

EN VERDER DEZE MAAND:

- 7 Wandelen met Sjoerd Karsten
- 11 Rondom het Binnenhof: contacturen
- 13 Drie vragen aan: Tanja Janssen, column: Sietske Waslander
- 21 Onderzoekende student: zo breng je onderzoek het vo in
- 22 Passend onderwijs: logica van beleid versus praktijk
- 24 Koeno Gravemeijer over knelpunten *evidence-based* onderzoek
- 25 Column: juf Eline
- 26 Fotoserie Martijn van de Griendt: Alan Turingsschool
- 28 Alles op een rij over... leren in groepjes (po)
- 32 Leerplan: Wiskunde C
- 34 Q&A: Mariska Okkinga
- 35 Onderzoek kort
- 39 Column: Biesta kiest
- 40 In schaduwonderwijs gaan miljoenen om
- 42 Afwijken van de regels voor beter onderwijs
- 45 Zij-instroom: te dure oplossing voor lerarentekort?
- 46 Exclusieve voorpublicatie uit nieuw boek Piet de Rooy
- 48 Boeken
- 50 D to go
- 51 Colofon, volgende maand & D online



6

Opinie: gelijke kansen

Doet hetzelfde onderwijs voor alle leerlingen wel recht aan hun onderlinge verschillen? Het Liemers College begint met een agoragroep, waarin leerlingen het roer overnemen.



8

Corporate Tribe

Wat ziet een antropoloog als zij een school binnenstapt? Trainer en coach **Jitske Kramer** is een inspiratiebron voor onze gasthoofdredacteur. 'Wees nieuwsgierig naar andere opvattingen.'



31

Zelfverantwoordelijk leren

In de biotoop van **Teijl van Beest**, docent – of liever: coach – wiskunde en geschiedenis op het Vathorst College. Zijn ideaal? Veel ruimte voor kunstvakken, samenwerken en persoonlijke ontwikkeling.



49

Hoge verwachtingen

Tevreden leerlingen en een veilig schoolklimaat, dat heeft het Vathorst College volgens de rector inmiddels bereikt. Haar geheim: didactisch coachen. Het boek met deze titel vertelt je hoe je dat in de praktijk brengt.

Online extra's op Didactiefonline.nl



Zoek artikel



- Bronnen bij pleidooi Koeno Gravemeijer (bij pagina 24).
- Blog van fotograaf Martijn van de Griendt (bij pagina 26).
- Alles op een rij over... leren in groepjes (po, bij pagina 28).

Onderwijsbeleid onder de loep



Elke maand publiceert *Didactief* artikelen die een kanttekening plaatsen bij recent onderwijsbeleid. Lees ze allemaal en ontdek wat er speelt in onderwijsland.

Deze maand onder andere: gelijke kansen (pagina 6), aantal lesuren (pagina 11), maatwerk (pagina 13), passend onderwijs (pagina 22), schaduwonderwijs (pagina 40), pilot regelluw (pagina 42), en kosten zij-instroom (pagina 45).





Deep democracy

Hoe zorg je voor een harmonieuze schoolcultuur? Antropoloog **Jitske Kramer** heeft onconventionele adviezen voor schoolleiders en docenten: stop met vergaderen, ga conflicten aan en koester de onderstroom.

Wat valt je op, als je een school binnenstapt als antropoloog?

‘Ik kijk naar wat de ruimte mij vertelt. Ik gebruik mijn lijf: wat voel ik? Wat zeggen mensen? Het is alsof ik een dorp binnenloop. Hoe liggen de wegen, hoe bewegen mensen zich? Antropologen kijken naar wat er tussen mensen zit, zoals overtuigingen over wat belangrijk is. Als de website van de school vol staat met informatie over hoe belangrijk het is dat iedereen zich welkom voelt, ben ik benieuwd hoe het gaat als je er voor het eerst binnenkomt. Als je dan als bezoeker wat verdwaald om je heen staat te kijken en niemand komt op je af, klopt er misschien iets niet helemaal.’

