

Theo Hoebers

Theo Witte

Naar een vakgroep literatuur

De organisatie en het ontwikkelingsproces van GLO

In 1996 stelde de toenmalige Stuurgroep voor de Tweede Fase geld beschikbaar voor het vormen van een netwerk van zes scholen om GLO te gaan ontwikkelen. Dit moesten 'doorsnee'-scholen zijn waar nog geen ervaring met de integratie van literatuur was opgedaan. Vrijwillig – maar niet vrijblijvend – kozen de volgende zes scholen bewust voor GLO: Christelijk Lyceum Veenendaal, Hogeland College te Warffum, Dr. Nassau College te Assen, Openbare Scholengemeenschap Northgo te Noordwijk, Montessori Lyceum Rotterdam en Stedelijk Lyceum Zuid te Enschede. Het Netwerk GLO werd begeleid door Theo Hoebers (Vakontwikkelgroep moderne vreemde talen) en Theo Witte (Vakontwikkelgroep Nederlands). In dit artikel wordt het ontwikkelingsproces van GLO beschreven zoals dat op deze zes netwerk-scholen is verlopen. Wellicht kunnen andere scholen hun voordeel doen met deze ervaringen.

Integratie van literatuur is niet nieuw in het voortgezet onderwijs. In 1999 is het precies honderd jaar geleden dat de didacticus Van den Bosch in *Taal en Letteren* een voorstel deed om op het gebied van de letteren intensief met elkaar samen te werken. Daar is het niet bij gebleven. Met enige regelmaat keerden vergelijkbare pleidooien in de vakliteratuur terug en hebben diverse scholen geëxperimenteerd met de integratie van literatuur. Echter, deze experimenten waren niet erg succesvol. Een gedreven gangmaker zette alleen of samen met enkele gelijkgestemde collega's een literatuurproject op touw en voerde het met groot enthousiasme uit. Maar de motivatie en acceptatie bij de talen docenten bleek uiteindelijk niet breed of groot genoeg om het project te continueren. De samenwerking was vaak gebaseerd op vrijwilligheid én vrijblijvendheid en de directie 'gedoogde' het experiment slechts.

Dergelijke experimenten waren voor het Netwerk GLO een bron van inspiratie om integratie opnieuw – maar dan wel anders – na te streven. De lessen die we uit het verleden leerden zijn:

1. integratie moet breed gedragen worden;
2. GLO moet binnen de school geïnstitutionaliseerd worden;
3. literatuur integreren betekent vooral literatuurdocenten (= mensen) integreren.

Deze uitgangspunten lopen als een rode draad door de hier volgende beschrijving. In het eerste deel van dit artikel gaan we in op de besluitvorming en de organisatie van de samenwerking, waarbij we ons vooral richten op de belemmerende en bevorderende factoren en actoren in het ontwikkelingsproces. In het tweede deel wordt het ontwikkelingsproces beschreven.

Jan Mulder begeleidt eveneens secties bij de integratie van literatuur. Hij brengt op een andere plaats in dit themanummer verslag uit van zijn ervaringen met talensecties die tot volledige integratie besloten hebben.

Het besluit

Het ontwikkelingsproces begint bij het voornemen om samen te gaan werken. In de praktijk ligt het initiatief tot bezinning op integratie meestal op de werkvloer bij enkele talen docenten. De nieuwe examenprogramma's van de talen dwingen tot een grondige herziening van het literatuuronderwijs en tot vakoverstijgend overleg. Het initiatief kan ook bij de directie liggen. Immers, de vernieuwing van de tweede fase noopt de schoolleiding tot nadenken over de status en positie van literatuur binnen de eigen school. Handhaaft ze de status quo of streeft ze naar veranderingen? Als die veranderingen (gedeeltelijke) integratie inhouden, is het noodzakelijk om de talen docenten daarvoor te motiveren. Integratie aan secties opleggen is onverstandig: zonder brede steun van de betrokken docenten is GLO niet te verwezenlijken.

