

VAN AANBOD NAAR AANDACHT

Advies van de ontwikkelgroep Anders Organiseren

"Ik heb meer dan 50.000 mensen gevraagd wat zij nodig hebben om goed te leren. Dat levert antwoorden op als: een veilige omgeving, toepasbaarheid in de praktijk, relevantie voor eigen leven, vraag gestuurd, mentoren, uitdaging, niet in tijd afgebakend kunnen leren, plezier, autonomie, en nog een groot aantal andere zaken.

Opvallend is dat NOOIT wordt genoemd: in rijen zitten, vaste 50 min blokken met één onderwerp op de agenda, leren in groepen met leeftijdsgenoten, leren op basis van vragen van iemand anders, nadruk op cijfers, een docent die bepaalt, en nog veel meer dingen die we zien in scholen. Je zou dus kunnen stellen dat scholen niet zijn niet ontworpen om te leren."

(vrij naar Will Richardson, TEDxWestVancouverED).

datum: 17 jan 2024
versie: 3.1

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
ONS VERANDERVERHAAL	5
De droom	5
De uitdaging	6
De reis	8
De oproep	14
RESUME VAN KANSEN EN RISICO'S	16
TOT SLOT	18
VERANTWOORDING	19
BIJLAGE: wijze waarop eerder commentaar is verwerkt in ons advies	20

VOORWOORD

Op het Merletcollege wordt van oudsher op een traditionele, docent-gestuurde manier gewerkt. Die traditionele manier van werken zou je 'aanbod gericht' kunnen noemen: de docent draagt leerstof over aan de leerling. Ieder van ons kent wel leerlingen die de stof na een enkele aanwijzing beheersen. Maar iedereen kent ook de leerlingen die telkens nog een extra 'zetje' nodig hebben. Wij vinden dat het niet meer van deze tijd is, om onze leerlingen als uniforme groep te behandelen, ze dezelfde stof aan te bieden en dezelfde opdrachten te laten maken.

We willen meer aandacht schenken aan de specifieke behoeften van de leerling. We willen de leerling meer ruimte geven om zich te ontwikkelen naar gelang zijn of haar mogelijkheden en interesses. We willen dat de leerling zich kan ontwikkelen tot de persoon die hij of zij wil en kan zijn. In iedere les- en leeractiviteit moet de aandacht voor de leerling naar voren komen.

In het huidige schoolplan (2021-2025) beschrijven we onze missie en visie en ambities. En hoe we maatwerk, leerdoelgericht werken en (didactisch) coachen in willen zetten om vorm te geven aan onze ambities. Maatwerk is de opdracht van ons onderwijs. Kort samengevat: *we willen op het Merlet de transitie maken van aanbod naar aandacht*. Vandaar de titel van deze notitie, die we ontleen aan een inspirerende sessie over onze opdracht met Harald Wiggers.



Figuur 1. De belangrijkste kenmerken van de transitie van aanbod naar aandacht (bron: Harald Wiggers).

Van aanbod naar aandacht: waar moeten we dan aan denken? De belangrijkste kenmerken van deze transitie staan in Figuur 1. Op pagina 5 lichten we de kenmerken verder toe. Eén van die kenmerken is een andere wijze van roosteren. Een rooster dat ruimte biedt aan leerlingen om zelf keuzes te maken (door zogenaamde keuze-uren aan te bieden), en dat ruimte biedt om leerlingen te helpen bij hun ontwikkeling en te 'leren leren' (door coach-uren aan te bieden).

Ruimte maken voor keuze-uren en coach-uren betekent dat er ook uren moeten worden vrijgespeeld, die nu nog aan onze reguliere vaklessen worden besteed. We zullen onze lessen en leerwegen moeten bijstellen, zodat we onze leerdoelen bereiken met een rooster, waarin minder tijd is voor de traditionele vaklessen.

De ontwikkelgroep Anders Organiseren heeft zich de afgelopen jaren geconcentreerd op één aspect van deze transitie: het rooster. We onderzochten hoe een rooster eruit zou kunnen zien dat recht doet aan onze ambities. Dat ruimte biedt voor keuze- en coach-uren. We bezochten scholen, organiseerden studiedagen, gingen in gesprek met onze docenten en leerlingen, nodigden inspirerende sprekers uit, en vergeleken verschillende roosteropties.

In deze notitie beschrijven we onze ontdekkingsstocht, en presenteren we ons advies. Dat advies bedden we in in ons veranderverhaal, zoals dat in ons Schoolplan staat. Daarmee willen we illustreren hoe dat nieuwe rooster en onze ambities onlosmakelijk verbonden zijn: het nieuwe rooster is een middel om onze ambities te bereiken. Om de school te worden die we willen zijn.

ONS VERANDERVERHAAL

In ons veranderverhaal onderscheiden we vier elementen: de droom, de uitdaging, de reis en de oproep. We gaan daarop hieronder in.

De Droom

Het schoolplan 2021-2025 beschrijft onze droom, onze missie, onze 'why'. In onze droom bereiden we leerlingen voor op de wereld van morgen. We leren hen om hun eigen weg te vinden. Ons onderwijs zorgt ervoor dat onze leerlingen als zelfverzekerde en ambitieuze jonge mensen de wereld met een open blik tegemoet treden. Zij kunnen dat omdat ze geleerd hebben zelf verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen ontwikkeling, omdat ze geleerd hebben te vertrouwen op hun eigen kwaliteiten en omdat ze geleerd hebben oplossingen in samenwerking met anderen tot stand te brengen.

Daarbij werken we vanuit drie pijlers:

- *Plezier*: we leren en ontwikkelen vanuit een positieve benadering, en spreken onze nieuwsgierigheid aan;
- *Participatie*: we hebben aandacht voor de wereld om ons heen en leren in de ontmoeting met elkaar;
- *Persoonlijk*: je mag zijn wie je bent.

