



Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van *De Nieuwe Meso*.

E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur en redacteur van *De Nieuwe Meso*.

E-mail: gvluin@gmail.com

Klaas Pit

Klaas Pit is zelfstandig adviseur en hoofdredacteur van *De Nieuw Meso*.

E-mail: klaaspit@xs4all.nl

Margriet van der Sluis

Margriet van der Sluis is assistent professor bij TIAS en redacteur van *De Nieuwe Meso*.

E-mail: M.vandersluis@tias.edu

In gesprek over goed werk

De drie E's in de praktijk

Een goed gesprek over goed werk is, zoals we in de inleiding op dit themadeel uiteenzetten, strak gekoppeld aan een specifieke situatie waarover de deelnemers een collectief beeld zouden willen of zouden moeten hebben. In een dergelijk gesprek verkent een team aan de hand van de drie E's (excellentie, energie, ethiek) wat ze in dit en vergelijkbare gevallen als goed werk beschouwen. Maar juist vanwege die koppeling aan specifieke situaties is het ondoenlijk een dekkend beeld te geven van hoe zo'n verkenning er daadwerkelijk uit kan zien.

We hebben ons hier daarom beperkt tot een kijkje op een drietal scholen: basisschool De Singel in Leiden, het Martinuscollege voor vmbo en havo/vwo in Grootebroek, en de opleiding Zorg van het MBO-college Almere. In die ontmoetingen beoogden we drie kwesties te bespreken: Welke opvattingen over 'goed werk' bestaan op de school, hoe zijn ze tot stand gekomen en hoe zijn ze zichtbaar? Worden op de school gesprekken gevoerd over 'goed werk' wanneer daar in een bepaalde situatie onduidelijkheid over is en hoe wordt het gesprek gevoerd wanneer grenzen overschreden worden? Is 'ons' idee van goed werk, gebaseerd op de drie E's (excellentie, energie en ethiek), bruikbaar op de school en zo

ja, in welke vorm, of zo nee, wat zijn de bezwaren? Vooraf stuurden we, naast deze drie vragen, een kopie van een interview met Manon Ruijters in O&O, waarin ze uitlegt wat ze onder goed werk verstaat en waarom het zo belangrijk is daarover met elkaar het gesprek te voeren (Derksen, 2019).

Deze gesprekken leverden uiteraard geen uitputtende antwoorden op onze vragen op. Maar ze maakten wel duidelijk dat de drie E's goed kunnen helpen om het gesprek en het denken over goed werk te structureren en blinde vlekken onder ogen te brengen. Maar tegelijkertijd ook dat juist op dit punt veel impliciet blijft. Of zoals de gespreksdeelnemers

van het Martinus dat formuleerden: "Het model van de drie E's werkt verhelderend en biedt een praktisch kader om naar het werk te kijken. Verder dwingt het om expliciet te worden, want veel is toch wel erg impliciet aanwezig." Maar, aldus de gespreksdeelnemers op het MBO-college Almere, "collectief het gesprek voeren over wat in concrete situaties goed is of niet goed is, gebeurt eigenlijk te weinig. Dat zouden we juist wel moeten doen." En dat blijkt een lastig punt. Een gesprek over goed werk vergt tijd en die is in onderwijsorganisaties niet een-twee-drie beschikbaar. Deels wellicht omdat vandaag de dag de verantwoording focust op de E van excellentie. Waarschijnlijk is echter dat de waan van de dag zo'n gesprek maakt tot een extraatje, dat aan de orde kan komen als het eigenlijke werk klaar is. Of erger, als het eigenlijk al te laat is. Maar hopelijk laat dit themadeel zien hoe essentieel het is om gesprekken over goed werk te faciliteren.