Scholen zijn gewoonlijk georganiseerd in vaksecties. Naast beraad in de eigen sectie is er voor de besluitvorming over de integratie van literatuur overleg nodig van alle talensecties. Dit overleg kan gevoerd worden door vertegenwoordigers van de secties Nederlands, Engels, Frans, Duits (en voorzover aanwezig klassieke talen, Fries, Spaans, Italiaans, Russisch, Turks, Arabisch), maar integratie van literatuur is feitelijk zo ingrijpend dat het overleg beter met alle betrokkenen gevoerd kan worden. De brede steun is niet alleen in de aanloopfase van belang. Voor een succesvol ontwikkelingsproces is het nodig vakoverstijgend overleg duurzaam te structureren, bij voorkeur in de vorm van enkele studiemiddagen per jaar. Op deze middagen kan de tijd worden genomen om iedereen goed te informeren en kunnen knopen worden doorgemaakt.

Voordat we hier verder ingaan op het ontwikkelingsproces, willen we eerst stil staan bij enkele organisatorische kwesties. De integratie van literatuur is in de eerste plaats een proces waarin mensen met elkaar

moeten leren samenwerken. Dat lukt niet zonder een stimulerende organisatie.

Drijvende krachten

Het succes van organisatorische veranderingen is sterk afhankelijk van drijvende krachten en een goede organisatie. In het netwerk hebben we ervaren dat een projectmatige aanpak met een kleine projectgroep, een projectplan, een projectleider en daadwerkelijke ondersteuning van het managementteam de succesbepalende factoren voor de ontwikkeling van GLO zijn.



het netwerk GLO, vlnr. Theo Hoebers, Monique Metzemaekers, Henno Maarsen, André van Dijk, Esther Peeze, Herma Bosch, Hans Oordt en Theo Witte

- **De projectleider**

De projectleider heeft een spilfunctie in de ontwikkeling van GLO en moet – om te beginnen – het vertrouwen hebben van de talensecties en de schoolleiding. Naast goede contactuele eigenschappen, moet hij beschikken over organisatorische kwaliteiten en leiding kunnen geven. Uiteraard moet hij voor een langere termijn beschikbaar zijn en zich op deze specifieke taak kunnen concentreren. Bij personen die al op veel andere terreinen binnen hun school actief zijn, blijken vaak (tijds-)conflicten te ontstaan tussen de verschillende taken. Meer kans op succes is er als de projectleider de handen helemaal vrij heeft voor deze ene taak.

De stijl van leiding geven speelt ook een belangrijke rol. Het is te verwachten dat de projectleider zijn sterke kanten zal benutten en uitbouwen. Maar zijn belangrijkste kwaliteit moet zijn dat hij mensen met verschillende achtergronden en belangen tot een hecht team weet te vormen. Voor de ontwikkeling van het gehele team is het nodig dat de leider goed kan delegeren, en de kwaliteiten van de individuele teamleden weet aan te spreken en verder tot ontwikkeling brengt.

De taak van de projectleider dient duidelijk te worden omschreven, zodat een ieder weet waar hij aan toe is. In deze taakomschrijving komt onder meer naar voren dat de teamleiding in de eerste plaats verantwoordelijk is voor het proces. Als iemand om zijn inhoudelijke kwaliteiten deze leidende rol krijgt, dan bestaat het gevaar dat hij al gauw zijn persoonlijke stempel op de plannen zal drukken. Hij wordt immers gezien als de 'denker' en de 'kenner'. Hij doet al het voorwerk en legt de groots opgezette plannen op gezette tijden ter goedkeuring en amen-

dering voor aan de andere betrokkenen. De groepsleden zijn voornamelijk uitvoerders. Zo kan een project in de lespraktijk ogenschijnlijk goed verlopen, maar blijft de ontwikkeling toch in één hand. Bij het wegvallen van zo'n voortrekker komt de vernieuwing al snel tot stilstand.