Jouw werk draait om inclusieve groepen. Leraar zijn is best een solitair beroep, de klas is je domein. Hoe breek je daardoorheen?

‘Ik werk veel met een methode die *Deep Democracy* heet. Deze werkwijze heeft bijzondere roots: In de jaren negentig maakte het bedrijfsleven in Zuid-Afrika na de apartheid de overgang naar democratie. Psychotherapeute Myrna Lewis ontdekte dat *Deep Democracy* daarbij hielp. In haar visie kun je de groep en het individu niet los van elkaar zien. Als ik in de groep stap, dan stap ik de groep in mij. Dus als op een school een rotsfeer heerst, dan kun je nog zo je best doen om het in je eigen groep leuk te hebben, maar we weten allemaal dat het door de kieren heen komt. Hetzelfde geldt voor een klas. Iedere docent kent die ene leerling die altijd druk is. Als zo’n kind een tijdje ziek zou zijn, kun je de klok erop gelijkzetten dat een ander kind dat gedrag gaat

vertonen. We schrijven iets als drukte toe aan één persoon, maar eigenlijk is het dilemma tussen rustig en druk niet goed opgelost in de groep.’

Het ene kind is toch gewoon drukker dan het andere?

‘Absoluut. Maar kijk eens naar de film *Brammetje Baas*. Bram is een heel druk jongetje in de klas. Zijn eerste docent stuurt hem steeds de gang op, het gaat van kwaad tot erger. Maar dan komt er een nieuwe leraar en elke keer als Bram druk wordt, dan zegt hij tegen de klas: “Jongens, allemaal even heel hard stampen op de vloer.” Je kunt degene die afwijkt als een signaal zien. Leer inzien dat een probleem in de groep vaak niet aan één persoon vastzit, maar dat het een thema is. Er zijn altijd thema’s die bij een groep horen.’

Noem eens zo’n thema dat typisch is voor het onderwijs?

‘Zonder twijfel is dat wat ik noem de “inclusie-paradox”. Aan de ene kant willen we dat een kind helemaal mag zijn wie het is. Tegelijkertijd moet het wel een beetje normaal doen, je moet je wel even aanpassen aan de rest. De paradox is: wees jezelf én pas je aan. Je hebt ze allebei nodig, maar als schoolleider is het belangrijk dat je weet waar je staat. Ben je een school van meer protocol en regels? Dan kun je daarbinnen kijken wat je kunt

‘Een probleem in de groep zit nooit aan één leerling vast’

Jitske Kramer (1973) is cultureel antropoloog, trainer, coach en spreker. Ze is gespecialiseerd in de dynamiek van verschillen in organisaties en schreef onder andere Wow! Wat een verschil en Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid. Lees meer op deepdemocracy.nl en human-dimensions.nl.





doen aan maatwerk. Dat is een andere cultuur dan een school die start bij wat ieder kind nodig heeft, en van daaruit kijkt welke structuren nodig zijn. Het ene is niet beter dan het andere, maar het heeft consequenties. En welke keuze je ook maakt, de vraag blijft altijd: houd je ruimte voor de minderheidsstem?’

Waarom is dat belangrijk?

‘De reflex in iedere groep is om het minderheidsgeluid de kop in te drukken. Terwijl alle vernieuwing van de afwijkende stem komt. Die moeten we dus leren horen. Wees nieuwsgierig naar andere opvattingen. Dat is cruciaal voor het vormen van een inclusieve groep. Als jouw ideeën steeds meteen worden weggezet als afwijkend, dan wordt je langzaam narrig. Dan ga je er thuis over mopperen. Je gaat lopen saboteren. Niet luisteren naar afwijkende stemmen leidt ertoe dat de onderstroom vertroebelt.’

Veel luisteren klinkt als veel tijd voor overleg.

‘Wat we doen in het gemiddelde overleg is n t niet met elkaar praten. Weet je wat pas veel tijd kost?’

