

Tien keer beter! 3

# **Bouwen aan een basis**

*Over een waardevolle zoektocht naar verbinding*

**Heidy Daams**

'GENOEG OVER VISIE!! WANNEER WORDEN WE NOU EENS CONCREET?!



## **Visiemoe?**

*Het is de eerste studiedag met een nieuw managementteam. Een beetje onwennig, maar vol enthousiasme beginnen we aan de dag. We gaan samen de speerpunten voor het komende schooljaar bepalen. Groepjes vormen zich rondom de flappen 'pedagogisch', 'didactisch' en 'organisatorisch'. Ik sluit aan bij de flap 'pedagogisch'. Na een prettig gesprek staat het op papier: ons groepje vindt een heroriëntatie op de visie van onze school wenselijk. Er volgt een koffiepauze, waarna collega's een plek in de grote kring zoeken, klaar voor de presentaties van de opbrengsten in de kleine gespreksgroepen. Verwachtingsvol wordt er rondgekeken: "Wie gaat het presenteren?"*

*Wij zijn aan de beurt. Ik stap met een collega naar voren. Bij het presenteren van ons uitgewerkte speerpunt wordt er kritiek geuit. "Moeten we het al weer over visie hebben? We hebben toch een visie? We willen nu eens een doorgaande lijn in ons onderwijs: zo doen we het met rekenen, zo met taal, zo werken we. Afspraken maken en iedereen houdt zich eraan." De emotie onder deze boodschap is voelbaar en laat ook mij niet onberoerd. Ik voel spanning in mijn lichaam. Mijn hart zit in mijn keel. Ik snap het echt niet meer. Wat gebeurt hier nu?*

*Na de presentatie voel ik me nog steeds ongemakkelijk. Maar ook verbaasd. Bij het zoeken naar een doorgaande lijn blijft er met het vastleggen van alleen afspraken toch iets fundamenteels onbesproken? Het gaat toch niet alleen om hoe je iets doet? Een mens is toch meer dan zijn gedrag? Waar en wie mag jij dan zijn in de ontmoeting met het kind?*

*MAAR. We hebben dus blijkbaar een verschil in opvatting. Wat doe ik hiermee? Ik wil ook open blijven staan voor de ander. Wat maakt nou deze ogenschijnlijke visiemoeheid? Ik word nieuwsgierig naar het verhaal hier achter. En nieuwsgierig naar wat ons als team nu eigenlijk verbindt. Wat vinden wij nu echt belangrijk en wat gunnen wij het lerende kind? Wat is onze doorgaande lijn op dieper niveau?*

### **Kijk op visie**

“We willen nu eens een doorgaande lijn.” “Iedereen moet zich daaraan houden en op dezelfde manier werken”. In de situatie bij de illustratie gaven teamleden de behoefte aan een scherpe focus en gezamenlijke afspraken over leerkrachthandelen aan. Zij vonden dat er te veel nieuwe zaken werden opgepakt, dat er te veel geëxperimenteerd werd en er een grote diversiteit was in hoe leerkrachten handelden in de klas. Dat moest anders en dit deed wat met mij. Ik vond het een dooddoener voor het gezamenlijk leerproces, nogal oppervlakkig en niet waar het in essentie om ging. Ik constateerde een spanning met mijn overtuiging dat het niet alleen de gezamenlijke afspraken zijn die zorgen voor focus en een doorgaande lijn, maar dat het juist ook iets fundamenteelers is. Wat leeft er allemaal onder die afspraken? Wat is onze diepere verbinding? Welke waarden spelen dan een rol? Hoe kunnen we hier een vorm aan geven in ons onderwijs aan kinderen? Mag er dan nog ruimte zijn en blijven voor wie jij als leerkracht en mens bent?