INTERVIEW 1

RKBS De Singel (Leiden) over goed werk

Hier gaat de zorg soms net een stukje verder

Pieter Leenheer & Klaas Pit

De Leidse basisschool De Singel zit op een voor deze school misschien wel typerende plek: in een multifunctioneel kantoorgebouw met naast drie scholen ook nog een bibliotheek, het Centrum voor Jeugd en Gezin, een huisarts, een welzijnsorganisatie, maatschappelijk werk, een fysiotherapeut en nog wat kleinere organisaties. Maar binnen is de sfeer gewoon die van een basisschool zoals zoveel andere. Vlak na de lessen spreken we in de personeelskamer met de directeur van De Singel, Evi van der Meer, en een viertal medewerkers: Willem van Gemert, Eva van der Ploeg, Femke Stegwee en Marleen Zirkzee. Alle vijf hebben met instemming het interview met

Manon Ruijters gelezen en Stegwee noemt het zelfs 'een gave opzet', maar in hun beschrijving van goed werk hoor je Ruijters' terminologie niet terug. De drie E's zijn er echter onderhuids wel degelijk in aanwezig.

De Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL) waaronder De Singel valt, staat voor goed leven, goed samenwerken en goed leren. Maar de stichting laat het in hoge mate aan de scholen zelf om het onderwijs vorm te geven. Voor De Singel betekent dit dat het gesprek over goed werk sterk bepaald wordt door de plek waar de school staat: een achterstandswijk, met veel gezinnen met een migratieachtergrond. Vandaar dat De Singel de missie van SCOL vertaald heeft in veel aandacht voor wereldoriëntatie. Van der Meer: "We willen de kinderen leren volwaardige burgers te worden die onafhankelijk hun weg vinden. Goed leven is een heel breed begrip en zeker in deze wijk kunnen er andere zienswijzen spelen en dat botst wel eens." Waaraan Stegwee toevoegt: "Deze populatie heeft de school nodig voor een stukje opvoeding. Niet dat ouders dat niet kunnen, maar zeker ouders van kinderen die net in de taalklas zitten, moeten zelf ook wennen. En hun wereld is soms best wel klein omdat ze alleen met Syrische, Marokkaanse en Turkse familie en vrienden omgaan. Ze zien weinig van de Nederlandse cultuur en als de kinderen niet naar school zouden gaan, kunnen ze maar moeilijk daaraan wennen." Al met al is goed werk op De Singel dus meer dan enkel lesgeven. "Hier voel je veel meer je verantwoordelijkheid", zegt Zirkzee: "Als ik niet zorg dat die lessen keigoed in elkaar zitten, en van top tot teen kloppen voor allemaal, dan gaan ze het niet leren." En Van Gemert: "Het is hier ook een sociaal-maatschappelijk stukje: het is ook het hele gezin, dus de zorg gaat soms net een stukje verder."

Overigens neemt in De Singel het gesprek over goed werk door het jaar heen wel verschillende vormen aan. Aan het begin van het jaar, aldus Zirkzee, "stellen we een aantal prioriteiten. Maar als de school eenmaal draait, is praten over goed werk vooral casusgericht. Je moet dan immers letterlijk in het moment bedenken



wat goed is. Want zoals je het van tevoren bedacht hebt, gaat het sowieso niet uitkomen, bijvoorbeeld omdat er een stroom vluchtelingen arriveert. Maar het is wel goed om de grotere visie af en toe als meetlat te gebruiken, om te voorkomen dat je alleen maar op het moment kijkt wat handig is.”

Bij dat alles doen zich op De Singel geen grote verschillen van inzicht voor. Natuurlijk zijn er, zoals Van der Meer zegt, “verschillen in hoe mensen dingen oppakken, hoe *eager* ze zijn om er daadwerkelijk keihard mee aan de slag te gaan. En we hebben ook wel mensen die net even wat langer nadenken. Maar er is wel een bepaalde soort gelijkwaardigheid in wat voor soort mensen op een school als deze gaat werken.” Of zoals Zirkzee zegt: “Ik denk niet dat we heel divers zijn, anders ga je niet op een school als deze werken. Dan ben je na een jaar wel weg.” Bovendien scheelt het dat leraren op een basisschool elkaars werk beter kennen dan vo-leraren en er veel meer samengewerkt