We schenken veel aandacht aan de specifieke behoeften van de leerling, en geven de leerling ruimte om zich te ontwikkelen tot de persoon die ze willen en kunnen zijn, naar gelang hun mogelijkheden en interesses. Keuzevrijheid en aanbod op maat horen daarbij.

In onze droom biedt het lesrooster de leerling ruimte voor het maken van individuele keuzes. Zo zijn er keuze-uren waarin de leerling kan kiezen om bijgespijkerd te worden in een vak dat de leerling lastig vindt. Of om juist extra verdieping te zoeken in een vak dat de leerling super interessant vindt. Of om aan een complexe opdracht te werken, die vanuit verschillende vakken - en vanuit gemeenschappelijke leerdoelen - zijn vormgegeven. Daarnaast zijn er coach-uren. Samen met de coach bespreekt de leerling daarin zijn talenten, behoeften, ambities en omstandigheden die van invloed zijn op het leren. Die ondersteuning kan betrekking hebben op bepaalde vakken, maar ook op andere zaken zoals 'leren leren', keuzes maken, etc. Daarnaast bieden we ruimte voor bijvoorbeeld activiteiten voor de schoolkrant, deelname aan een debatclub, leerling-coach gesprekken, leren leren, peer-ondersteuning (leerlingen die leerlingen ondersteunen), etc. Dat alles maakt het rooster heel persoonlijk, en optimaal afgestemd op de persoonlijke ontwikkeling van de leerling.

Natuurlijk verandert daarbij ook de rol van de docent. Die is veel minder dan nu eenzijdig gericht op aanbod van lesstof. De docent heeft naast de vijf bekende rollen (gastheer, presentator, didacticus, pedagoog, afsluiter) nu ook een zesde rol: die van coach. Een coach die de leerling op maat ondersteunt bij zijn of haar ontwikkeling.

De urgentie om onze droom te realiseren is groot!

Hoe belangrijk is het om onze droom te realiseren? Kunnen we het ons permitteren om dit nu niet te doen? Wij vinden de urgentie hoog. En wel om de volgende redenen.

- In de eerste plaats willen we uitvoering geven aan onze onderwijsvisie en ambities uit het lopende Schoolplan 2021-2025. Meer aandacht voor leerlingen én personeel. Inzetten van passies en talenten. Onderwijs kan niet blijven doen wat het al decennialang deed. Leerlingen hebben andere behoeften. De laatste jaren zijn we al gegroeid, maar we zijn nog niet waar we willen zijn. We zijn nog niet de school die we in ons Schoolplan beschrijven.
- We horen leerlingen klagen over de huidige aanbod-gestuurde wijze van lesgeven. Leerlingen vinden het onderwijs saai. Docenten praten te lang, vinden ze. We weten zelf ook dat onze aanbod-gestuurde werkwijze niet goed past bij hoe leerlingen leren (zie het citaat op het titelblad). Leerlingen worden ook steeds moeilijker (of krijgen steeds meer moeite met onze manier van lesgeven...). Hoe het ook zij, klassenmanagement werkt niet meer zoals we het geleerd hebben. Een andere aanpak is dus noodzakelijk.
- Een deel van onze docenten staat te popelen om onze onderwijsvisie handen en voeten te geven en zal ernstig teleurgesteld zijn wanneer deze vernieuwing niet door zou gaan; we dreigen deze groep collega's dan te verliezen.
- En tot slot: de huidige manier van lesgeven vraagt voor sommige vakken nu al meer docenten dan er beschikbaar zijn. Dat levert regelmatig te hoge werkdruk en stress op. Dat zal in de toekomst alleen maar erger worden. We moeten dus een school worden, die met een kleiner docentencorps haar ambities kan realiseren. Niet om kosten te besparen, maar simpelweg om in te spelen op de toekomst waarin docenten steeds schaarser worden.

De uitdaging

Zoals we al schreven: het Merlet is nu een traditionele school. Het realiseren van onze droom is dan ook een behoorlijke transitie. Wat zal er vooral veranderen? En waar ligt de grootste uitdaging?

In het voorwoord gingen we kort in op de kenmerken van de transitie van aanbod naar aandacht (Figuur 1). Hieronder gaan we wat dieper in op wat er onder 'aandacht' dan precies wordt verstaan.

Onderwijstijd:	In plaats van strikte lestijden, wordt de focus verlegd naar flexibele onderwijstijden, waarbij aandacht wordt besteed aan wat het meest effectief is voor het leerproces.
Leeractiviteiten:	Traditionele lessen evolueren naar boeiende leeractiviteiten die de nieuwsgierigheid en betrokkenheid van de leerlingen stimuleren.
Leren:	Het doceren transformeert naar begeleiden, waarbij de nadruk ligt op het faciliteren van leerprocessen en het inspireren van zelfgestuurd leren.
Leerdoelendenken:	Methodegericht onderwijs maakt plaats voor leerlinggericht denken, waarbij individuele leerdoelen en behoeften centraal staan.

Planner:	Het rigide rooster wordt vervangen door flexibele planners die inspelen op de dynamiek van het leerproces en de individuele behoeften van de leerlingen.
Proces:	De focus verschuift van strikte inhoud naar betekenisvol leren, waarbij het leerproces en begrip centraal staan.
Formatief leren:	Traditionele toetsen worden vervangen door formatieve evaluaties die continu inzicht geven in de voortgang en de behoeften van de leerlingen.
Faciliteren:	Het organiseren van de leeromgeving evolueert naar het faciliteren van een ondersteunende omgeving die de aandacht vestigt op het individuele leerproces.

Wat gaat er voor de docent veranderen?