Oké...en wat betekent dit dan voor mij? Hoe kan ik bijdragen aan deze diepergaande reflectie en dialoog? Hoe kan ik het samen leren hierbij stimuleren? Hoe nodig ik teamleden uit die ogenschijnlijk visiemoe lijken, die niet overtuigd zijn van het nut van een dergelijke waardeoriëntatie? Mijn hoofd en hart zaten vol met vragen, waarmee ik onderzoekend aan de slag wilde gaan. Zo ontstond gaandeweg mijn onderzoeksvraag: *Hoe kan ik het (collectief) leren en ontwikkelen op de Casimirschool bevorderen in een oriëntatie op gezamenlijke waarden?*

### **Een theoretische visie**

Voor mijn onderzoek heb ik een uitgebreide theoretische verkenning gedaan rondom het gezamenlijk en diepergaande leren. Leren vindt plaats op verschillende niveaus, die Argyris (1972) beschrijft als single, double en triple loop niveau. Leren op single loop niveau gaat over het veranderen van gedrag. Je probeert de dingen die je doet nog beter te doen. Het diepergaande leren gaat over leren op double en tripleloop niveau. Opvattingen, aannames, identiteit en zingeving worden dan mee onder de loep genomen om een situatie te kunnen begrijpen en ervan te kunnen leren.

Voor dit diepergaande leren is interactie met anderen nodig. De verschillen die je daarin ervaart, maken je bewust van wat je zelf waardevol vindt, wie jij bent, wat jij voor waar neemt. Taal speelt bij het diepergaande leren dus een belangrijke rol. Taal is een middel om de dingen die je waarneemt, waarover je denkt, te benoemen en te delen. In taal druk je uit wie jij bent. De kijk van de ander kan je verrijken. Je eigen horizon wordt verbreed. Zo ontstaat ruimte voor het creëren van nieuwe betekenissen en meer gezamenlijke betekenissen, door Homan (2009) ook wel groepsintelligentie genoemd.

In mijn onderzoek heb ik de reflectieve dialoog ingezet als middel om het collectief en diepergaande leren te stimuleren. De reflectieve dialoog draagt niet alleen bij aan het ontwikkelen van meer gezamenlijke betekenissen, maar vergroot ook het zelfverstaan van de leerkracht. Dit zelfverstaan komt volgens

Rigg & Van den Berg (2008) ten goede aan het onderwijs en de kinderen, want een leerkracht die zichzelf kent, is een zelfbewuste, bevlogen leerkracht die de leerlingen inspireert vanuit zijn persoon-zijn. Een leerkracht die zichzelf is, brengt deze persoonlijke aspecten bewust tot uitdrukking in zijn denken en handelen als leerkracht. En zo vertalen de niveaus van 'betrokkenheid' en 'identiteit', waarin waarden belangrijk zijn, zich ook naar andere niveaus die Korthagen (2002) de niveaus van overtuigingen, competenties en gedrag noemt. Erg belangrijk dus dat een leerkracht hier aandacht voor heeft.

Opzet en uitvoering  
onderzoek

**Zie ik, zie ik wat jij ook ziet?**

In dit onderzoek koos ik een methodiek die uitnodigt tot bezinning op niveau van overtuigingen, identiteit en waarden en de interactie tussen collega's daarover stimuleert. Interviews volgens de Biografisch Narratieve Interviewmethode, bijbehorende panelgesprekken, vragenlijsten en enkele gezamenlijke gespreksmomenten vormden de structuur van een leerzame zoektocht naar gezamenlijke waarden.

Ik interviewde vijf teamleden van de Prof. dr. R. Casimirschool volgens de Biografisch Narratieve Interview Methode. De respondentengroep was niet van tevoren bepaald. Ik koos alleen de eerste respondent en deze koos vervolgens een teamlid wie hij het meest anders vond als hijzelf. Zo kreeg ik een breed beeld van onder teamleden 'levende' waarden en overtuigingen. De narratieve benadering gaat uit van de mens als verhalenverteller. In verhalen toont zich de dieptestructuur van personen: identiteit, zingeving, waarden, motieven en verlangens (Jacobs, 2010). Deze interviews waren heel bijzonder. De BNIM is in vraagstelling en structuur zo anders dan een 'doorsnee' interview. Dat merkte ik ook aan de respondenten, die allemaal verrast waren door de structuur van het interview. Er was maar één startvraag: *"Vertel mij het verhaal over jouw onderwijsperiode. Alle gebeurtenissen en ervaringen die daarin voor jou persoonlijk van belang waren."*

Daarna was er vooral ruimte voor dit 'verhaal'. Ik kreeg een schat aan informatie en voelde me echt vereerd door de openhartigheid van respondenten. Op woord- en zinsniveau analyseerde ik de interviews. Wat zegt dit over deze persoon? Welke waarden, overtuigingen, opvattingen zijn hieruit af te leiden? Toen merkte ik dat je in je taal echt zoveel van jezelf laat zien.