wordt. Stegwee, die ook in het vo werkt, kan dat mooi vergelijken vinden de anderen: “In het vo heb je allemaal je eigen eiland, maar hier moet je wel samenwerken. Er is heel veel zicht op wat je doet, ook al omdat we de resultaten met elkaar bespreken en vergelijken.” De anderen bevestigen dat beeld: je loopt altijd makkelijk bij elkaar naar binnen en letterlijk zitten de deuren dan wel dicht vanwege mogelijk geluidsoverlast, maar niemand voelt zich geremd om bijvoorbeeld om hulp te vragen. Want zoals een van hen zegt: “Je hebt allemaal wel kinderen met problemen in de klas, maar dat is niet per se jouw probleem. Dat is echt iets wat we met z’n allen bekijken.”

De werkomgeving op De Singel geeft dus merkbaar energie. Maar zoals Van der Meer zegt, “dat is een energie die je ook echt wel nodig hebt. Want als je zo’n groep kinderen voor je hebt, dan kost dat al veel energie, maar als je dan ook nog eens leegloopt omdat je alles zelf moet uitzoeken, houdt je het niet

“Je hebt allemaal wel kinderen met problemen in de klas, maar dat is niet per se jouw probleem. Dat is echt iets wat we met z’n allen bekijken.”

vol.” Nu klinkt dat alsof je op De Singel met moeite het hoofd boven water houdt, maar zo is het niet. Van Gemert: “Helemaal niet! Ik heb groep 8 en het kost veel energie, maar je krijgt ook veel terug. Zorgkinderen blijf je altijd wel houden, maar je ziet kinderen groeien, je ziet ze uitstromen naar scholen waar ze horen, waar ze het goed doen. Ik doe het al heel lang en het is elk jaar een uitdaging, maar ik vind het nog steeds fantastisch.” “En wat ook helpt”, voegt Van der Meer daaraan toe, “is dat we als team heel erg kunnen relativeren. Het helpt dat je over bepaalde dingen kunt lachen.”

Maar zoals het nu is, was het niet altijd. Van Gemert: “We hadden een jaar of wat geleden een leidinggevende bij wie het niet liep. We zijn doeners en hebben als team structuur nodig, maar haar manier van leidinggeven zat niet in onze lijn. Er waren best mensen die er wat mee konden, maar leiding en team, dat werkte niet.” “En daardoor”, zegt Zirkzee, “werd iedereen een eiland. Iedereen trok zich letterlijk terug in zijn lokaal. Het was onveilig en er was niks meer gezamenlijk.” Naderhand kwam het weer goed doordat er een interim kwam (voor de goede orde: de voorgangster van Van der Meer) die wel goed kon luisteren en meedenken. Een interessante vraag is echter, wat hadden de medewerkers indertijd zelf kunnen doen? Van Gemert: “Individueel spraken mensen die collega aan, maar dat werkte gewoon niet.” “Geen wonder”, voegt Zirkzee daaraan toe, “want we hadden het als team moeten aanpakken in plaats van af en toe individueel.”

INTERVIEW 2

Martinuscollege (Grootebroek) over goed werk

Praten over goed werk is niet altijd vanzelfsprekend

Klaas Pit & Gerritjan van Luin

Het Martinuscollege in Grootebroek is een brede scholengemeenschap vmbo tot en met vwo met een sterke regiofunctie. Dagelijks bezoeken ruim 1600 leerlingen de school. Vanuit een schoolbreed kader wordt het werk georganiseerd binnen de afzonderlijke teams, die veel ruimte hebben om dit naar eigen inzicht in te vullen en vorm te geven. Het gesprek over wat goed werk is, voeren we met de docenten Maurijn de Wit en Jesper Klijn, HRM-medewerker Emily Bastianen, teamleider Ingrid Mooren en bestuurder Kees van Bergeijk.