De rode lijn in bovenstaande is dat in de nieuwe situatie het leren veel meer gepersonaliseerd is. Dat betekent voor docenten:

- *Meer werken vanuit leerdoelen.* Niet door het schrappen van alle 'leuke' dingen, maar wel door het bewuster omgaan met de stof. Nergens is bijvoorbeeld vastgelegd dat je een boek van voor naar achter moet doorwerken, of dat je überhaupt met een boek moet werken. Voorbeelden daarvan zien we nu ook al in de school. Als we de leerdoelen centraal stellen, dan kan er effectiever gewerkt worden. In optima forma creëert dit zelfs meer tijd voor leuke, nuttige onderwerpen. We delen het eigenaarschap met onze leerlingen. De weg naar de leerdoelen toe, kan anders verlopen per leerling. Als docent kunnen we ook veel gemakkelijker inzichtelijk maken voor de leerling wat ze waarom moeten doen.
- *Een meer coachende benadering in vaklessen en daardoor een veranderde rol van de docent.* In vaklessen worden leerlingen gecoacht op inhoud, taak, strategie, leerstand en persoonlijke kwaliteiten. Dat gebeurt ook in de afzonderlijke coachgesprekken. De rol van de docent verandert daarbij. Aan de vijf bestaande rollen (gastheer, presentator, didacticus, pedagoog, afsluiter) wordt die van coach toegevoegd.
- *Een andere dagindeling c.q. een rooster* dat meer past bij de persoonlijke leerbehoefte van een leerling (coach-uren, keuze-uren). Dat gaat ten koste van lessen in de huidige lessentabellen.

Inhoudelijk gezien zijn deze drie punten bepaald geen rocket science. De uitdaging zit dan ook niet op de inhoud, maar op een ander vlak. *De realisatie van onze droom vraagt van ons allemaal, om te reflecteren op ons gedrag, op onze manier van lesgeven, en open te staan om dat anders te gaan doen.* Het vraagt een andere manier van werken, een andere rol van de docent. En die is nieuw voor veel van ons. En wat nieuw is, dat is onwennig. En spannend, of mogelijk zelfs bedreigend. Dat gaat voelen als het weggooien van je oude vertrouwde schoenen, terwijl je niet weet of de nieuwe je wel goed passen. Het vraagt mogelijk ook afscheid nemen van zaken waar je liever geen afscheid van zou willen nemen. Is dat gemakkelijk? Nee dat is het zeker niet. En toch moeten we het doen, want we willen immers onze droom realiseren. En we gaan iedereen helpen om in de transitie waarvoor we staan mee te kunnen.

De reis

Hoe ziet de reis eruit die start bij hoe het Merlet nu is, naar hoe we zullen zijn als we onze droom hebben gerealiseerd?

Wat ging vooraf?

Onze reis is feitelijk al gestart in 2019, met een tweetal Stuurgroepen die zich bezighielden met het vormgeven van onze ambitie om meer maatwerk te leveren. Later werd de ontwikkelgroep Anders Organiseren in het leven geroepen, die specifiek de opdracht had om te adviseren over een andere manier van roosteren, waarmee ruimte zou ontstaan voor maatwerk. We bezochten scholen, organiseerden studiedagen, gingen in gesprek met onze docenten en leerlingen, nodigden inspirerende sprekers uit, en onderzochte en vergeleken verschillende roosteropties. Oorspronkelijk was het idee om in het schooljaar 2023-2024 te starten met de nieuwe manier van roosteren, maar omdat het docententeam aangaf daar nog niet klaar voor te zijn, is de start met een jaar uitgesteld. Er was op dat moment ook nog veel discussie over een specifiek aspect van het nieuwe rooster: de keuze tussen een 40-minuten en een 50-minuten rooster.

Waar staan we nu?

In december 2023 heeft de ontwikkelgroep Anders Organiseren op basis van al haar studies en van alle gesprekken met docenten en externe experts een conceptadvies voor de directie opgesteld over een andere manier van roosteren. Dat conceptadvies is op basis van vragen en opmerkingen van de directie en MR verder uitgewerkt tot een definitief advies, dat in het onderstaande tekstkader is opgenomen. Het is met name voor coaching en keuze-uren veel gedetailleerder uitgewerkt dan het conceptadvies. In Bijlage 1 gaan we in op de manier waarop we in ons advies rekening hebben gehouden met de belangrijkste punten die eerder door docenten en PMR zijn genoemd.

Advies van de ontwikkelgroep Anders Organiseren

De ontwikkelgroep adviseert de directie van het Merletcollege om op 1 augustus 2024 te starten met een andere manier van roosteren, gebaseerd op de volgende uitgangspunten.

Ritme van het rooster: 25 (50) minuten. Het rooster heeft een ritme van 25 minuten en veelvoud daarvan. Het uitgangspunt is dat een les 50 minuten duurt. Blokken van 25 minuten kunnen gebruikt worden voor coaching, pauzemoment, korte instructie/hoorcollege. Ook blokken van 75, 100 en 150 minuten zijn mogelijk. Ook op de dinsdagen hanteren we dit ritme.

Voor alle vakken. Alle vakken - dus ook de praktijkvakken - doen mee. Reden voor die keuze is dat door te werken met een ritme van 25 minuten en veelvoud daarvan ook voor praktijkvakken een goed rooster te maken is. Voor alle vakken leidt dit tot een verkorting van de lestijd, met uitzondering van LO (dit vanwege wettelijke bepalingen waaraan we ons vanzelfsprekend houden).

Gefaseerde invoering. We starten in augustus 2024 met de invoering in leerjaar 1, leerjaar 3 vmbo en leerjaar 4 havo en 4 vwo. In augustus 2025 starten leerjaar 2, vmbo 4, havo 5 en vwo 5. Het jaar erna havo 3, vwo 3 en vwo 6. Dat betekent dat het nieuwe rooster na drie jaar Merlet breed is ingevoerd. Hieronder motiveren we ons advies.

