

De cocreatieve school

Bert Smits

Saskia Vandeputte

Yves Larock

Fast forward: een toekomstbeeld

23 maart 2015, middagpauze in een secundaire school in Aalst

Soraia, leerkracht wiskunde, klopt aan bij de directeur. Ze vraagt feedback op de voorbereiding van de volgende teamcarrousel.¹ Soraia leidt een groep collega's die rond 'leerwinst' werken. Zij formuleren dit keer de carrouselvragen. Soraia wil van de directeur weten of ze op de goede weg zijn. De werkgroep startte enkele maanden geleden een traject met een uitdagende startvraag: hoe kunnen wij al onze leerlingen meer en beter laten leren? Enkele oudere collega's voelden aan dat hun lesaanpak die tien jaar geleden werkte, het 'niet meer echt deed'. Iemand zei: "Het is alsof ik mijn leerlingen steeds minder leer, in plaats van meer. En ik heb er zelf minder plezier in."

Er werd al een tijdje tussen de lessen door over gecalverd. Sommigen wezen met de vinger naar de leerplannen, de inspectie, de jeugd (en de ouders) van tegenwoordig. Tot Soraia haar collega's uitnodigde om er echt werk van te maken. Ze vond medestanders 'op voorwaarde dat het snel concreet werd'. De directeur regelde ruimte voor een tweewekelijks

lunchoverleg. Hij gaf mee een aanzet op de eerste bijeenkomst. Tussendoor polst hij naar de vorderingen.

De carrousel als werkvorm bij overleg is niet nieuw op school. Paul en Renée, taal-leerkrachten in de derde graad, boekten er al succes mee. Ze legden er de verbouwing van hun klaslokalen tot een open leercentrum voor.

Nu blikken de directeur en Soraia samen terug op de vorige carrousel. Het begin verliep stroef. Open met elkaar communiceren bleek niet evident. Gaandeweg steeg de betrokkenheid. Er kwam iets in beweging. Lastige vragen leverden pittige gesprekken op. Enkele collega's wilden meteen in actie schieten. Anderen probeerden eerst de voorwaarden scherp te krijgen.

Soraia concludeert: de kracht van de carrousel schuilt in positief geformuleerde vragen die voor iedereen relevant zijn. De directeur beklemtoont het delen van succeservaringen onder leerkrachten. Hij staat erop om de carrousel zelf in te leiden. Zo kan hij linken leggen met ontwikkelingen binnen en buiten de school. Daarna neemt Soraia over.

Soraia vertrekt met een portie werk naar haar collega's, en later met nieuwe zuurstof naar de carrousel.

Mogelijk komt dit verhaal wat verrassend over. Dat komt waarschijnlijk omdat het zich afspeelt in een 'cocreatieve school' in 2015. Wellicht is het verhaal van Soraia dan geen toekomstmuziek meer. In essentie gaat het erom dat in een cocreatieve school leerkrachten en directie 'school maken' door samen belangrijke uitdagingen aan te pakken. In dit artikel zoomen we daar dieper op in. We vertrekken daarbij met een schets van enkele complexe uitdagingen waar scholen vandaag voor staan en laten zien hoe cocreatie tot antwoorden kan leiden. Meer nog, hoe de cocreatieve benadering leerkrachten en andere betrokkenen aan het werk zet om zelf oplossingen en acties te formuleren. We concretiseren 'cocreatief beleid voeren op school' met vier kernelementen van cocreatie. Daarna benoemen we nog een paar randvoorwaarden die als hefboom werken voor de (verdere) realisatie van een cocreatieve school. Wat versterkt cocreatie? Hoe zorg je voor een optimaal cocreatief proces? Tot slot keren we terug naar waar het mee begon: de goesting om het werken en leren op school samen in handen te nemen. Met als finaal doel voor ogen: een nog optimalere ontwikkeling van kinderen en jongeren.

Uitdagingen anno 2012

Scholen ervaren net als andere organisaties de toegenomen complexiteit van de samenleving. Maatschappelijke uitdagingen worden aan de schoolpoort vertaald in gepeperde vragen. Hoe smeedt het onderwijs de broodnodige banden met de thuissituatie, de arbeidsmarkt, de buurt? Wat doet de school met kinderen, jongeren en ouders die – om welke reden dan ook – kwetsbaar zijn? Wat doet de school om van kinderen en jongeren (meer)talige, gezonde en actieve burgers te maken?