In de praktijk kunnen onvoorziene dingen gebeuren, bijvoorbeeld als gevolg van een fusie of langdurige ziekte. Een wisseling van de wacht tijdens de rit is ongunstig. Veiliger is het een tweehoofdige leiding van de werkgroep te benoemen. Te denken valt aan een docent Nederlands en een docent moderne vreemde talen. Een duo zal binnen het samenwerkingsverband van Nederlands en mvt niet als onnatuurlijk ervaren worden. Een tweehoofdige leiding kan sowieso een meerwaarde hebben, omdat twee docenten samen meer kunnen doen en elkaar kunnen raadplegen en stimuleren.

- **Het GLO-team**

Het GLO-team bestaat uiteraard uit vertegenwoordigers van de secties die bij het literatuuronderwijs zijn betrokken. Wanneer een neerlandicus de projectleiding heeft, kan gezien het relatief grote aandeel van Nederlands in het literatuurprogramma, worden overwogen een extra neerlandicus aan het team toe te voegen. Wie er wel of niet in de werkgroep moet, is in de eerste plaats afhankelijk of men in het team past. Maar soms kunnen ook heel praktische factoren een bepalende rol spelen. Een team moet veel en makkelijk kunnen overleggen. Daarbij spelen ruimtelijke factoren een belangrijke rol. Docenten die bij elkaar op de gang zitten, overleggen makkelijker met elkaar dan docenten die op verschillende locaties werken. Datzelfde geldt meestal voor rokers en niet-rokers.

Of iemand van de verwante kunstvakken CKV-1 en KCV lid moet worden van het GLO-team, is afhankelijk van de mate waarin deze nieuwe vakken geïnstitutionaliseerd zijn. Een zelfstandig gymnasium zal de integratie van de klassieke literatuur makkelijk kunnen realiseren, omdat KCV in handen is van de klassieke talen. Het overzicht van de literatuurgeschiedenis begint op het gymnasium niet bij de Middeleeuwen, maar bij de klassieke oudheid. Daarnaast bieden de dossieropdrachten voor KCV aanknopingspunten voor enkele verwerkingsopdrachten voor het leesdossier en omgekeerd. Samenwerking tussen GLO en CKV-1 is erg complex omdat beide vakken nog in ontwikkeling zijn en er relatief veel secties bij betrokken zijn. Regelmatig overleg tussen GLO en CKV is nuttig en het zal zeker mogelijk zijn om enkele gezamenlijke activiteiten te plannen, maar volledige integratie lijkt voorlopig een brug te ver.

Tussen de talensecties bestaan (soms grote) cultuurverschillen, met name tussen de sectie Nederlands en de secties moderne vreemde talen. Verschillen zijn te overbruggen als ze onderkend en gerespecteerd worden, er niets geforceerd wordt en er de bereidheid is tot elkaar te komen. Belangrijk hierbij is dat men de belangen van de leerling niet uit het oog verliest en de nieuwe eindtermen in het oog houdt. Gezien het feit dat Nederlands relatief de meeste studielast

investeert en een zwaar gewicht in de schaal legt bij de eindbeoordeling, ligt het voor de hand dat de sectie Nederlands vanaf het begin een sterke rol speelt. Dat is onvermijdelijk, maar toch moet voorkomen worden dat mvt-secties te veel een afwachterende houding aannemen. De positie van de vaksectie Engels verandert omdat alle leerlingen Engels krijgen en Engels, samen met Nederlands, mede uitvoering kan gaan geven aan een algemeen programmadeel literatuur. Omdat niet alle leerlingen Franse en Duitse literatuur krijgen en beide vakken bovendien wellicht later in het programma starten, kunnen zij zelf geen spelfunctie in het programma vervullen. Desalniettemin moeten zij vanaf het begin bij de ontwikkelingen betrokken worden, meedenken en volwaardig meedoen.