- Voor leerlingen die starten in leerjaar 1 is het prettig om vanaf het begin van hun schooltijd te starten met het nieuwe rooster, zodat zij hieraan gewend raken. Ook leerjaar 3 vmbo en leerjaar 4 havo/vwo is een logisch moment om te starten aangezien leerlingen in dat jaar de stap naar de bovenbouw maken.
- Het gefaseerd invoeren zorgt ervoor dat leerlingen die in hun examenjaar zitten in 2024-2025 niet opeens te maken krijgen met een nieuw rooster waaraan ze moeten wennen.
- Voor docenten is het gefaseerd invoeren prettig, omdat zij op deze manier niet in één keer voor ieder leerjaar hun onderwijs om te hoeven gooien. Zij kunnen wennen aan het leerdoelgericht lesgeven en hebben meer ontwikkelingstijd voor de jaarlagen die nog niet zijn gestart met het nieuwe rooster.
- Als laatste is de gefaseerde invoering van het nieuwe rooster beter te communiceren naar ouders. Leerlingen die starten in leerjaar 1 kiezen in dit geval bewust voor een school met een andere manier van roosteren, terwijl voor ouders van leerlingen die naar de bovenbouw gaan, de keuze daarvoor makkelijker te onderbouwen is.

Coaching. Coaching is een van de pijlers van Anders Organiseren. Het betreft zowel individuele coaching als groepscoaching ('mentorles', maar dan voor alle jaarlagen). Hieronder beschrijven we hoe we coaching voor ons zien.

Wie coacht?

- Iedere docent kan coach zijn (het is de zesde rol van de docent in ons Schoolplan). Voorwaarde is dat je alleen leerlingen coacht die je ook lesgeeft, of in ieder geval meemaakt in een context waarin je de leerlingen daadwerkelijk ziet in klassenverband. Vanuit formatie worden docenten aan klassen gekoppeld.
- We stellen voor dat er voornamelijk alleen door OP wordt gecoacht. Wij adviseren echter om te laten onderzoeken of (een deel van) het OOP op termijn ook kan worden ingezet voor coaching, onder voorwaarde dat ze leerlingen meemaken in klassenverband. Daarnaast stellen we voor te onderzoeken of zogenaamde 'supercoaches' een rol kunnen spelen: mensen die voor bijv. 0,5 fte coachen en voor 0,3 fte inzet worden als onderwijsassistent o.i.d.
- We zijn geen voorstander van het inzetten van (externe) coaches die zich voor 100% richten op coaching, en de leerlingen niet in klassenverband meemaken.
- Voornamelijk kunnen leerlingen niet een eigen coach kiezen; voor de lange termijn stellen we voor te onderzoeken of het door een leerling zelf kiezen van de coach wenselijk is (bovenbouw).

Wanneer coach je?

- Coaching momenten zijn er aan het begin van de dag, en duren 25 minuten. Er zijn drie coachmomenten in de week, en de coachgesprekken duren 25 minuten. Deze coachmomenten zijn bedoeld voor individuele gesprekken of coaching in kleine(re) groepen. Dit houdt in dat je één keer in de drie weken alle coachleerlingen spreekt. Je spreekt de coach leerling dus minimaal twee tot driemaal per periode.
- Naast de coachmomenten is er een coach-uur klassikaal (verplicht uur van 50-minuten). Hierin bespreek je o.a. de executieve functies, LOB, etc. Dit is vergelijkbaar met de huidige mentorles, maar dan voor alle jaarlagen.

Hoeveel leerlingen coach je?

- Richtlijn is 16 leerlingen per coach (coachgroep). We adviseren om de coaching niet naar rato te verdelen, omdat dit formatie technisch niet mogelijk is. Daarvoor zijn er simpelweg te weinig coaches. Op dit moment zijn mensen met een parttimebaan overigens ook mentor, ongeacht het aantal leerlingen in een klas. Daarnaast komen er meer contactmomenten voor de coach. We stellen voor na te gaan of docenten die graag coachen extra leerlingen in hun coachgroep kunnen opnemen.
- Op veel klassen zullen gezien de omvang twee coaches staan. Idealiter worden coachduo's zo samengesteld dat er op (bijna) iedere dag van de week in ieder geval één van de twee coaches aanwezig is.
- Indien er twee coaches op een klas staan dan zal het klassikale coach-uur per klas ingeroosterd moeten worden. Het coach-uur wordt verdeeld op de jaartaak. Het is aan de twee coaches om afspraken te maken over hoe zij de taken verdelen.

Waarover gaat coaching en wat is je taak?

Didactisch coachen wordt gezien als een competentie van iedere lesgever.

Bij coaching komen onder meer aan bod:

- Trialogen
- Individuele coachgesprekken
- Groep coaching (gesprekken)
- Coachgesprekken klassikaal
- Groepsvorming
- Executieve functies
- LOB (in samenwerking met de decanen vorm te geven)
- Informatievoorziening
- Coachen bij het kiezen van de keuze-uren
- Begeleiden bij activiteiten
- Burgerschap
- Mediawijsheid

En verder

- We zien vooralsnog geen reden voor een opbouw van onderbouw naar bovenbouw en geen verschil in aantal uren tussen de verschillende niveaus. De inhoud zal vanzelfsprekend wel veranderen: van docentgestuurd naar leerlinggestuurd.
- Zowel het coach-uur individueel als het coach-uur klassikaal wordt als lesuur gezien, omdat het voorbereiding vergt. Wij adviseren om het aantal uren voor een coach, buiten de lesmomenten om, als taakuren per leerling op te nemen in de formatie.

Keuze-uren. Keuze-uren zijn de tweede pijler van Anders Organiseren. Keuze-uren kunnen bestaan uit:

- Vaklessen: lessen waarin de leerling onder begeleiding van een vakdocent zelfstandig kan werken aan het betreffende vak en vragen kan stellen (zowel ondersteuning als verdieping).
- Samenwerking lessen: hier kan aan complexe opdrachten worden gewerkt, waarin vaardigheden en inhoud van meerdere vakken samengebracht zijn, op basis van overlappende leerdoelen.
- Stiltelessen: lessen waarin leerlingen onder begeleiding zelfstandig studeren.
- Specials: een lessenserie over een bepaald onderwerp buiten het curriculum van een vak.

Wanneer zijn er keuze-uren?