Scholen krijgen deze en andere vraagstukken vandaag op hun bord. Het toont aan dat de onderwijssector erkenning krijgt voor het mee aanpakken van maatschappelijke kwesties. Dat is positief. Zo blijven scholen in beweging in de maatschappij waarin ze zijn

ingebied. Tegelijk wringt daar ook vaak het schoentje.

Beweging betekent verandering. Anno 2012 ondergaan leerkrachten bij een razendsnel tempo vernieuwingen van buiten- en bovenaf. Het gaat meestal om veranderingen die hen overkomen, eerder dan dat ze er zelf voor kiezen.

“Het is alsof leerkrachten continu onder een reusachtige waterval van vernieuwing staan die niet te stoppen valt. En waar ze zelf geen wending of invulling aan kunnen geven. Dat werkt verstikend en frustrerend.” – Ils Van Landuyt, directrice basisschool

Heel wat leerkrachten dreigen in al die turbulentie hun (gevoel van) autonomie over hun professionele handelen te verliezen. Het risico is dat de regelruimte van leerkrachten steeds kleiner wordt. Ze krijgen minder de mogelijkheid om zelf invulling te geven aan hun job en beslissingen te nemen over de manier waarop ze in hun contact met leerlingen en met collega's het best handelen. Terwijl de meeste kracht toch uitgaat van die leerkrachten die initiatief nemen om hun eigen werk vorm te geven en die een stevige dosis ondernemingszin aan de dag (blijven) leggen. Vandaag uit dat zich in leerkrachten die de nog beschikbare regelruimte vastgrijpen om hun vakwerkgroep wakker te schudden, ouderparticipatie te stimuleren, een verkeersplan mee uit te denken of de leerlingenbegeleiding te optimaliseren.

Tegelijk met het verminderen van de regelruimte neemt de werklast aan het adres van leraren toe. We denken dan aan de hoge verwachtingen ten aanzien van het onderwijs, maar ook aan de toegenomen diversiteit in de leerlingenpopulatie, de administratieve taken, enzovoort.

Het is in de combinatie van weinig regelruimte en een hoge werklast dat 'werkdruk' ontstaat, met gevoelens van frustratie en demotivatie als gevolg. Vaak ligt hier een van de oorzaken van de 'weerstand tegen veran-

dering' die een directie of, nog breder, 'het beleid' ervaart.

De echte uitdaging ligt dus niet – wat soms beweerd wordt – in het feit dat leerkrachten niet willen veranderen. We delen eerder de analyse van de Canadese onderwijsdeskundige Michael Fullan: “Leraren willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.”

Eerder ligt de uitdaging bij het (h)erkennen van de professionaliteit van leerkrachten om met ingewikkelde kwesties op school om te gaan. Die erkenning omvat onder meer de vrijheid om zelf verandering te kunnen bewerkstelligen op school. Als leerkracht dien je uitgedaagd te worden om de verantwoordelijkheid op te nemen om de regelruimte die er is, ten volle te benutten. Dat is niet voor elke leerkracht evident. Net daarom is het samen scherpstellen van die uitdaging een eerste belangrijke stap.

Cocreatief beleid voeren op school, wat is dat?

Cocreatief handelen en denken op school betekent: samen die uitdaging(en) aanpakken die leerkrachten maar ook andere betrokkenen op school als 'lastig en complex' ervaren.

Wie goed kijkt en luistert, weet dat vandaag in sommige scholen al in meerdere of mindere mate cocreatief wordt gewerkt. Scholen hebben al werkwijzen die ze met succes gebruiken om moeilijke kwesties te benoemen en op te lossen. Het is cruciaal dat die gebruiken blijven bestaan. We houden absoluut geen pleidooi voor het overboord gooien van alles wat nu al werkt. Wel pleiten we ervoor om te kijken naar hoe het cocreatieve denken en handelen de aanpak van complexe uitdagingen nog effectiever kan maken.

Concreet focussen we hierbij graag op vier kernelementen van cocreatie. Het gaat om eigenaarschap, toekomst- en actiegericht werken, participatief leiderschap en het activeren van de aanwezige competenties.