Om mijn analyse betrouwbaarder te maken, organiseerde ik panelgesprekken met teamleden, die ook stukken van een interview interpreteerden. Ik besteedde tijdens deze panelanalyses in het bijzonder aandacht aan het leer- en interactieklimaat (Homan, 2001) en maakte verbinding met:

- het kijken vanuit de eigen verstaanshorizon; hoe je kijkt, zegt wat van je zelf.
- de kwaliteit van het gesprek en nieuwsgierigheid naar de ander; de ander willen verstaan.

- het creëren van ruimte voor de ontmoeting met andere werkelijkheidsbeelden (Homan, 2009).

De panelgesprekken werden zo een prachtig middel voor het collectief leren. Opvallend was de betrokkenheid van teamleden hierbij. Er was aandacht en ruimte voor elkaars inbreng. Teamleden namen actief deel aan het gesprek. Er werd op een ‘luchtige’ manier gereflecteerd. De panelanalyses leverden mij een rijker perspectief om naar de transcripten te kijken en maakten mijn analyse betrouwbaarder.

Bij de terugkoppeling hiervan naar de respondenten was er aandacht voor een diepergaande reflectie. *“Wat bedoel je hiermee? Wat zegt dit over jou? Wat betekent dat voor jou? Welke invloed heeft dit op je handelen? Ben je je hiervan bewust? Hoe zie jij jezelf? Hoe zien anderen jou?”*

Tegelijk was het ook als een spiegel voor mij. Immers, mijn interpretaties zeggen natuurlijk ook veel over mij. Na de interviews ben ik gaan vergelijken welke waarden en overtuigingen overeen kwamen, en dus verbindend kunnen zijn voor het handelen in de praktijk en richtinggevend voor strategisch beleid.

Ik evalueerde met alle betrokkenen de bijdrage van dit proces aan het individueel en collectief diepergaande leren. Dat deed ik direct na de panelgesprekken, na de interviews en later nog met een vragenlijst. Resultaten hiervan maakten me nog enthousiaster voor een voortgang van dit proces, dat vorm krijgt in reflectief dialogische bijeenkomsten.

#### Uitkomsten

#### **O, zie jij dat zo?**

Uit de BNIM-analyses was af te leiden wat voor “de meest” verschillende teamleden waardevol wordt gevonden. De waarden en overtuigingen die uit de analyses waren af te leiden zijn contextspecifiek en laat ik daarom hier buiten beschouwing. Een beschrijving is overigens wel opgenomen in mijn onderzoeksverslag. Het onderzoek leverde duidelijk een bijdrage aan het collectief (diepergaande) leren en met name aan het leer- en interactieklimaat. Er was een openheid en veiligheid waarin men vanuit een oprechte nieuwsgierige houding de ander wilde verstaan en waarin andere, nieuwe perspectieven werden geaccepteerd. De eigen verstaanshorizonten konden worden verbreed. Onderstaande citaten van enkele teamleden zijn veelzeggend.

*“Ik merk steeds weer hoe verschillend mensen kunnen denken en iets benaderen, interpreteren, beoordelen of oordelen. Het kijken, luisteren en het zien van mensen vind ik heel persoonlijk. Heeft met jezelf te maken. Daarom is het voor mij ook helemaal niet raar dat mensen een andere kijk of visie hebben over iets of iemand. Ik vind het niet moeilijk, wel heel interessant, boeiend.”*

*“Er is geen sprake van elkaar proberen te overtuigen van het eigen gelijk. Het bewust aangaan van een open eigen luisterhouding is voor mij een*

*goed punt geweest. Zeker voor iemand die altijd een vrij stellige mening geeft, is zo iets waardevol.”*

*“Het terug kijken op mezelf, reflectie op mezelf en mijn eigen handelen. Naar jezelf kijken, alsof iemand een spiegel voorhoudt. Dit is leuk en wel een keer fijn.”*

*“Het opent weer eens je ogen. Je hoort andere zienswijzen waardoor je na gaat denken en door er samen over te praten leer je dat je bepaalde zaken ook anders kunt interpreteren. Als het in deze fijne sfeer kan plaatsvinden is wat mij betreft dit voor herhaling vatbaar.”*

### Reflectie

#### **Onder ogen zien**

Bij dit onderzoek zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Het onderzoek is contextspecifiek. Dit betekent dat dit invloed heeft gehad op het onderzoeksproces en onderzoeksresultaat. Het wil overigens niet zeggen dat het daardoor minder inspirerend kan zijn voor anderen.