De kracht van een GLO-team zit niet alleen in de aanwezige deskundigheid, maar ook en vooral in het teamverband. De leden zullen naar elkaar toe waardering moeten ontwikkelen. De eerste bijeenkomsten kan men het beste niet aan het regelen van zaken besteden, maar aan activiteiten die de sfeer binnen het team ten goede komen. Bijvoorbeeld een nadere kennismaking met elkaar over het onderwerp dat allen bindt, namelijk literatuur en literatuuronderwijs. Enkele suggesties:

- Een ieder vertelt iets over het laatst gelezen boek, al dan niet in vertaling.

- Ook de persoonlijke literaire smaak en de motivatie daarvan levert interessante gespreksstof.
- De leden vertellen elkaar hoe ze momenteel vorm geven aan literatuuronderwijs en wat hun favoriete lessen zijn.
- Uitwisselen van persoonlijke visies op het literatuuronderwijs, niet alleen ten aanzien van de doelen, maar ook over de aanpak. Een goed hulpmiddel hierbij is de zogenoemde 'zelfbeeldtoets' uit 't Bronnenboek van Jan Mulder.
- Samen zoveel mogelijk voor- en nadelen bedenken van invoering van een geïntegreerd vak literatuur.
- Een ieder noemt drie onderdelen waarvoor men integratie als een verrijking ziet, en twee onderdelen waarvoor men integratie als verarming ziet.
- De werkgroep stelt samen een tekst op waarin aan een collega en/of een leerling uiteengezet wordt wat men met integratie beoogt.

Alle tijd en energie die in de beginperiode aan 'teambuilding' besteed wordt, levert uiteindelijk veel tijdswinst op. Hoe sterker het teamverband is geworden, hoe minder groepsleden later aan individueel bepaalde voorkeuren – de stokpaardjes – vast zullen houden.

Het management

De directie speelt een cruciale rol bij vernieuwingen in de school en in het ontwikkelingsproces van GLO. Haar taak is niet alleen beheren maar vooral ook beleid ontwikkelen. Beleid moet niet ad hoc gevoerd worden, maar gestoeld zijn op een visie, in het geval van GLO liefst een totaalvisie, die de kunst- en cultuurvakken – Literatuur, CKV-1/2/3 en KCV – met elkaar in verband brengt in het cultuurbeleid van de school. De ontwikkeling van een nieuw vak als GLO staat niet op zichzelf, maar refereert ook aan het personeelsbeleid (samenwerken, mobiliteit en flexibiliteit) en het onderwijsbeleid (samenhang aanbrengen, waar samenhang is).

Als het GLO-team op een bepaald ogenblik het mandaat krijgt om daadwerkelijk het integratieplan te ontwikkelen, wordt duidelijk wat de steun van de directie waard is. Het is absoluut noodzakelijk om de teamleden in het taakbeleid in redelijke mate en gelijkwaardig te faciliteren, waarbij de projectleiding uiteraard beloond wordt met meer faciliteiten. Soms zijn docenten bereid om onbezoldigd als 'toegevoegd lid' te functioneren. Dat oogt aantrekkelijk, maar ongelijkheid ondermijnt in de praktijk meestal de eenheid binnen een werkgroep. Overigens leert de praktijk ook hier dat men de faciliteiten beter kan concentreren op weinig personen dan verspreiden over veel. Een andere noodzakelijke faciliteit is een vast overleguur. Pauzes zijn niet geschikt en ook niet bedoeld voor structureel overleg. In het netwerk en in de nascholing blijkt bovendien dat studiemiddagen of werkmiddagen (buiten het terrein van de school) zeer effectief zijn om plannen uit te werken.