Op schoolniveau zijn algemene onderwijskundige en pedagogische kaders vastgesteld van waaruit in de teams verder gewerkt wordt. Goed werk gaat op het Martinuscollege niet alleen over opbrengsten (resultaten, door-, af- en opstroom), maar ook over persoonlijke groei, sociale vaardigheden en over de mate waarin leerlingen geholpen worden zich goed voor te bereiden op het vervolgonderwijs. De medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk. De principes van *Deep democracy* worden ingezet om, rekening houdend met de stem van de minderheid, in het team samen tot goede afspraken te komen.

De school kent onderscheid tussen leraar, kaderleraar en senior leraar en een procedure om hiermee te kunnen werken. Hierbij is vooral het vakmanschap een bepalend criterium. Alle docenten zijn lid van een team en binnen dat team wordt gesproken over de kwaliteit

van het werk. Dit kan per team verschillen: het team bepaalt zelf hoe het deze gesprekken vormgeeft. De twee meest gehanteerde instrumenten zijn lesbezoek en intervisie. Voor het lesbezoek wordt gebruik gemaakt van een door de school zelf ontworpen observatieformulier. De tips en tops worden met elkaar gedeeld, maar opvallend is dat met elkaar praten over de kwaliteit van het werk en elkaar daarop aanspreken niet altijd even gemakkelijk is. Met name elkaar aanspreken op wat minder goed gaat, is vaak lastig en gebeurt daardoor ook minder.

Ook in de voortgangsgesprekken komt de kwaliteit van het werk van de (individuele) leraar aan de orde en bij de leerlingbespreking komt, naast wat de leerling kan doen, ook de vraag aan de orde wat de leraar kan doen als het in een klas of met een leerling niet goed gaat. Samen wordt dan bepaald waar de klas of de leerling baat bij heeft. Andere instrumenten die worden ingezet zijn de tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen en het datateam. De uitkomsten van de tevredenheidsonderzoeken worden in de teams besproken, maar daar blijft het vaak bij, een enkel team uitgezonderd. Het datateam van interne medewerkers onderzoekt aan de hand van data de vraag wat wel en wat niet werkt. De vraag komt vanuit de teams, die een actuele hypothese voorleggen aan het datateam, dat daarmee aan de slag gaat en de uitkomst terugkoppelt aan het team. Een belangrijke vraag in de teams is overigens wel, hoe je de verschillende instrumenten borgt in het dagelijks werk.

Over de E van ethiek wordt veel minder gesproken dan over de andere twee E's; in ieder geval niet expliciet. Dat het een mooie baan is, dat je ertoe doet en het verschil kunt maken, bespreek je niet zo gauw met je collega's, terwijl het wel zo wordt ervaren. Misschien is het daarvoor wel te vanzelfsprekend. Omdat de school een brede scholengemeenschap is, wordt er wel expliciet gesproken over de betekenis van kansgelijkheid en hoe je dit kunt realiseren. Men ziet dit ook als de grote maatschappelijke waarde: kinderen krijgen binnen hetzelfde schoolgebouw volop tijd en kansen om zich te ontwikkelen. Op het Martinuscollege is het

uitgangspunt dat de leerlingen zoveel mogelijk met elkaar in contact zijn. Het organiseren van kleinschalige activiteiten waarbij leerlingen met elkaar aan het werk zijn, moet dit stimuleren.

Op de E van Energie heeft corona wel een behoorlijke wissel getrokken, zowel naar de ene als naar de andere kant: als je ervaart dat het binnen korte tijd lukt passende oplossingen te vinden voor thuiswerken geeft dat energie, maar het heeft al met al ook veel energie gevraagd om thuisonderwijs op een verantwoorde manier te verzorgen. Wat energie geeft is als er nieuwe ontwikkelingen in gang worden gezet, zoals bewegend leren en werken aan meer keuzetijd voor leerlingen in het kader van maatwerk. Daar samen aan werken, vanuit het team, geeft energie. In ieder geval geeft het aanmerkelijk meer dan het kost, want het is ook best spannend om er een succes van te maken, omdat het het nodige van het didactisch en pedagogisch handelen van de leraar vraagt. Wat nog wel eens energie kost is de zogenaamde moppertafel die ook binnen het Martinuscollege een klein plaatsje heeft. Het is een kunst om daar goed mee om te gaan.