Eigenaarschap

“Ik ken mijn leerlingen. En ik weet wat ik nodig heb om ze mee te krijgen. Zelf gemotiveerd blijven is het belangrijkste voor mij. Maar dat vind ik niet simpel. Daarom wil ik dat met collega's doorpraten. Dat lijkt mij belangrijker dan de zoveelste vernieuwing in onderwijsland.” – Eli Saunders, praktijkleerkracht slagerij

Cocreatie legt de uitdaging (terug) in de handen van diegenen van wie de uitdaging is. De betrokkenen blijven eigenaar door de uitdaging(en) zelf te bepalen, te formuleren en er oplossingen voor uit te werken. Daarmee sluit cocreatie aan bij drie cruciale voorwaarden die nodig zijn om tot succesvolle onderwijsverandering te komen:

- praktijkrelevantie: wat is bruikbaar in onze klas- en schoolcontext? Wat is haalbaar gezien de setting waarin we werken?
- match met de capaciteiten en motivatie van de betrokkenen: waar willen we werk van maken? En waar liggen onze sterktes om hieraan te werken?
- erkenning van de professionaliteit van iedereen die dagelijks voor de klas/in de school staat. Die ervaringsdeskundigheid staat centraal in de formulering én in de aanpak van de uitdaging.

Toekomst- en actiegericht werken

“Vaak zitten wij in de pauze ons beklag te doen in het leraarslokaal. Dan denk ik soms: als iemand hier eens een bord zou bijhalen en alle positieve ideeën zou noteren, dan waren we al halfweg! – Nadia Lacquière, leraar wiskunde eerste graad

Het is belangrijk om een krachtige, gedragen visie te hebben over hoe de school er in de toekomst kan uitzien. Het is dan ook zinvol om deze gedeelde toekomst samen te ontwikkelen en te gebruiken als 'toetssteen' voor de keuzes die je als school moet maken.

Naast zo'n algemeen 'veraf' toekomstbeeld is het goed om zo veel mogelijk te werken aan concrete uitdagingen. Ook dan is het zinvol

om eerst samen te bepalen wat het effect moet zijn van een mogelijke oplossing, en aan welke voorwaarden deze oplossing moet voldoen. Als je deze finaliteit vastlegt, ontstaat er ruimte voor verschillende denksporen of manieren van werken. De rijkdom van een cocreatief proces bestaat erin om de aanwezige diversiteit te benutten en op elkaars input verder te bouwen. Door het proces op deze manier in te richten vergroot de kans op ‘collectief’ leren.

Een bijkomend effect van het feit dat je leerkrachten aanspreekt om zelf met ideeën te komen, is dat dit bijdraagt tot persoonlijke professionalisering. Leerkrachten worden eigenaar van hun eigen veranderingsproces.

Naast aandacht voor een gedeelde toekomst is het ook belangrijk om toe te werken naar een concrete ‘output’ die ook in de praktijk uitgetest kan worden. De volgende uitgangspunten uit de ‘oplossingsgerichte benadering’ zijn ook in deze context relevant:

- Richt je op wat in de toekomst kan werken en niet op wat in het verleden niet gewerkt heeft of nu niet werkt. Doe meer van wat nu al goed werkt.
- Blijf niet te lang hangen bij doorgedreven analyses van de oorzaken van een probleem. Het is interessanter om te onderzoeken wat maakt dat bepaalde aspecten in het verleden wel hebben gewerkt.
- Focus op oplossingen. Beperk dit niet tot een vrijblijvende brainstorm. Onderzoek aan welke voorwaarden een goede oplossing moet voldoen.
- Durf te werken met kleine stappen in de richting van de oplossing. Denk groot, begin klein. Dan zien de betrokkenen dat het (minstens) beetje bij beetje gaat.
- Houd het niet bij praten alleen. Onderneem actie. Probeer zaken uit en trek daaruit conclusies.
- Doe een beroep op de kwaliteiten van alle mensen die betrokken zijn.

Participatief leiderschap

“Ik wil een directeur die mij op weg zet en mij dan laat doen. Niets vervelender

dan iemand die continu op je vingers zit te kijken. En eerlijk gezegd: sommige dingen kun je als leerkracht gewoon beter omdat je zoveel contact hebt met de kinderen.” – Cynthia Haasl, kleuterjuf

Kenmerkend voor participatief leiderschap is dat, zodra doel en richting bepaald zijn, je ruimte laat voor initiatief uit het team. Een participatieve directeur stimuleert leerkrachten en andere betrokken partijen om verantwoordelijkheden en taken op zich te nemen die het eigen lessenpakket overstijgen.