Wat ik zelf erg jammer vind is dat nog niet het gehele voorgestelde onderzoeksproces is doorlopen. Er waren meerdere gespreksmomenten met het hele team nodig en door een gebrek aan mogelijkheden hiertoe in de gestelde onderzoeksperiode, bleek de onderzoeksopzet niet helemaal uitvoerbaar.

Verder zou er een gevaar kunnen schuilen in het gepresenteerde overzicht met ‘verbindende waarden’. Van belang is hierbij dat teamleden beseffen dat dit overzicht niet iets vaststaands is. Waardeoriëntatie en visieontwikkeling zijn dynamische en voortdurende processen. Continu moet het gesprek worden gevoerd over waarom we de dingen doen die we doen en wat goed is voor kinderen, zodat de koers die de school wil gaan helder blijft en basis voor reflectie op het eigen denken en handelen van leerkrachten. Teamleren gaat dan niet over het eenmalig tot stand komen van nieuwe gedeelde betekenissen, maar ook over het (steeds opnieuw) doorbreken van eenmaal bestaande betekenissen en het ontwikkelen van nieuwe groepsbeelden (Homan, 2001).

### Conclusie

#### **Door een andere bril bekeken**

Uit het onderzoek mag geconcludeerd worden dat er op deze basisschool een gezamenlijk waardevol proces van reflectie en dialoog is gestart. Uit de BNIM analyses zijn waarden af te leiden die door “de meest” verschillende teamleden worden gedeeld. Teamleden hebben daarbij ervaren dat eenzelfde werkelijkheid op meerdere manieren geïnterpreteerd kan worden en dat het delen van deze interpretaties bij kan dragen aan de bewustwording over zichzelf en de eigen verstaanshorizon.

De toegepaste methodiek droeg zowel op individueel als op collectief niveau bij aan de bewustwording hiervan en vergrootte de kwaliteit van het gesprek, waardoor meer diepgang in het gesprek en leren mogelijk was en de individuele verstaanshorizonten konden worden verbreed.

### Aanbevelingen

#### **Visioen**

Dit onderzoek vormt een mooie basis voor een vervolg in deze context. De waarden die uit de analyses naar voren zijn gekomen, moeten gezamenlijk nog verder worden verkend. Naast het verbreden van de eigen verstaanshorizon kijken we dan naar hoe er meer gedeelde betekenissen kunnen ontstaan. Daarbij hoort dan ook de vertaling naar de dagelijkse onderwijspraktijk. Wat betekent dit voor ons onderwijs? Hoe kunnen wij hieraan uiting geven en authentiek blijven handelen? Wat komt dit de kinderen ten goede? Reflectie en/in dialoog zijn hierbij kernbegrippen. Aandacht voor het leer- en interactieklimaat blijft een continue inspanning. Nieuwsgierigheid, verwondering en betrokkenheid bij eigen professionele en persoonlijke identiteit en aandacht voor de ander zijn van groot belang.

Aanbevelingen zijn als bijna vanzelfsprekend te benoemen voor deze specifieke schoolcontext. In breder perspectief heb ik duidelijk kunnen maken dat het van belang is dat professionals in het onderwijs aandacht hebben voor reflectie op hun persoonlijke en professionele identiteit. Dat de ander hierbij nodig is, biedt mooie kansen voor het collectief leren en ontwikkelen. Ik wil alle bij onderwijs en kinderen betrokken professionals uitnodigen na te denken en het gesprek te blijven voeren over de vragen “Waarom doen we wat we doen? Wat is goed voor kinderen? Wat legitimeert mijn handelen als professional?”

#### **Literatuur**

- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action. Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arts, J., Kok, J., Slegers, P., Verbiest, E. & Wit, C. de (2003) *Speelbal of spelbepaler. Over professionele ontwikkeling, schoolontwikkeling en kwaliteit*. Brochure: Q-primair.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine.
- Crijns, J.W. (2008). *Een postmoderne kijk op cultuurverandering. Ontwikkeling van een model voor cultuurverandering*. Open Universiteit Nederland.
- Homan, T. (2001). *Faciliteren van het leren van teams*. Retrieved may 26, 2010 from <http://www.ou.nl/eCache/DEF/2/06/238.html>
- Homan, T. (2009). *Veranderen als chaotisch proces*. Retrieved may 26, 2010 from <http://www.ou.nl/eCache/DEF/2/06/238.html>
- Kessels, J. (2004). Socratische gespreksvoering. Reflecteren op praktijkkwesities [Electronic Version]. *Het Nieuwe Trivium*.



