

Werken vanuit kernkwaliteiten

Go with the flow

TEKST INGRID TJIO BEELD WIM KLUVERS

Kwaliteitsverbetering begint vaak bij zaken die niet goed gaan. Fred Korthagen en Angelo Vasalos van het instituut voor Multi-level learning kiezen doelbewust voor een tegenovergestelde benadering. Hun kernboodschap is: sluit aan bij dingen die mensen juist goed kunnen, versterk die en ga met elkaar in gesprek over die kernkwaliteiten. Pilotscholen zijn enthousiast.

De werkwijze van Multi-level Learning (MLL) vindt haar oorsprong in de positieve psychologie. Het werkt veel krachtiger wanneer je de kernkwaliteiten van mensen aanboort, dan wanneer je focust op wat iemand niet kan of wat niet goed gaat. De eerste stap is dat deelnemers zich bewust worden van hun kernkwaliteiten. Deze zijn omvattender dan competenties. Bij kernkwaliteiten gaat het niet alleen om weten en handelen, maar ook om willen en voelen. Juist willen en voelen bepalen in belangrijke mate hoe mensen reageren en handelen in situaties, zowel privé als in hun werk. Zodra mensen zich bewust zijn van hun kernkwaliteiten, komt de vraag: wat kun jij vanuit jouw kernkwaliteiten bijdragen aan kwaliteitsverbetering van de school? En hoe kunnen we je daarin steunen?

De benadering vanuit kernkwaliteiten is sterk motiverend omdat het werken aan kwaliteit van binnenuit komt. Mensen voelen niet langer de druk om te voldoen aan een door anderen gestelde eis. Ze wor-

den juist actief gesteund om het beste in zichzelf naar boven te halen. In dat geval ontstaat wat de Amerikaans/Hongaarse psycholoog Csikzentmihalyi flow noemt: het gevoel dat alles vanzelf gaat, dat leren of werken geen moeite kost en zelfs energie oplevert.

Energie

Alweer twee jaar geleden hield prof. dr. Fred Korthagen op de conferentie van Q5 een indrukwekkende lezing over professionele ontwikkeling op basis van persoonlijke betrokkenheid en bezieling. In een aansluitende workshop, die hij samen met Angelo Vasalos verzorgde, konden deelnemers aan den lijve ondervinden hoe krachtig en motiverend de benadering van Korthagen is. Aan de orde komen vragen als: wanneer heb je het beste van jezelf kunnen laten zien? Wat maakt dat je soms overloopt van energie? Op welke momenten ervaar je je werk als een last? Waar krijg je een kick van? Wanneer heb je het gevoel dat je iets wezenlijks bijdraagt?

Korthagen maakt geen onderscheid tussen iemands persoonlijke en professionele functioneren. Die twee zijn in werk- en leersituaties nauw verbonden.

Vanwege het succes van de workshop begon ISISQ5 in samenwerking met Fred Korthagen en Angelo Vasalos een pilot met drie scholen. Nieuw was dat docenten, onderwijsondersteunend personeel, schoolleiders én leerlingen meededen. Kwaliteitsontwikkeling heeft immers alleen kans van slagen als mensen op alle niveaus in de school hun kwaliteiten kunnen inzetten. Het doel was alle betrokkenen meer bewust te maken van hun kernkwaliteiten en van mogelijkheden om die in te zetten op school. Professionele ontwikkeling werd op deze manier nauw verbonden met schoolontwikkeling.

Verrassend

Aan de pilot deden drie scholen mee, met elk vijf tot zes schoolleiders en circa twintig docenten. De schoolleiders kregen gezamenlijk gedurende vijf dagdelen een training waarin het accent lag op coachingsvaardigheden. De docenten van de drie scholen werden verdeeld in drie groepen. Ook zij kregen gedurende vijf dagdelen een training. Bij hen lag het accent op effectiever leren handelen en leerlingen helpen om betere leerders te worden. Tijdens een aantal dagdelen deden ook leerlingen mee. De pilot is inmiddels afgelopen, maar binnen de pilotscholen is duidelijk een ontwikkelingsproces in gang gezet. Eén van die scholen is het Stedelijk Gymnasium in Nijmegen. Hier deden behalve school-

'Je inspireert zoveel meer door te focussen op goede dingen'



Leerlingen van het Stedelijk Gymnasium in Nijmegen: Marieke Schilderman, Jill Peters en Joske de Ligt.

leiders en docenten ook tien leerlingen op vrijwillige basis mee.