Het model van de drie E's werkt verhelderend, aldus de gespreksdeelnemers, en biedt een praktisch kader om naar het werk te kijken. Verder dwingt het om expliciet te worden, want veel is toch wel erg impliciet aanwezig. Het kader biedt echter ook geruststelling: de drie

Wat energie geeft is als er nieuwe ontwikkelingen in gang worden gezet, zoals bewegend leren en werken aan meer keuzetijd voor leerlingen in het kader van maatwerk

E's zijn er wel, ook al is het dan impliciet, en nodigt uit om meer met elkaar in gesprek te gaan, ook in een formele setting. Nu is het toch nog (te) vaak impliciet en informeel.

INTERVIEW 3

MBO College Almere/Opleiding Zorg over goed werk

Goed werk is vooral een kwestie van samenwerken in een team

Gerritjan van Luin & Margriet van der Sluis

"Dit is one of those days." De secretaresse, die ons ontvangt, typeert de dag waarop we een aantal docenten van de opleiding Zorg (verpleegkunde en maatschappelijke zorg) van het MBO College Almere gaan spreken over goed werk. Bij het koffieapparaat bevestigt een van de gespreksdeelnemers de hectiek van die dag: ze zit heel vol met van alles wat ze vanaf negen uur die dag vrijwel non-stop heeft gedaan. Het klinkt bijna als een verontschuldiging. Toch is er, wanneer zij en haar collega's in een van de klaslokalen even later van wal steken, alle rust en aandacht voor dat waarvoor we bij elkaar gekomen zijn: een gesprek over goed werk. We praten met Stephanie Glasgow (docent Pedagogiek), Fiona Korsuize (docent Verpleegkunde en kernteamcoördinator), Shauna Plompen (docente Omgangskunde, projectleider Fieldlab 2.0), Michealine Rombly (docent Verpleegkunde) en Marlène Sairras (docent Verpleegkunde).

Je hebt het goed gedaan, zeggen ze, wanneer de studenten die je lokaal verlaten, weer een stapje vooruit

kunnen zetten, wanneer je kijkt wat je collega nodig heeft wanneer het niet zo goed gaat, en wanneer je goed voor jezelf zorgt door goed te plannen en jezelf niet te overwerken. Dat overwerkt raken ligt altijd op de loer: "Er gebeurt altijd wel iets in het onderwijs waar we mee aan de slag moeten of een oplossing voor moeten bedenken", concluderen een paar. "Bovendien", oppert een van hen, "zijn we het gewend om altijd iets voor de ander te willen doen." "Vermoedelijk een eigenschap van docenten die in de zorg werkzaam zijn", voegt een ander daaraan toe.

Ze herkennen de E van excellentie en de E van energie. Over de E van ethiek hebben ze het niet zo expliciet met elkaar, maar misschien, zo veronderstelt er een, hoef je wanneer je aan de zorg verbonden bent, niet zo hard na te denken of dat waar je mee bezig bent wel 'goed doet'.

Goed werk, benadrukken onze gesprekspartners, is vooral een kwestie van 'samen': samenwerken in een team dat verantwoordelijk is voor het onderwijs aan de groep studenten gedurende de hele opleiding van vier jaar, en samenwerken met de beroepspraktijk waar leerlingen stagelopen. Beide zijn speerpunten in de visie van het team.