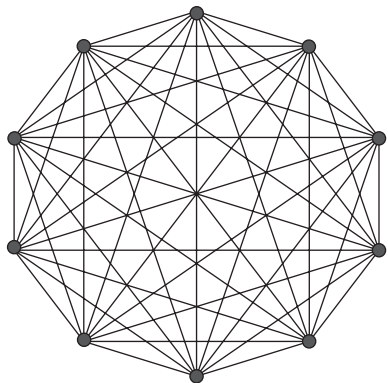
Cocreatie is gebaat bij een leider die niet enkel volggedrag beloont. Wie aanstuurt op autonomie, juicht innovatieve ideeën toe. Een participatieve directeur moedigt zijn collega’s aan om hun knowhow samen te leggen en in overleg besluiten te nemen. Dat medezeggenschap zorgt ervoor dat leerkrachten meer betrokken zijn op het geheel van de school. Die betrokkenheid heeft niet enkel een gunstig effect op hun arbeidsmotivatie. Het zorgt er ook voor dat collega’s spontaan zelf meer vernieuwende voorstellen gaan formuleren.

Activering van aanwezige competenties

“Ik vind het echt de moeite om samen te werken. In mijn vakwerkgroep kom ik pas goed op gang als ik mijn collega’s aan het woord hoor. Alsof zij eerst mijn gedachten ordenen, en ik daarna het verschil kan maken met mijn inbreng.” – Sebastian Agredano, leerkracht bedrijfsbeheer

Cocreatie brengt de sterktes van individuen met elkaar in verbinding. Je haalt het beste uit mensen door hen elkaar te laten versterken. Als gevolg van de connecties die de betrokkenen in een cocreatief proces smeden, treedt er een multiplicatie-effect op. Het decagram (figuur 1) symboliseert dat multiplicatie-effect. Elk punt stelt een leerkracht of andere betrokkene voor. De lijnen weerspiegelen de mogelijke interacties, de confrontaties van opvattingen, de reacties op andermans mening, de vragen die men aan

elkaar stelt, en de uitwisseling van kennis, vaardigheden en ervaringen.



Figuur 1. Decagram.

Er ontstaat een collectief rendement dat groter is dan de som van de delen. Daarbij is het ook wel belangrijk om een beroep te doen op de kwaliteiten van alle mensen die betrokken zijn op de uitdagingen die aan de orde zijn. Vaak weten collega's onvoldoende van elkaar wie waar goed in is. Het kan overigens een zinvolle eerste stap zijn om elkaars talenten eens in kaart te brengen. Op die manier kun je hier ook actief rekening mee houden op een later moment.

De kans op slagen vergroten

Kenmerkend voor een cocreatieve school is dus dat een directie-/leerkrachtenteam als team werkbare oplossingen bedenkt voor complexe kwesties waar de school mee te maken heeft. De directeur – eventueel geassisteerd door een facilitator – activeert daarbij zo veel mogelijk de zelfsturing en de aanwezigende expertise van alle betrokkenen.

Zo'n cocreatieve school staat er niet van vandaag op morgen. Op weg naar cocreatie maken bepaalde randvoorwaarden de route soepel en aangenaam. Ze vormen geen absolute must om cocreatief denken en handelen te laten kiemen en ontwikkelen op een school.

Anderzijds zijn het wel hefboomen die zorgen voor een klimaat waarin cocreatie werkelijk kan gedijen. Waar deze randvoorwaarden ontbreken, verlaagt de kans op succesvolle cocreatieve processen.

We focussen op twee randvoorwaarden met een grote hefboomwerking richting de realisatie van een cocreatieve school: het stimuleren van persoonlijk leiderschap en het creëren van een klimaat van vertrouwen.

Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap betekent dat je in staat bent om je eigen leren en werken vorm te geven. Het veronderstelt dat eenieder de verantwoordelijkheid heeft om op te komen voor gedachten en meningen, en om een manier te vinden om deze te uiten en ermee aan de slag te gaan. Persoonlijk leiderschap is dus niet per se gelinkt aan de functie van de directeur als leidinggevende. Een leerkracht met veel persoonlijk leiderschap onderzoekt de volgende vragen:

- Wat wil ik, hoe en op welke manier wil ik dat bereiken?
- Waarvoor kies ik, en wat laat ik los?
- Wat wil ik veranderen? Hoe neem ik hier verantwoordelijkheid voor op?
- Welke concrete acties kan ik ondernemen? Hoe doe ik dat samen met anderen?
- Hoe ontwikkel en behoud ik voldoende veerkracht? Wat geeft mij energie?

Dergelijke reflectievragen dagen je uit om stil te staan bij de koers die je nu vaart en in de toekomst wilt varen. Verandering begint bij jezelf. Net daarom is reflecterend handelen cruciaal. Zodra hij een koers gekozen heeft, neemt een persoonlijke leider de consequenties van zijn keuze.