Joske en Jill uit Gymnasium 4 waren destijds aanwezig bij een training uit de pilot. Tijdens de training brachten zij als probleem in, dat de docenten te veel huiswerk geven. Een docent reageerde verrassend, door niet te zeggen: 'je moet als leerling nu eenmaal dingen doen die niet leuk zijn', maar er serieus op in te gaan en ook te vragen: 'hoe wil je het dan wel?' en: 'hoe kunnen we ervoor zorgen dat we dat bereiken?'

De docent vroeg dus heel gericht wat de leerlingen konden bijdragen aan het oplossen van het probleem. Zo leerden de leerlingen er achter komen wat hun ideaal is, zeggen Joske en Jill: welke situatie zij graag willen, welke belemmeringen ze daarbij tegenkomen en wat zij kunnen doen om die weg te nemen. Joske en Jill zijn er zich door de training meer van bewust geworden dat bepaalde leerlingen

bepaalde afspraken niet nakomen. Wellicht ligt er ook bij hen een belemmering?

Leerling van de week

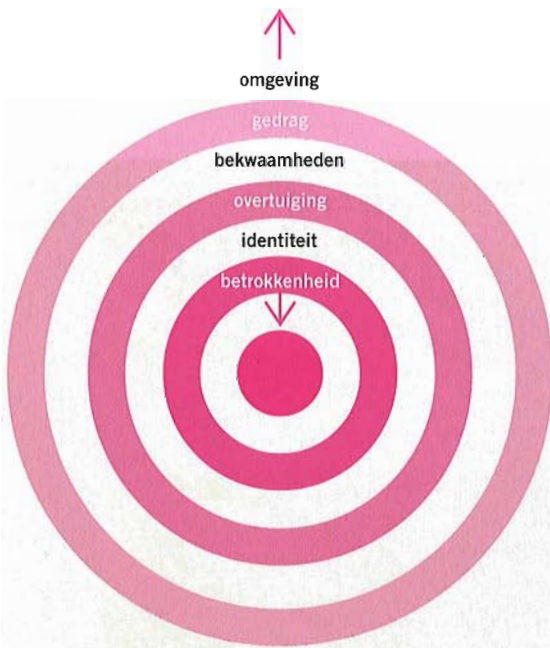
Na de training is op het Stedelijk Gymnasium een ontwikkelgroepje onder leiding van scholingscoördinator Annelies Eisinga opgericht, om ervoor te zorgen dat de leerervaringen uit de pilot verder ingang krijgen binnen de school. De mensen die de trainingen hebben gevolgd, oefenen de geleerde technieken in allerlei situaties. De ontwikkelgroep roept hen regelmatig bij elkaar om daarop te reflecteren: welke veranderingen zie je door zaken anders aan te pakken? Wat leer je daarvan en wat kunnen we daarmee? Dat levert vaak weer aardige ideeën op. Rector Ronald van Bruggen opperde bijvoorbeeld het idee om bij aanvang van een overleg een kernkwaliteit van één van de deelnemers te benoemen. Een docent kwam met de suggestie om een 'leerling van de week' te benoemen.

Er zijn voldoende aangrijpingspunten en ideeën, ook omdat de benadering van Korthagen (beginnen bij kernkwaliteiten) goed aansluit bij de visie van de school: 'kennis, ontplooiing en vriendschap'.

Zinnvolle investering

Deelname aan de pilot heeft op het Stedelijk Gymnasium veel in gang gezet. Zo zeggen deelnemers:

- "De cursus levert mij gereedschappen om mijn lessen succesvoller te laten zijn. Ik weet beter tot leerlingen door te dringen en kan ze beter laten groeien. De leerlingen voelen zich naar mijn indruk veiliger en prettiger bij elkaar en ze zijn gemotiveerder."
- "Ik heb ontdekt dat we in het onderwijs zo geconditioneerd zijn op het zoeken naar fouten, maar je inspireert zoveel meer door te focussen op goede dingen."
- "Ik probeer het geleerde echt te vertalen naar mijn omgang met leerlingen. Ik let



bij het beoordelen op andere dingen en dat leidt tot betere werkstukken.”

- “Ik probeer leerlingen meer op hun eigen kracht te laten vertrouwen en ze minder afhankelijk van mij als docent te maken.”
- “Ik maak aan het begin van de les voor leerlingen duidelijk wat ik wil met de les en wat mijn ideaal is.”
- “Ik heb het gevoel dat ik met minder energie veel meer bereik in mijn lessen.”
- “Het is in belangrijke mate een bewustwordingsproces: hoe zit ik mezelf en mijn leerlingen dwars? En wat kan ik daaraan doen?”