We kiezen voor keuze-uren in een band midden op de dag (werktitel: M-UUR). De keuze voor zo'n band is vanwege:

- Zo'n band is voor de leerling fijn als break op de dag. Even meer leerlinggestuurd les in plaats van met name docentgestuurd.
- Met keuze-uren aan het begin of einde van de dag is er een risico dat leerlingen niet komen opdagen, maar ook dat er tussenuren ontstaan. Leerlingen moeten dan wachten op een keuze-uur of na het keuze-uur wachten op de resterende lessen. Met een band kan ervoor en erna les gepland worden.
- Door te werken met een band hebben leerlingen de meeste keuzes. Als we keuze-uren zouden gebruiken om tussenuren te vullen, is er minder aanbod of je creëert veel lessen voor heel weinig leerlingen. Dat is ook qua formatie onhandig.
- De keuze-uren worden geplaatst op het 3e, 4e of 5e uur, waarbij een jaarlaag elke dag op hetzelfde moment het keuze-uur heeft. Wanneer er roostertechnisch een spreiding nodig is tussen jaarlagen is dat niet erg, maar dan moeten wel logische jaarlagen bij elkaar zitten. Ons voorstel: jaar 1 en 2 bij elkaar en jaar 3, 4, 5 en 6 bij elkaar.

Hoeveel keuze-uren zijn er?

- We streven naar 24 uren van 50 minuten voor leerlingen voor vaklessen. We pleiten voor vijf uren keuze-uren. Omdat we met een beperkte groep starten met dit nieuwe rooster stellen we voor om te starten met drie keuze-uren per week. Voor bepaalde jaarlagen kan het lastig zijn om op 24 uren voor vaklessen uit te komen. Dan krijgen leerlingen minder keuze-uren (dit lijkt vooral in vmbo-basis en vmbo-kader bovenbouw aan de hand te zijn).
- Omdat we nog niet met vijf keuze-uren starten, maar met drie, stellen we voor om de twee resterende keuze-uren in te zetten als ontwikkeltijd. Dit komt tegemoet aan de wens van het personeel om ruimte te hebben voor ontwikkeling.
- Na het eerste jaar wordt er geëvalueerd of drie keuze-uren te veel of te weinig is voor de verschillende leerjaren en kunnen er eventueel aanpassingen gedaan worden of gedifferentieerd worden per opleiding en/of jaarlaag.

Hoe kiest een leerling een keuze-uur?

- Leerlingen kiezen keuze-uren voor een halve periode (4 weken). In de vierde week kunnen leerlingen van keuze-uur wisselen al naar gelang de behoefte. Dit komt overeen met de frequentie waarin je de coachgesprekken voert. Wij denken dat de wisseling per dag of week te onrustig is. Wanneer leerlingen kunnen kiezen voor een gehele periode, dan denken we juist dat dit te lang is.
- Een keuze-uur heeft een heterogene samenstelling wat betreft het opleidingsniveau; per jaarlaag is de groep homogeen. Voor de toekomst moet worden bekeken of het wenselijker is om per niveau te gaan werken.
- Als school bepalen we het kader (je moet kiezen), de leerling bepaalt wat hij wil doen. Hij kan niet kiezen voor vrije tijd. Daarmee wordt het ook niet vrijblijvend.

En verder?

- Wij adviseren keuze-uren als uren te zien, omdat dit voor- en nawerk vergt.

Implementatie en monitoring. We stellen voor dat als het nieuwe rooster van start gaat (schooljaar 2024-2025), we met een aantal docenten per locatie gaan monitoren. Zij kunnen snel ingrijpen wanneer er iets misgaat (vergelijk het Repair Café).

Naast ons advies, vragen we de directie om op **een besluit te nemen** over de **lessentabel/contacttijd** voor alle vakken en leerjaren, zodat vakdocenten weten waar ze aan toe zijn en op basis daarvan hun leerlijnen kunnen aanpassen.

Tot slot vragen we de directie om op korte termijn het volgende te **organiseren**:

- **Curriculum aanpassen op basis van minder vaklessen.** Leerdoelen van secties vaststellen, en overlappende leerdoelen tussen secties. Op basis daarvan de samenwerking tussen secties verder vormgeven bijvoorbeeld ten behoeve van complexe opdrachten; daarbij is externe ondersteuning noodzakelijk. Die ondersteuning is ook gewenst bij het per sectie ontwerpen van nieuwe curriculae en nieuwe leerlijnen op basis van minder traditionele vaklestijd. Wij stellen voor om ICLON daarbij te betrekken. Zij kunnen vakdocenten leveren om de secties te ondersteunen, en hebben veel ervaring.
- Ervoor zorgdragen dat iedere docent die daaraan behoefte heeft een **coachopleiding** op maat kan volgen.
- Ruimte maken voor **externe experts** en het **delen van de visie** achter de nieuwe manier van roosteren.
- Interne en externe **communicatie**.
- De implementatie van de transitie, waaronder het organiseren van voldoende **studiedagen**, het toekennen van **ontwikkeltijd** etc. waardoor docenten worden gefaciliteerd in de transitie van aanbod naar aandacht. Een succesvolle implementatie vergt een **programma-aanpak**, met duidelijkheid zijn over onder meer rollen, taken, verantwoordelijkheden en planning.
- De volgende **werkgroepen** in te stellen:
 - Werkgroep Aanbod en Organisatie Keuze-uren
 - Werkgroep Coaching
 - Werkgroep Repair Café

De twee eerstgenoemde werkgroepen hebben de opdracht om keuze-uren respectievelijk coaching verder operationeel uit te werken, op basis van de uitgangspunten uit ons advies. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een doorlopende leerlijn voor coaching: wat willen we met coaching bereiken in de verschillende lagen?

Het Repair Café richt zich op monitoring tijdens de implementatie. Deze werkgroep kan snel ingrijpen wanneer er iets misgaat (vergelijk het Repair Café voor huishoudelijke apparaten). De ontwikkelgroep Anders Organiseren kan (deels) opgaan in dit Repair Café.

