

## WERKEN MET KERNTAMS

*Docenten voelen steeds vaker de noodzaak van een intensievere begeleiding. Leerlingen vragen in toenemende mate van docenten dat zij oog en oor hebben voor wie zij als persoon zijn. Ouders verwachten van de school dat hun kinderen op een goede manier worden begeleid en dat de school haar pedagogische taak waarmaakt. Ook de vernieuwingsoperaties in het voortgezet onderwijs (basisvorming, profielen, leerwegen, zorgstructuur) vragen op hun beurt om geïntegreerde leerlingbegeleiding. Geïntegreerde leerlingbegeleiding is daarom geen kwestie van kiezen meer, maar een antwoord op de vraag hoe de school vorm kan geven aan de veranderde inzichten over leren, de eisen van de samenleving en de vernieuwingen in het voortgezet onderwijs. Werken met kernteams is een noodzakelijke voorwaarde om geïntegreerde leerlingbegeleiding concreet vorm te geven.*

### **Geïntegreerde leerlingbegeleiding**

Onder geïntegreerde leerlingbegeleiding vallen alle activiteiten die gericht zijn op het bevorderen van het leer- en ontwikkelingsproces van leerlingen: de leerresultaten, de manier waarop zij omgaan met voornemens en afspraken, hun sociaal-emotionele ontwikkeling en keuzes voor de toekomst. Zaken die doorgaans ter sprake komen in de dagelijkse omgang van docenten met leerlingen, binnen en buiten het klaslokaal. Geïntegreerde leerlingbegeleiding is daarom de gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen die bij de voortgang van het leerproces, het welzijn en de loopbaankeuze van leerlingen betrokken is.

Riet Fiddelaers-Jaspers en Ine Spee (KPC Groep) – twee van de vijf auteurs van de brochure *Werken met kernteams* – geven aan wat deze vorm van begeleiding concreet kan betekenen: "Je kunt bijvoorbeeld denken aan coaching van leerlingen en met hen stilstaan bij belangrijke scharniermomenten in hun schoolloopbaan. Je kunt veel tijdiger problemen signaleren die te maken hebben met bijvoorbeeld profielkeuze en toekomstoriëntatie. Of hen heel nabij ondersteunen bij het omgaan met emoties bij conflicten of pestgedrag. En je kunt leerlingen helpen hun eigen doelen te laten formuleren en hen feedback geven op hun eigen functioneren." Voor leerlingen kan dit betekenen dat ze zichzelf beter leren kennen, waardoor hun zelfvertrouwen, taakbewustzijn en toekomstperspectief zal groeien. Bij geïntegreerde leerlingbegeleiding gaat het dus om de totale ontwikkeling van leerlingen.

### **Kernteams**

Het geven van vorm en inhoud aan geïntegreerde leerlingbegeleiding is geen exclusieve taak van de individuele docent. Sterker nog, deze vorm van begeleiding kan eigenlijk alleen maar goed uit de verf komen wanneer er binnen een kernteam constant overleg mogelijk is met de collega's die lesgeven in dezelfde klas(sen). In zo'n kernteam kunnen behalve cijfers en andere resultaten relevante kwesties die leerlingen aangaan, worden besproken. Docenten kunnen op deze manier samen zoeken naar oplossingen voor eventuele problemen of onderlinge afspraken maken voor de aanpak ervan.

Een kernteam bestaat dus uit een groep docenten die samen lesgeven aan een beperkt aantal klassen en gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor deze groep leerlingen. Deze manier van werken doorbreekt de huidige structuur van algemene docentenvergaderingen en het accent op secties. Niet de leerstof, maar de leerling staat centraal. Docenten die werken binnen kernteams erkennen elkaar als gelijkwaardige professionals en maken gebruik van elkaars expertise en ervaring. De voordelen? Ine Spee: "De overleglijnen rond leerlingen zijn korter en je hebt gemakkelijker de mogelijkheid om samen vakoverstijgende afspraken te maken voor

individuele leerlingen. Kernteams bieden een overzichtelijke organisatiestructuur en geven leerlingen en docenten een groter gevoel van betrokkenheid. Bovendien kun je de begeleiding van leerlingen duidelijker inbedden binnen de totale structuur van de school."

Behalve de onderwijskundige invalshoek (een goed pedagogisch klimaat) is voor het schoolmanagement ook personeelsbeleid een belangrijke reden voor het werken met kernteams: hoe maken wij onze personeelsleden meer betrokken, hoe vergroten we hun autonomie, hoe verkleinen we de afstand tussen schoolleiding en docenten als het om visie-ontwikkeling gaat?