- G. Kelchtermans. (1994). *De professionele ontwikkeling van leerkrachten basisonderwijs vanuit het biografisch perspectief*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Korthagen, F. (2008). *Leren van binnenuit. Onderwijsontwikkeling in een nieuwe tijd*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Korthagen, F. (2002). Niveaus in reflectie: naar maatwerk in begeleiding [Electronic version]. *VELON Tijdschrift voor lerarenopleiders*, jrg 23 (1).
- Mönnink, J. de (1997). *Schoolcultuur en pedagogisch profiel. Geïnspireerd strategisch beleid in een postmoderne context*. 's Hertogenbosch: KPC.
- Regouin, W. (1990). *De Socratische methode. Enkele gedachten over het stellen van vragen in supervisie*.
- Stichting Veldvest (2002). *Visie op mens en maatschappij. Inleiding koers en missie*. Veldhoven: Stichting Veldvest.
- Verbiest, E. (2004). *Samen wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen in scholen*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Jacobs, G. (2010), powerpointpresentatie en bijeenkomst BNIM (Biografisch Narratieve Interview Methode). Lectoraat Professionele Waarden en Kritische Dialoog, Fontys OSO.

#### **Over de auteur**

Heidy Daams is werkzaam als leerkracht en clustercoördinator van de middenbouw op Prof. dr. R. Casimirschool te Veldhoven, basisschool van Stichting Veldvest.

Leerroute: M SEN - Coachend Innoveren

Titel onderzoeksverslag: Bouwen aan een basis, een waardevolle zoektocht naar verbinding.

Onderzoeksbegeleider: Helma de Keijzer

H.Daams@bscasimir.nl

'GOED IDEE!!! WE ZIJN GOED BEZIG MENSEN!'



## **Niet vies van visie**

*We zitten met alle teamleden bij elkaar voor een teamvergadering.*

*Onderwerp van gesprek is de leerlingenzorg, specifiek het werken met nieuwe formulieren voor groepsplannen.*

*Ik nodig collega's uit nieuwsgierig te zijn naar elkaar en zichzelf. Er zijn weinig interventies nodig om het gesprek op gang te brengen en te houden. Wat een winst. Kriebels gaan door mijn buik. Collega's voelen zich veilig en zijn openhartig. De sfeer is ontspannen. We denken met elkaar mee en praten met elkaar in plaats van tegen elkaar. Het gaat niet alleen om de praktische uitwerking van een formulier. Er is aandacht voor achterliggende onderwerpen, zoals differentiatie, doelgericht werken en het kijken naar alle kinderen. Iedereen neemt deel aan het diepgaand gesprek: "Wat betekent dat voor jou? Hoe zie jij dat dan? Begrijp ik je goed? Goh, nu jij dat zo zegt, merk ik dat ik daar anders tegen aan kijk. Interessant. Wat maakt dat ik dit op een andere manier zie als jij? Wat zegt dit over mij? En over jou? En over ons? Hoe willen wij hiermee omgaan? Waarom zo? Wat draagt dit bij aan wat wij belangrijk vinden voor kinderen? Wat betekent dit dan voor het werken met groepsplannen?"*

*Ik voel respect en trots voor mijn collega's. Zo'n leerkracht gun ik het kind. Zo'n zelfbewuste leerkracht kan een bijdrage leveren aan de persoonsvorming van het kind. Vanuit 'zelfverstaan' ruimte geven aan het kind om er te zijn en zichzelf te 'ont-dekken'. Zo'n zelfbewust team gun ik deze school. Zo'n team kan focussen op wat er voor hen toe doet en daar een vorm aan geven. Zo'n team laat zich niet leiden door wat allemaal moet, maar neemt regie, omdat het een visie heeft en wat wil bereiken.*

*Wow, dit is inspirerend! Had ik dit durven dromen? Ik voel de flow. Wij zijn ècht met elkaar in gesprek. Over het formulier stemmen we later wel af. Dat lijkt een fluitje van een cent. We weten wat we willen!*