Voor het blok: JA/NEE

Minder vergaderen?

‘Ja. Sterker nog: stop met vergaderen, nooit meer doen. Steek kampvuren aan. In de ontwikkeling van de mens heeft vuur een heel belangrijke rol gespeeld. Vroeger werd aan het eind van de dag het kampvuur aangestoken. Dan waren er echte gesprekken, kwamen de verhalen en ervaringen op tafel. Daarom vraag ik vaak in organisaties: zijn jullie vergaderingen kampvuurgesprekken, waar je tijd en ruimte maakt voor elkaars opvattingen?’

Een goede schoolleider zorgt voor harmonie op school.

‘Ja, met een kanttekening: mensen denken vaak dat harmonie de afwezigheid van conflict is. Dat is bullshit. We zijn allemaal anders en we hebben allemaal andere ideeën, dus tegenstellingen zullen er altijd zijn. Een goede leider is niet iemand die z’n mening doordrukt, maar iemand die de hitte van het conflict in durft te gaan, andere opvattingen waardeert en altijd op zoek is naar de hoogst haalbare oplossing.’

Het ergens net niet goed over hebben en er dan op de wandelgangen over verder smoezen. Vaak maken we in vergaderingen snel een afspraak en dan gaan we daarna wekenlang praten over waarom dat geen goede afspraak was. En op de volgende vergadering zit er inmiddels van alles in de onderstroom, maar daar hebben we het niet over.’

Hoe zorg je er dan voor dat het echte gesprek wordt gevoerd?

‘Echt praten kost niet zozeer tijd, maar intensiteit. Stel je voor, je start de docentenvergadering met de vraag: waarom ben jij vandaag in deze vergadering, wat is belangrijk voor jou? Neem dan tien minuten en geef iedereen de ruimte om te zeggen wat belangrijk is, zonder hierover te discussiëren. Gewoon luisteren. En stel dat je ook nog een minuut stilte hebt genomen, zodat iedereen voor zichzelf kon nagaan wat echt belangrijk was. Dan ben je elf minuten verder en durf ik te wedden dat er meer gezegd is dan wanneer je bij punt vier van de agenda bent. Juist als het heel druk is, krijg je tempo door te vertragen. Niet de hele dag, maar op specifieke momenten.’

Je schrijft in het boek *De Corporate Tribe*: weerstand tegen verandering bestaat niet. Maar bij veranderingen kun je als leidinggevende toch weerstand ontmoeten?

‘Weerstand is slechts een perspectief dat nog niet gehoord is. Je kunt dat als weerstand duiden, maar je kunt ook zeggen: hier heeft iemand nog een heel ander punt, vertel! Als je een ander benadert als iemand met weerstand, dan krijg je een heel ander gesprek dan als je geïnteresseerd bent in een nieuw perspectief. *Deep Democracy* betekent dat je met elkaar alle invalshoeken op tafel legt, en dan samen op zoek gaat naar de optimale oplossing. In groepen kun je dat doen door te stemmen. Stel, er moet een beslissing genomen worden. Dan kijk je eerst wat alle perspectieven zijn. Waarschijnlijk komen er een paar voorstellen voorbij. Vervolgens kan iedereen stemmen. Het plan met de meeste stemmen wordt uitgevoerd, maar de minderheidsstem wordt niet vergeten. Je vraagt aan de deelnemers die op een ander plan stemden wat zij nodig hebben om mee te gaan. Dat voeg je toe en dan stem je nog een keer. Groepen die dit vaak doen, worden er ervaren in. En doe je dit in de docentenvergadering, dan weet ik zeker dat het zijn weerslag heeft in het onderwijs. Gedoe uit de docentenkamer sijpelt door in alles. Als het tussen docenten goed gaat, is dat in de klassen ook zo. Het is allemaal met elkaar verbonden.’ ■

Lees meer over De Corporate Tribe in de praktijk op pagina 14.