Hoe gaan we verder in de rest van het schooljaar 2023-2024?

Zoals uit ons advies blijkt, stellen we voor om drie jaar uit te trekken om de nieuwe manier van werken in te voeren.

We trekken de rest van het lopende schooljaar tijd uit om de introductie van het nieuwe rooster en de nieuwe manier van werken verder voor te bereiden. Een belangrijke uitdaging daarbij is om het curriculum aan te passen op basis van minder vaklessen. Daarbij volgen we een aantal sporen.

- Er wordt nu al hard gewerkt aan de stap naar het leerdoelgericht werken. Secties zijn bezig met het in kaart brengen van leerdoelen per jaar/niveau. Door meer leerdoelgericht te

werken en door - wanneer er overlappende leerdoelen zijn - met meerdere vakken samen te werken aan bijvoorbeeld complexe opdrachten, kan vaak 40% ruimte worden vrijgespeeld (bron: Harald Wiggers). We moeten natuurlijk nog ontdekken of dat op het Merlet ook zo is. Het is vervolgens aan de verschillende secties om op basis van overlappende leerdoelen bijvoorbeeld complexe opdrachten te formuleren waaraan in keuze-uren kan worden gewerkt.

- Daarnaast is de ervaring van ICLON, dat gemiddeld genomen 30% van het curriculum niet bijdraagt aan het behalen van de eindtermen, en feitelijk vanuit de eindtermen geredeneerd dus niet verplicht of per se noodzakelijk is.

Door meer te focussen op de eindtermen en op (overlappende) leerdoelen kan het curriculum worden ingeperkt waardoor ruimte ontstaat voor coach-uren en keuze-uren.

Daarnaast maken docenten in 2024 de stap naar 'coach'. Elke docent volgt vanuit de leerteams een verdieping in didactisch coachen. Wat daar geleerd wordt, kan ook ingezet worden als coach, die de rol van de mentor overneemt. Wie aanvullende opleiding wenst op het gebied van coaching, wordt daarin gefaciliteerd.

Natuurlijk moeten de komende maanden allerlei zaken die we in deze notitie aanstippen verder worden uitgewerkt en doorgerekend: lessentabellen, roosters, etc. Studiedagen zullen in het teken staan van de verdere uitwerking, en natuurlijk doen we dat samen met alle docenten.

In onderstaande tabel schetsen we de belangrijkste mijlpalen voor het lopend schooljaar 2023-2024.

wanneer	wat	opmerkingen
25 jan 2024	Besluitvorming over advies Anders Organiseren door directie en MR	
kort na 25 jan 2024	Interne en externe communicatie door directie	Denk aan bijvoorbeeld de communicatie op de open dagen, naar basisonderwijs, etc.
zo snel mogelijk (in ieder geval voor de krokusvakantie 2024)	Presentatie ICLON over hoe zij secties kunnen ondersteunen bij leerlijnen aanpassen op basis eindtermen	Live, op ingelaste studiedag
29 februari 2024	Lessentabel gereed voor bespreken met MR	7 maart bespreken door directie met MR
kort na 7 maart 2024	Ophalen roosterwensen bij secties	Door adjuncten i.s.m. roosterbureau
maart - juni 2024	ICLON ondersteunt secties bij aanpassen leerlijnen op basis nieuwe lessentabel (voor 3 jaarlagen).	Daarvoor tijd vrijmaken (miniroosterweken, studiedagen, etc.)
maart 2024	Formatie, samenstelling en opdracht werkgroepen Coaching , Aanbod en Organisatie Keuze-uren, Repair Café	Door directie. Ontwikkelgroep adviseert over samenstelling en opdracht van werkgroepen
april 2024	Scholing/professionalisering/invulling studiedagen schooljaar 2024-2025	Ontwikkelgroep adviseert directie. Na besluit door directie meenemen bij jaarplanning

Tabel 1: Belangrijke mijlpalen in lopend schooljaar.

En vanaf de start van het schooljaar 2024-2025?

Hoe goed we alles vooraf ook uitdenken, hoeveel we ook vooraf gaan oefenen: bij de invoering van het nieuwe rooster zullen dingen fout gaan. Dat is bij iedere veranderopgave het geval, dus ook bij de onze! We laten in bepaalde jaarlagen het oude aanbod-gestuurde lesmodel achter ons maar het nieuwe rooster en de nieuwe manier van werken zullen nog ongemakkelijk voelen. Tot het einde van het schooljaar 2026-2027 - wanneer het nieuwe rooster Merlet-breed is ingevoerd - zitten we in een overgangsfase waarin we het soms ook gewoon even niet zullen weten. Een fase die nu eenmaal onvermijdelijk is in ieder verandertraject (het wordt wel de 'niet weten fase' genoemd). Veranderen is niet gemakkelijk, daar zijn we volstrekt open over. Maar het is gezien onze ambities onvermijdelijk, en we gaan het doen.

Die lastige overgangsfase kunnen we doorkomen door alles wat nog niet blijkt te werken, onduidelijk is of anderszins 'wringt' te benoemen. En vervolgens ervoor te zorgen dat knelpunten zo snel mogelijk worden opgelost. We stellen voor daar een team van docenten voor beschikbaar te maken, die met door de door het personeel en leerlingen aangedragen knelpunten zo snel mogelijk aan de slag gaat om ze op te lossen: Merlets eigen Repair Café.

De oproep

Wat vragen we jou?