Persoonlijk en participatief leiderschap gaan hand in hand. Een participatieve leider spreekt individuen aan om autonoom te leren denken en handelen. In een cocreatief proces moet iedereen in staat zijn om zijn eigen visie en aanpak te benoemen. Tegelijkertijd heb je de bereidheid nodig om deze ter discussie te stellen.

Een klimaat van vertrouwen

Om persoonlijk leiderschap te kunnen opnemen, is een ondersteunende omgeving cruciaal. Vertrouwen scheppen heeft alles te maken met collegialiteit: de manier waarop leerkrachten onderling met elkaar omgaan. Dat wil niet zeggen dat leerkrachten expliciete vriendschapsrelaties moeten hebben. Het behelst het veilig kunnen delen van ervaringen gelinkt aan hun beroepspraktijk.

Essentieel daarbij is het mogen en durven fouten maken. Cocreatie start bij een (figuurlijk) klas- en leraarslokaal waar iedereen fouten verwelkomt als een leerkans. Het vermindert het gevoel dat je kwetsbaar bent, zeker in tijden waarin je veel verandering ondergaat of initieert. Een werksfeer waarin je mag 'falen', faciliteert de inspanningen om creatief te zijn, innoverend te werken en problemen op te lossen.

Ook het openlijk delen van je opvattingen en overtuigingen maakt deel uit van een vertrouwensklimaat. Pas als leerkrachten in dialoog gaan over hun eigen subjectieve onderwijsvisie, ontstaat de kans om met deze visie aan de slag te gaan. Het veronderstelt niet dat deze opvattingen per se fout zijn. Wel dat je ze blootstelt aan debat, onderzoek en kans op weerlegging. Dankzij de pertinente vragen van collega's kun je zo je eigen onderwijspraktijk kritisch analyseren. Zodra er in de school een sfeer van vertrouwen heerst, kun je samen met het team een stap verder gaan om ook het functioneren van de school als organisatie in vraag te stellen en een 'lerende school' te worden.

Rewind: een mogelijke start

Een cocreatief proces start klein, om er dan stap voor stap uit te leren. In heel wat scholen werken leerlingen al coöperatief in de klas, of werken collega's vakoverschrijdend projecten uit. Dat zijn mogelijk betekenisvolle ervaringen op weg naar een cocreatief schoolbeleid. Het is de uitdaging om de sterktes uit die praktijkvoorbeelden te

halen. Om, hoe klein ook, leerkrachten met elkaar de dialoog te laten aangaan over wat hen bezighoudt op school. Zodat ze ervaren welke handvatten ze in handen hebben om hun leerlingen met voldoening te laten leren en ontwikkelen. Maar vooral: 'zodat ze zelf veranderen, in plaats van veranderd te worden'.

Een persoonlijke noot

Dit artikel begint en eindigt met goesting. Soraia had goesting om de vraag van haar collega's aan te pakken. Om gericht te zoeken naar mogelijkheden om het beter te maken. Een cocreatief proces teert in hoge mate op die goesting. Noem het passie, betrokkenheid of drive. Het is wat wij voor ogen hebben als we denken aan leerkrachten, directies, leerlingen, secretaresses en ouders die de cocreatieve school maken. De goesting om weer eigenaar te worden van wat er gebeurt op school. En voor wie die goesting mogelijk aan het verliezen is: we gaan er graag samen weer naar op zoek.

Bert Smits, sociaalpedagoog en zelfstandig adviseur,
bert@bertsmits.be

Saskia Vandeputte, onderwijspedagoog en zelfstandig
trainer

Yves Larock, directeur Stichting Lodewijk de Raet
www.cocreatieveschool.be

Noot

1. Een carrousel is een werkvorm waarbij de deelnemers in een binnenste en buitenste kring gericht met elkaar van gedachten wisselen over een vraag of stelling die de gespreksleider formuleert.

Literatuur

- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59, 16-20.
- Korthagen, F., & Lagerwerf, B. (2008). *Leren van binnenuit. Onderwijsontwikkeling in een nieuwe tijd*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

- Marzano, R.J. (2010). *Wat werkt op school. Research in actie*. Vlissingen: Bazalt.
- Senge, P.M. (2011). *Lerende scholen: het Vijfde Discipline handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Den Haag: Academic Service.
- Vanderheijden, F. (2010). *Oplossingsgericht werken, een handleiding*. Gepubliceerd op www.werkenmetsucces.nl. Geraadpleegd op 11/5/2011.
- Vermeren, P. (2009). *Rond leiderschap. De brug tussen wetenschap en praktijk*. Gent: Academia Press.