### **Grote verschillen**

In de brochure *Werken met kernteams* laten acht scholen zien op welke manier zij aan de slag zijn gegaan met het vormen van deze kernteams. In deze schoolprofielen ligt de nadruk vooral op wat deze scholen onder een kernteam verstaan, waarom ze gekozen hebben voor de vorming van kernteams, met welke knelpunten deze scholen te maken krijgen en wat de succesfactoren ervan zijn. Er zijn grote verschillen in de manier waarop scholen het werken in kernteams vorm en inhoud geven. Dat is niet verwonderlijk, want het gaat immers om veranderingsprocessen die van schoolleiding en docenten veel tijd en energie vragen. Wel blijkt er een grote mate van overeenstemming te zijn over wat scholen onder een 'kernteam' verstaan: een vast team van docenten die de verantwoordelijkheid dragen voor een groep leerlingen en deze gedurende een aantal jaren begeleiden. Ook in het 'waarom' van het invoeren van kernteams laten deze scholen opmerkelijke parallellen zien, die vrijwel alle terug te voeren zijn op het scheppen van een 'eigen' pedagogisch klimaat. Concreter geformuleerd: het inkorten van de zorglijn voor leerlingen om tot directer contact tussen leerlingen en docenten te kunnen komen, het scheppen van meer rust en overzicht in een kleinschaliger omgeving, de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen.

### **Kleinschaligheid**

De kracht van kernteams ligt ongetwijfeld in de kleinschaligheid: een kleine groep docenten is verantwoordelijk voor een kleine groep leerlingen. Werken in kernteams betekent niet méér vergaderen, maar wel regelmatig overleggen en adequate keuzes durven maken, want niet iedereen hoeft bij elke vergadering aanwezig te zijn. Kernteams kunnen niet van de ene op de andere dag ontstaan. De vorming ervan vraagt een gedegen en goede voorbereiding van schoolleiding en docenten. Kernteams zijn geen ongeleide projectielen of trendy onderwijspeeltjes. Schoolvisie en schoolbeleid moeten de kaders vormen en richting geven aan de eigen doelstellingen en het beleid van kernteams.

### **Kosten en baten**

Het is duidelijk dat met de ontwikkeling van kernteams de traditionele vakkenstructuur wordt doorbroken en dat het werken in kernteams de onderwijskundige vernieuwingen in behoorlijke mate kunnen beïnvloeden. Docenten zullen zich nieuwe vaardigheden eigen moeten maken: het gaat immers om integratie van vakken en het geven van vaklessen die niet meer vakgroepgebonden zijn. Daar staat tegenover dat ook collega's van buiten de vakgroep of –sectie lessen kunnen geven in het kader van een kernteam. Dat betekent weer verlichting van taken en ruimte voor wat anders. Werken met kernteams betekent ook: mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling en doorgroei. De achterkant van de medaille: er dient bereidheid en openheid te bestaan om 'bij elkaar in de keuken te kijken'. Voor niet iedereen zal deze cultuuromslag even

gemakkelijk zijn. Maar een goede sfeer in een kernteam kan alleen maar op basis van onderling vertrouwen groeien.

### **Groeimodel**

Het invoeren van kernteams kost niet alleen tijd, maar vraagt ook de nodige moed om kritisch naar het eigen onderwijs te durven kijken. Het welslagen van het werken met kernteams is vooral afhankelijk van het onderwijskundig concept vanwaaruit je vertrekt. Het is dan ook van belang dat kernteamleden tijd vrij maken om vanuit inhoudelijke uitgangspunten en argumenten na te denken over de gewenste koers en gemeenschappelijke doelstellingen. Voor het werken met kernteams bestaat niet één model. Kernteams blijken het beste te gedijen in een 'groeimodel'. Een model waarin geleidelijkaan wordt toegewerkt naar geïntegreerde leerlingbegeleiding en de onderwijsorganisatie kan worden afgestemd op de veranderingen die het werken met kernteams met zich meebrengt. In dit model kunnen docenten wennen aan het aansturen van elkaar middels intervisie, collegiale consultatie, backing en feedback. In zo'n groeimodel kan het kernteambeleid regelmatig worden getoetst en aangepast.

**'Werken met kernteams: een basis voor geïntegreerde leerlingbegeleiding' is een uitgave van de VLPC en werd geschreven door Riet Fiddelaers–Jaspers, Ine Spee en Jos Theunissen (KPC Groep), Miriam van Etteger-van der Weijden (CPS) en Otto de Loor (APS). Prijs f 32,50, bestelnummer 2.510.28. Behalve de acht schoolportretten zijn in deze brochure tevens aandachtspunten en tips te vinden over het werken met kernteams.**