Zinvolle investering

Aan het succes van de pilot droeg bij dat deze goed aansloot bij lopende initiatieven en ideeën. Zo geeft het Stedelijk Gymnasium leerlingen die extra motivatie nodig hebben, de mogelijkheid om een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en een toekomstgericht ontwikkelingsplan (TOP) te maken. In deze plannen beschrijven leerlingen welke situatie zij wensen, welke (interne) blokkades zij ervaren en hoe zij die kunnen opheffen. Er lag dus al een voedingsbodemp voor de pilot.

Terugblikkend zijn de deelnemers het erover eens dat het een zinvolle investering is geweest. Het was een vorm van teamleren, een gezamenlijk traject van professionalisering. Het effect daarvan is veel groter dan van individuele professionalisering. De school wil doorgaan met een vervoltraject, waarbij ook nieuwe docenten kunnen aanhaken.

Ui-model

Het ui-model wordt gebruikt als beeld voor de steeds diepere lagen die professionals in zichzelf kunnen aanboren: gedrag zit aan de buitenkant, en bekwaamheden, overtuigingen, identiteit en werkelijke betrokkenheid steeds verder naar binnen. Al die lagen hebben hun invloed op het gedrag, maar ze werken niet altijd dezelfde kant uit. Met name kunnen bepaalde overtuigingen de ontwikkeling belemmeren (“Dat kan ik nu wel willen, maar het is voor mij toch totaal onbereikbaar”). Wanneer alle lagen wel met elkaar sporen ontstaat een ervaring van flow. Dan komen de persoonlijke kwaliteiten tot uiting die samenhangen met de meer naar binnen gelegen bronnen van het handelen. Die noemen we kernkwaliteiten (bijv. doelgerichtheid, moed, helderheid, betrokkenheid, kracht).

Basiselementen van kernreflectie

Fred Korthagen en Angelo Vasalos hanteren de volgende werkwijze. Tijdens de bijeenkomsten worden theorie en praktijk afgewisseld, met een accent op het ontwikkelen van coachingsvaardigheden. Reflectieprocessen worden verdiept aan de hand van de integratie tussen de verschillende lagen in het ‘ui-model’. Dit is een beeld van de steeds diepere lagen die professionals en leerlingen in zichzelf kunnen aanboren. Het onderscheidt zes lagen:

- **Omgeving:** wat kom je tegen? Waar heb je mee te maken?
- **Gedrag:** wat doe je?
- **Bekwaamheden:** wat kun je?
- **Overtuigingen:** waar geloof je in?
- **Identiteit:** wie ben je in je werk? Hoe zie jij je professionele rol?
- **Betrokkenheid:** waar doe je het allemaal voor? Waarbij voel je je betrokken?

Gedrag is de zichtbare buitenkant, terwijl bekwaamheden, overtuigingen, identiteit en werkelijke betrokkenheid de onzichtbare binnenkant betreffen en ook steeds dieper liggen. Al deze lagen hebben hun invloed op het gedrag, maar werken elkaar soms tegen. Vooral bepaalde overtuigingen kunnen ontwikkeling belemmeren (“Dat kan ik wel willen, maar het is voor mij toch totaal onbereikbaar”). Zowel bij leerlingen, docenten als schoolleiders worden idealen en belemmeringen opgespoord; zij leren discrepanties tussen de ‘lagen van de ui’ op te sporen en op te heffen, waardoor flow kan ontstaan. Niet de analyse van wat niet goed gaat, maar de aandacht voor (onvermoede) mogelijkheden staat centraal. De deelnemers leren niet alleen zelf effectiever te zijn in hun professionele handelen, maar leren ook hoe zij anderen (collega-schoolleiders; docenten) kunnen helpen om met minder energie meer te bereiken.

Meer lezen?
www.kernreflectie.nl

M. Csikszentmihalyi: Flow. Psychologie van de optimale ervaring. Boom. ISBN 9789053525081.

Mark Manders: Haal het beste naar boven. Sturen op kernkwaliteiten. Artikel in VO, magazine voor voortgezet onderwijs, maart 2007 (jaargang 1, nummer 5).

Reacties kunt u mailen naar ingridtjio@vo-project.nl.