	BEVORDEREND	BELEMMEREND
besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> • weloverwogen principebesluit • breed draagvlak • inspraak bij cruciale beslissingen 	<ul style="list-style-type: none"> • top down besluit • vrijblijvendheid
schoolbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkeling van GLO is ingebed in beleid: <ul style="list-style-type: none"> - cultuurbeleid (CKV, KCV) - personeelsbeleid (samenwerken) - onderwijsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> • ad hoc beleid • de ontwikkeling van GLO staat los van allerlei andere ontwikkelingen (bijv. CKV)
organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • 'institutionaliseren' van GLO d.m.v. projectorganisatie • 'groot denken', met duidelijke doelen en een planning • streven naar concrete producten (zichtbare resultaten) • instellen van kleine werkgroep GLO • structurele communicatie tussen <ul style="list-style-type: none"> - werkgroep en schoolleiding - werkgroep en talensecties • GLO integreren in bestaande schoolorganisatie • GLO zichtbaar maken in schoolorganisatie (roosters, taakbeleid, secties, schoolblad, e.d.) 	<ul style="list-style-type: none"> • vrijwilligheid • vrijblijvendheid • persoonsgebonden ontwikkelings-traject (geen draagvlak) • vage resultaten • experimenten zonder kader of doel • experimenten die de schoolorganisatie op z'n kop zetten (GLO isoleren in de schoolorganisatie) • incidentele communicatie met achterban en schoolleiding
facilitering	<ul style="list-style-type: none"> • eigen budget • gelijke monniken, gelijke kappen • middelen concentreren op enkele personen (veel voor enkelen) • overleguur inroosteren • studiemiddagen 	<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelingsgroepen en/of personen met vergelijkbare taken meer of minder faciliteren • veel eisen van de eigen inzet en vrije tijd • middelen spreiden over een grote groep (weinig voor velen)

schema 1: bevorderende en belemmerende factoren in het ontwikkelingsproces

	BEVORDEREND	BELEMMEREND
schoolleiding	<ul style="list-style-type: none"> voert actief beleid faciliteert bewaakt het ontwikkelingsproces: <ul style="list-style-type: none"> duidelijke doelen (groot denken) zichtbare resultaten haalbaarheid kwaliteit (= heldere producten, evenwichtige taakverdeling, duidelijke afspraken) motiveren: waarderen van resultaten, 'verwennen', belangstelling tonen daadkracht (bijvoorbeeld in het geval van dwarsliggers) 	<ul style="list-style-type: none"> 'laissez faire' vernieuwing gedogen ipv in goede banen leiden niet overleggen, maar top down sturen communiceren lang hiërarchische lijnen (dus alleen met projectleider) ontbreken van kwaliteitscontroles weinig aandacht voor het proces
projectleider GLO	<ul style="list-style-type: none"> zo mogelijk twee personen (Ne en mvt) procesgericht, 'teambuilder' goede contactuele eigenschappen, en kan goed leiding geven, organiseren en delegeren benut de individuele talenten van de teamleden goed inzicht in de schoolorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> gedreven solist identificatie met de inhoud (literatuur), en weinig oog voor het proces (mensen) voortrekker (werkt zelf hard) op veel terreinen actief binnen de school (cumulatie van taken en verantwoordelijkheden) geen oog voor het meso-niveau
werkgroep GLO	<ul style="list-style-type: none"> klein (3 a 5 personen) slagvaardig team structureel overleg mogelijkheden tot informeel overleg goede taakverdeling ownership 	<ul style="list-style-type: none"> individueel ipv team slechte mogelijkheden voor regelmatig overleg (rooster, locatie, e.d.) ongemotiveerd (door sectie of schoolleiding gestuurd)