Handelingsgericht werken (talenten en kwaliteiten van studenten centraal; meer eigen regie van de student) is de ene pijler onder het onderwijs; hybride onderwijs aanbieden (inhoudelijk verbinden van onderwijs en praktijk) de ander. Elk team geeft daar zijn eigen invulling aan. Daarbij wordt veel met elkaar gesproken over wat een student moet kennen en kunnen, daar is grote consensus over, maar veel minder over wat dit van de docent vraagt. Er is wel onderling lesbezoek waarbij de les besproken wordt aan de hand van de vijf rollen die een docent geacht wordt te vervullen, maar collectief het gesprek voeren wat in concrete situaties goed is of niet goed is, gebeurt eigenlijk te weinig, vinden onze gesprekspartners. "Dat zouden we wel moeten doen." Er wordt overigens wel individueel actie ondernomen als een docent zich naar het oordeel van studenten onangepaste 'grappen' veroorlooft of anderszins studen-

ten schaadt. Dat gebeurt door de teamcoördinator of door een mentor, waarbij het gemakkelijker blijkt te zijn om je collega aan te spreken wanneer het 'jouw' klas of 'jouw' opdracht betreft; eigenaarschap helpt als legitimering om daarbij in actie te komen.

Om de grenzen te verkennen van wat goed werk is, is het interessant om te kijken wat niet goed gevonden wordt. Onze gesprekspartners noemen: je niet aan afspraken houden, inhoudelijke onjuistheden in een les vertellen om je onwetendheid op een bepaalde vraag te maskeren, en je onvoldoende (willen) openstellen voor nieuwe ontwikkelingen en inzichten. Het is voor hen allemaal behoorlijk vanzelfsprekend, maar kennelijk dus niet voor iedereen.

Als je met elkaar vindt dat "wat goed werk is, iets is dat we met het team bepalen", komt vanzelf de vraag op naar individuele autonomie en de begrenzing daarvan. Over de ruimte en vrijheid die ze ervaren in hun werk, zijn de docenten heel erg te spreken. En dat niet alleen, er is ook bij collega's en leiding vertrouwen dat het goede gedaan wordt en er is waardering voor het werk. Daarbij is de drempel laag om je hart te luchten. We constateren dat ruimte, belangstelling, waardering en laagdrempeligheid kenmerken zijn die overal in de organisatie merkbaar zijn; van directie tot studenten. "Dit is wel waar we met elkaar op gericht zijn: groei mogelijk maken, elkaar helpen, ruimte creëren voor eigen invulling, laten zien dat je de ander ziet", zegt een van de gespreksdeelnemers. Een ander vult aan: "Je wilt presteren omdat je gezien wordt."

"We willen er met elkaar een succes van maken", aldus een van de gespreksdeelnemers. En dat ze daarin ook succesvol zijn, krijgen ze terug van de directie en vanuit de beroepspraktijk: "We leveren goed werk en daar zijn we trots op." En ze spannen zich in om hun studenten ook dat gevoel van trots te laten ervaren: "Onze studenten hebben de neiging om wat ze tijdens een stage doen als gewoon te beschouwen. Maar de hand vasthouden van iemand die zich eenzaam voelt of op een van je eerste stagedagen ondersteuning bieden wanneer een cliënt overlijdt,



is niet gewoon en dat willen we ze wel graag laten weten."

Na meer dan een uur praten, komen we toe aan een samenvatting. De belangrijke positie van teams binnen de organisatie en de nieuwe onderwijsontwikkelingen waarvoor een team de ruimte krijgt om die vorm te geven, zijn belangrijk geweest om met elkaar kaders voor goed werk te creëren. De zorg voor (individuele) studenten draagt bij aan een klimaat van zelf goed willen presteren en je studenten daartoe aanzetten (E van excellentie). Zorg voor jezelf en voor elkaar, je gezien en gewaardeerd weten, trots zijn op je werk en op elkaars bijdragen, zijn belangrijke ingrediënten om je goed te voelen (E van energie). Het werk dat je doet als belangrijk zien en je studenten helpen zich dat ook te realiseren, dragen eraan bij om je steeds weer bewust te zijn dat goed werk ook goed moet doen (E van ethiek). ■