We vragen je om mee te gaan in het realiseren van onze droom. Hieronder sommen we de belangrijkste veranderingen nog eens op:

- Leerdoelgericht werken (en lesprogramma's/leerlijnen opnieuw ontwerpen, uitgaande van minder 'vak-uren');
- Vakoverstijgend denken;
- Coachen op leerproces en persoonsontwikkeling (iedereen wordt op termijn coach)
 - Didactisch coachen;
 - Coach in plaats van mentor;
 - Coaching is op zowel individueel niveau als op klassikaal niveau (zie taken coach);
 - Coach van ca. 16 leerlingen in plaats van mentor van een hele klas (max. 32).
- Inzetbaarheid in andere lessen dan vaklessen:
 - Vakondersteuningslessen;
 - Samenwerkingslessen;
 - Stiltelessen;
 - Specials: extra curriculaire inhoud (niet in 2024-2025 vanwege focus op invulling van overige keuze-uren en vanwege beperkt volume).
- Reductie van aantal vaklessen en dus een verandering van de lessentabellen;
- Maatwerkweken verdwijnen. Ze vormden de opmaat voor het werken met keuze-uren, en hebben dus hun werk gedaan. Bovendien is een 40-minuten rooster niet langer mogelijk vanaf het moment dat we het nieuwe rooster invoeren in drie jaarlagen. Wel zal er ruimte gevonden moeten worden voor de driehoeksgesprekken.
- Werken met planners in elke klas.

Natuurlijk blijft er ook veel hetzelfde. Wat blijft?

- De lessen houden een eenheid van 50 minuten;
- De dagindeling blijft gelijk;
- Je blijft je coachleerlingen lesgeven;
- Iedereen kan als coach (voorheen mentor) worden ingezet (zie taken coach);
- Je voert dialoogen;
- Voor klas 2, klas 3 h/v, klas 4 vmbo en klas 5 en 6 blijft alles in 2024-2025 nog hetzelfde;
- Vakken blijven bestaan;
- Docenten zijn in de lead voor wat betreft het onderwijsprogramma in de vaklessen;
- LO houdt de uren.

De verandering vraagt daarnaast nog iets anders van ieder van ons. Zoals we eerder schreven: de realisatie van onze droom vraagt van ons allemaal, om te reflecteren op ons gedrag, op onze manier van lesgeven, en open te staan om dat anders te gaan doen. Ook als is dat misschien lastig. Het vraagt dat we als een team opereren. Dat we elkaar aan (durven) spreken op gedrag dat we niet langer wenselijk vinden. Dat we eerlijk zijn over wat we wel weten, en wat niet. Dat we hulp durven te vragen wanneer we het even niet weten of niet kunnen. Dat we hulp bieden. Voorbeeldgedrag laten zien. Het vergt vooral, dat we met elkaar het goede gesprek over de verandering kunnen en willen voeren. Is dat makkelijk? Nee, dat is het niet. Maar als team kunnen we dit!

Wat bieden we jou?

We zijn niet zo naïef om te denken dat een plan voldoende is om de transitie vorm te geven. We gaan dus intensief aan de slag om ons voor te bereiden op de invoering van het nieuwe rooster en de nieuwe manier van werken. Daar gingen we hiervoor al op in. Ook hier is aandacht het toverwoord: aandacht voor het personeel. Hier vatten we het nog even samen:

- We gaan het komende half jaar oefenen, zaken verder uitwerken en doorrekenen (lessentabellen, roosters). Daar gebruiken we studiedagen voor, en ander overleg. We betrekken iedereen daar nauw bij.
- Alle secties worden door ICLON ondersteund bij het vormgeven van de leerlijn op basis van minder vak-uren.
- Als het nieuwe rooster van start gaat (schooljaar 2024-2025) dan zullen we met een aantal docenten per locatie gaan monitoren. Zij kunnen snel ingrijpen wanneer er iets misgaat (het Repair Café).
- Merlet biedt desgewenst scholing en ondersteuning bij dingen die nieuw voor je zijn (bijvoorbeeld het ontwerpen van complexe opdrachten, bepaalde aspecten van coaching), en ontwikkeltijd.

RESUME VAN KANSEN EN RISICO'S

Met het realiseren van onze droom willen we handen en voeten geven aan ons Schoolplan. Het is onze overtuiging dat dit in het belang is van onze leerlingen. We zien dus veel kansen en voordelen, en die hebben we hiervoor ook regelmatig benoemd. Maar natuurlijk zijn we niet blind voor de nadelen en risico's; die zijn er immers bij iedere verandering. Daarom zetten we hieronder de ons inziens belangrijkste voor- en nadelen van Anders Organiseren nog even op een rijtje.

Voordelen/kansen

- *Individualisering van het leren:* We stellen leerlingen in staat om deels hun eigen focus te bepalen en zich te concentreren op specifieke vakken of onderwerpen die hun interesse hebben (de P van persoonlijk en maatwerk conform schoolplan). Zo kunnen we beter inspelen op de diverse leerstijlen van de leerlingen. Sommige leerlingen gedijen beter met zelfstandig leren, terwijl anderen baat hebben bij meer begeleide instructie. Een andere manier van roosteren kan hier ruimte voor bieden.
- *Vorbereiding op zelfstandigheid:* We bereiden leerlingen voor op het zelfstandig plannen van hun taken, een vaardigheid die nuttig is in het vervolgonderwijs en in de professionele wereld (de P van participatie).
- *Diversiteit van lesmethoden:* Docenten kunnen verschillende werkvormen toepassen, zoals projectgebaseerd leren, groepswork en individuele opdrachten, wat kan bijdragen aan een gevarieerdere leerervaring (P van participatie en de P van plezier).
- *Stimulering van buitenschools leren:* We kunnen buitenschoolse activiteiten, stages of projecten gemakkelijker in het curriculum opnemen (de P van plezier en de P van participatie).
- *Aanmoediging van zelfreflectie:* We kunnen de leerlingen stimuleren om meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Dit kan resulteren in een toename van zelfreflectie en zelfevaluatie, wat gunstig is voor hun persoonlijke ontwikkeling (de P van persoonlijk).
- *Formatietechnisch voordeel:* Door keuze-uren in te zetten kan de jaartaak beter richting nul gebracht worden. Keuze-uren hoeven niet het hele jaar door dezelfde docent gegeven te worden.