schema 2: bevorderende en belemmerende actoren in het ontwikkelingsproces

Als de koers duidelijk is uitgezet, zal de schoolleiding de ontwikkelingen willen (en moeten) blijven volgen. Zij is er immers om het proces te managen en de kwaliteit ervan te bewaken. Daarvoor is regelmatig overleg met de projectleiding nodig, maar ook een controle op de planning, de producten en werkspraken. Een belangrijke indicator voor de kwaliteit van het ontwikkelingsproces is helderheid: de doelen, werkwijze en producten moeten voor alle betrokkenen begrijpelijk en duidelijk zijn, ook voor relatieve buitenstaanders. Een andere indicator is de kwaliteit van de afspraken: is duidelijk wie wat wanneer moet doen en is er een goede taakverdeling? Voor de realisatie van GLO is het van belang dat de plannen van het team de schoolorganisatie niet op zijn kop zetten: in de praktijk blijkt dat wanneer men meermalen een beroep moet doen op het begrip van collega's en de roostermaker, de bereidheid om medewerking te verlenen afneemt. Verder hoort ook het motiveren bij het takenpakket van de schoolleiding: waarderen van resultaten, het team af en toe verwennen en 'liefde tonen voor het jonge GLO-kind' zijn noodzakelijke vitaminen voor een werkgroep met een complexe ontwikkelingstaak. Waar een directielid uit eigen beweging naar de docenten gaat en betrokkenheid toont, wordt dat meestal zeer gewaardeerd. Vroeg of laat krijgt de directie een voorspelbaar probleem op haar bord. Ondanks een groeiende eensgezindheid kunnen er dwarsliggers zijn die zich op de eigen autonomie beroepen. Daarnaast kunnen er vanaf het begin docenten zijn die alleen lijdzaam toezien en toch hun eigen gang gaan. Het is dan aan de directie om een acceptabele uitweg te vinden. Het is mogelijk om lange tijd afwijkend gedrag te tolereren, maar bij een principiële samenwerking is eigenzin-

nigheid uiteindelijk niet te gedogen. Op één van de netwerkscholen 'dwong' een GLO-team de directie iets tegen twee afhakers te ondernemen. In het ene geval koos de docent eieren voor zijn geld, in het andere geval kwamen de docent en de directie overeen dat de betrokkene niet meer in de bovenbouw werd ingezet.

Het ontwikkelingsproces

Als er voldoende steun is voor de invoering van GLO, kan een werkgroep worden geformeerd, die als taak krijgt het voorbenen verder te onderbouwen en een definitief plan voor de invoering van GLO te ontwikkelen. Een ontwikkelingsproces kent

zijn gebruikelijke cyclische fases: oriëntatie, voorbereiding, uitvoering en evaluatie.

• De oriëntatiefase

In de oriëntatiefase zal men zich vooral een beeld willen vormen van de mogelijkheden: waar gaat het in de nieuwe programma's precies om, wat moet er en wat kan er allemaal? Al dan niet met externe hulp tracht men een helder beeld van de beoogde verandering te krijgen, inclusief de voor- en nadelen. Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat het weliswaar om vrijwillige, maar niet om vrijblijvende keuzes gaat. Discussiepunten over de mate van integratie kan men afleiden uit de matrix met integratiemodellen, die in het artikel van Coenen, Hoebers en Witte elders in dit themanummer is opgenomen. Wil de werkgroep verkregen commitment in stand houden, dan moeten alle betrokkenen niet alleen geïnformeerd worden, maar dienen zij ook inspraak te hebben bij cruciale beslissingen. Dit is van belang, omdat anders de kans groot is dat in latere fases voortdurend principiële bezwaren opduiken. Het spreekt voor zich dat in de werkgroep elke talentsectie vertegenwoordigd is, maar de lijn naar de directie mag in dit stadium niet verwaarloosd worden. Een verandering moet immers op beide niveaus gekend en gedragen worden. Dat betekent dat in de oriëntatie- en voorbereidingsfase een directielid nauw betrokken wordt bij de ontwikkelingen of deel uitmaakt van de werkgroep.

Een bekend startprobleem voor de werkgroep is het vinden van tijd voor overleg. Steeds weer duikt het agendaspook op. De opname van een overleguur in het weekrooster biedt een structurele oplossing.

