisch."

Angelique: "Het kan zijn dat zo'n rolnemer andere mensen, in- of extern, nodig heeft om een bepaald thema beter vast te pakken. Dan kijken we samen wat er nodig is en vormen zo nodig een expertteam." De schoolleiders faciliteren waar nodig. Anne-Marie: "Als ze er zelf niet uitkomen komen ze bij ons. Bijvoorbeeld als er een bepaalde lokaalinrichting nodig is, een aanpassing in het rooster of een cursus." Angelique: "Als schoolleider probeer je te stimuleren en 'er te zijn'."

"Als schoolleider probeer je te stimuleren en 'er te zijn'"

AUTONOMIE EN GEDREVENHEID

Naast de invulling van hun rol nemen leraren/coaches ook andere regelzaken voor de school op zich. Anne-Marie: "Als het bijvoorbeeld gaat om de inrichting van een mooi interieur voor het gebouw doen ze - in samenspraak met het team, leerlingen en ouders - de onderhandelingen met de interieurarchitecten. Ze zijn heel proactief en voelen veel verantwoordelijkheid, autonomie en motivatie om de omgeving te laten kloppen met de inrichting van het onderwijs." Die autonomie en gedrevenheid zie je terug in de bovengenoemde video van Joost van Oort. Janneke ervaart veel vrijheid in haar werk: "We hebben tools en handvatten die wat kaders geven en daarbinnen hebben we veel vrijheid om het onderwijs samen met de leerlingen vorm te geven. Als team kijken we steeds weer naar de behoefte van de leerling en wat wel en niet werkt."

HANDIG KWALITEITSPROGRAMMA

Het Montessori College Nijmegen en Groesbeek werkt daarnaast met het programma

Kwaliteitsscholen. Anne-Marie: "Wij gebruiken deze omgeving, die je als school zelf inricht, als intervisie-instrument voor collega's om elkaars lessen te beoordelen." "Als schoolleider kun je er lesbezoekformulieren mee invullen. Leerlingen kunnen feedback geven aan hun coaches waardoor die weer aanknopingspunten hebben om in gesprek te gaan met de leerling. Ook onze kwaliteitsmedewerker haalt er gegevens uit en zet een keer per jaar vragenlijsten uit ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs", vertelt Angelique.

VALKUILEN EN LEERMOMENTEN

Anne-Marie: "Soms overheerst ons enthousiasme en maken overhaaste beslissingen in deze ontwikkeling. We leven tenslotte in een zakelijke samenleving waarin alles snel lijkt te moeten. Ik vind het belangrijk de rust te vinden en meer mensen mee te laten kijken." Angelique vult aan: "We hebben geleerd af toe een pas op de plaats te maken. Even afstand nemen en nadenken over hoe we meer projectmatig kunnen werken. Een plan maken en er dan voor zorgen dat de veranderingen op een natuurlijke wijze hun weg vinden, dus niet worden opgedrongen. Als je dat als schoolleider wil bereiken raad ik aan te kijken welke organisatie je kan helpen dit planmatig aan te pakken. Dit is een proces van jaren maar je kunt klein beginnen."

STIP OP DE HORIZON

Anne-Marie: "De stip op de horizon is nog altijd dat leren overal is, binnen en buiten de school. Dat we ouders veel sterker bij het onderwijs willen betrekken, in een meer adviserende rol. Dat we echt een community zijn en leerlingen niet alleen maar werken voor een diploma maar aan handvatten voor het leven. Waarin het niet draait om prestaties of toetsen maar om jezelf te

ontwikkelen en dat de rest vanzelf volgt. Al maken we gebruik van leerlingraden, klankbordgroepen en leerlingarena's, we hebben de ambitie om ook leerlingen een scholing didactisch coachen te geven. Dan kunnen zij, net als iedereen op school, beter verwoorden wat ze nodig hebben om te leren en je fijn te voelen."

TAO

TAO staat voor teamgecentreerde arbeidsorganisatie. Van één leraar voor één klas naar een team van leraren, collectief verantwoordelijk voor de gehele ontwikkeling van een groep leerlingen. Binnen een onderwijsteam zijn de leraren collectief verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de leerling. De leraar is niet alleen verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een leerling in zijn eigen klas, maar het gehele onderwijsteam is als collectief verantwoordelijk voor alle resultaten die een leerling behaalt.