Nadelen/risico's

- *Meer beroep op flexibiliteit van docenten:* Anders Organiseren kan voor docenten uitdagender zijn, omdat ze in keuze-uren moeten omgaan met verschillende leerbehoeften en individuele studieplannen. Tijdens de overgangsfase zal de invoering van keuze-uren ook van invloed zijn op het curriculum. Zowel de inhoud van de keuze-uren als de aanpassingen in het curriculum van de vaklessen moeten ontwikkeld worden. En dat kost gedurende deze overgangsfase tijd en energie.
- *Verhoogde verantwoordelijkheid voor leerlingen:* Hoewel we het bevorderen van zelfstandigheid als een voordeel zien, kan het ook leiden tot een verhoogde

verantwoordelijkheid voor leerlingen die mogelijk nog niet volledig klaar zijn voor deze mate van zelfsturing.

- *Logistieke uitdagingen*: Het implementeren van Anders Organiseren kan logistieke uitdagingen met zich meebrengen, zoals het coördineren van roosters.
- *Mogelijk verlies van klassikale samenhang*: Het wordt mogelijk moeilijker om een consistente klassikale samenhang te handhaven. Leerlingen volgen lessen in verschillende groepen, wat de klassengemeenschap en het groepsgevoel kan verminderen. Het betekent ook dat docenten hun leerlingen iets minder vaak zien.
- *Communicatie-uitdagingen*: Er zijn mogelijk uitdagingen op het gebied van communicatie tussen docenten, leerlingen en ouders. Er zijn mogelijk meer inspanningen nodig om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van lesroosterwijzigingen, deadlines en andere belangrijke informatie.

TOT SLOT

We staan op het punt een volgende etappe te beginnen in onze reis. Een reis waarin we onze droom gaan realiseren. Onze reis heeft veel overeenkomsten met een klimexpeditie. De uitdaging is groot, en onderweg zijn er onvermijdelijk tegenslagen. Iedereen moet het beste uit zichzelf zien te halen, en goede samenwerking en vertrouwen in elkaar zijn cruciaal. Er zal onderweg geïmproviseerd moeten worden. Maar eenmaal boven is het uitzicht adembenemend. En anders dan bij een klimexpeditie, is bij onze reis de gevaarlijke weg terug naar het dal niet nodig.

VERANTWOORDING

Deze notitie is opgesteld door de Ontwikkelgroep Anders Organiseren. Op het moment van schrijven bestond deze uit: Marjolein van de Giessen-Rinses, Annemiek van Nostrum, Pim Smeets, Irene Smits en Kristie Verkuijlen. John Rigters en Stijn Heusschen ondersteunden de groep en waren de linking pin naar de directie. Ze namen om-en-om deel aan de bijeenkomsten.

BIJLAGE 1: wijze waarop eerder commentaar is verwerkt in ons advies.

In deze bijlage reflecteren we op de feedback die is ontvangen op de studiedag in oktober 2023 en de feedback van de PMR op een eerder voorstel van onze ontwikkelgroep (11 april 2023). We beschrijven puntsgewijs wat wij specifiek met de feedback hebben gedaan.

40 of 50 minuten rooster

Er was zowel vanuit de PMR als op de studiedag kritiek op een mogelijk 40-minuten rooster, dat als werkdruk verhogend werd ervaren. Het aantal startmomenten zou namelijk verhoogd worden, de voorbereidingstijd zou minder worden i.v.m. de opslagtijd en er zou te korte tijd zijn voor praktijk en practica. Met ons advies voor een 50-minuten rooster doen we recht aan die kritiek.

Het 50-minuten rooster werd op de studiedag vrij positief beoordeeld. Het zorgt voor minder wisselingen, de opslagfactor is eerlijker en het geeft mogelijkheden voor gefaseerd invoeren. Het enige punt van kritiek is dat een 50-minuten rooster misschien minder goed bij het VMBO past. Toch hebben wij ervoor gekozen om ook hier voor een 50-minuten rooster te kiezen. Dit vanwege uniformiteit maar ook omdat gefaseerde invoer geen andere optie openlaat dan een 50-minuten rooster.

Gefaseerd invoeren

De PMR vond het tijdpad in ons eerdere voorstel onrealistisch, en vond dat er te weinig ontwikkeltijd was. Op de studiedag kwam de kritiek dat zittende leerlingen niet hebben gekozen voor een nieuwe manier van onderwijs en dat het voor examenklassen te veel onrust geeft. Daarom hebben wij gekozen voor gefaseerde invoering van het nieuwe rooster. Zo verdelen we de ontwikkeltijd over drie jaar, hebben onze eindexamenklassen het eerste jaar geen last van de onrust en geven we onszelf ruimte voor monitoring, evaluatie en indien nodig finetunen.

Onduidelijke verwachtingen

Vanuit de PMR was er kritiek op de onduidelijke verwachtingen van docenten. Wat voor gedragsverandering moeten zij concreet laten zien? We hebben geprobeerd dit te verduidelijken door de inhoud van de keuze-uren verder uit te denken, en meer in te gaan op wat er nu concreet anders wordt voor de docent. Ook hebben we in ons advies vermeld hoe belangrijk wij het vinden de docenten bij de transitie goed te ondersteunen en te faciliteren.

Wat levert het op?

Zowel PMR als docenten (studiedag) vinden dat er te weinig zicht is op wat de nieuwe manier van organiseren oplevert, zowel onderwijskundig als financieel. Als ontwikkelgroep kunnen wij niets zeggen over de financiële achtergrond. Dit behoort niet bij onze opdracht, en we hebben daarop ook geen expertise. Wel stellen we voor om meer ruimte te maken voor externe experts en het delen van de visie achter een ander manier van roosteren. Dat hebben we voorafgaand aan ons advies ook al gedaan. Door ons advies in te bedden in een groter veranderverhaal, laten we zien hoe het nieuwe rooster samenhangt met onze onderwijskundige visie: het nieuwe rooster is een middel om die visie te realiseren, en zeker geen doel op zich.