• De voorbereidingsfase

Veel docenten hebben een broertje dood aan veel

organiseert in het voorjaar van 1999 de volgende studiedagen:

Zevende Studiedag Nederlands

thema: Nederlands in de praktijk van het Studiehuis
datum/plaats: vrijdag 19 maart te Groningen
kosten: fl. 230,- (incl. materiaal, lunch en consumpties)
organisatie: Theo Witte

Studiedag Moderne Vreemde Talen

thema: Het examendossier
datum/plaats: donderdag 4 februari te Bakkeveen; donderdag 11 februari te Borne
kosten: fl. 230,- (incl. materiaal, lunch en consumpties)
organisatie: Erik Kwakernaak, Pieter Loonen en Siebrich Mondria-de Vries

Voor inlichtingen of aanmelding kunt u contact opnemen met het secretariaat van het UCLO. Ook voor een brochure met het overige aanbod aan cursussen en studiedagen voor het cursusjaar 1998-1999, of voor informatie over begeleiding op maat kunt u zich wenden tot het secretariaat.

Universitair Centrum voor de Lerarenopleiding
Oude Boteringestraat 50
9712 GL Groningen

tel: 050-363 6750
fax: 050-363 6614
e-mail: E.M.Smid@ppsw.rug.nl

Engels

Swift

Docenten over *Swift*:
'Leerlingen houden overzicht'

voor houvast
in het studiehuis

1
- 2^e -
fase
1

Swift in tien punten:

- Complete leergang taalvaardigheid Engels voor de tweede fase
- Combineert thematische aanpak met grondig en gestructureerd onderwijs
- Veel aandacht voor vaardigheden
- Duidelijke structuur in zowel Textbook als Workbook
- Geschikt voor verschillende leer- en doceerstijlen
- Grote variatie aan authentieke teksten op papier en cd
- Houdt goed rekening met verschillen tussen leerlingen
- Hetzelfde didactische model als de andere talenmethoden van Thieme
- Compleet pakket voor het studiehuis: cd's met authentiek luistermateriaal, software, studiewijzer, toetscd, toetspakket met kopieerbare teksten en Key for students
- Nog dit schooljaar al speciale 'voorscholing' voor nieuwe gebruikers van *Swift*



U kunt een gratis beoordelingspakket van *Swift* aanvragen.

Bel met onze Docentenlijn: **(0575) 59 48 80** of stuur een e-mail: info@thieme.nl
Onze educatief adviseurs geven u ook alle informatie en advies. Actuele informatie over de uitgaven van Thieme vindt u bovendien op internet: <http://www.thieme.nl>

Thieme

getheoretiseer: ze willen het liefst direct resultaten zien en dus zo snel mogelijk aan de slag. Daar zal rekening mee gehouden moeten worden. Maar wel vanuit het principe: begin klein, maar denk groot. Veel experimenten beginnen in het onderwijs klein en concreet, maar worden niet vanaf het begin in een groter kader geplaatst. De gedachte 'laten we met een klein groepje gewoon beginnen, dan zal via de eerste successen de gedachte aanslaan en de samenwerking zich uitbreiden en verdiepen' heeft veel experimenten doen stranden.

Hoewel concrete taken aanspreken, is het vooral zaak direct een aantal einddoelstellingen te formuleren. Wat wordt eigenlijk met de samenwerking beoogd? Waar is GLO over een jaar en waar over twee jaar? Het is de taak van het management dit grote denken uit te lokken en te bewaken. Een goede aanpak is een projectorganisatie. Dit betekent dat een van de eerste taken van de werkgroep zal bestaan uit het opstellen van een projectplan (niet meer dan twee pagina's). Zo'n plan geeft richting aan het streven van de werkgroep en is daarmee ook een houvast voor het ontwikkelingsproces. Bovendien is het een goed middel om zich door de noodzakelijke oriëntatiefase te worstelen. Bekend is immers dat men in het begin veel te lang blijft studeren. Een projectplan kan ook gebruikt worden om andere geleidingen binnen de scholengemeenschap te informeren. Belangrijke aandachtspunten bij de opstelling van het GLO-projectplan zijn:

- visie op GLO – motivering van GLO
- doelen van het project
- de concrete producten ('output')
- planning
- taakverdeling
- facilitering
- communicatie

Na enkele bijeenkomsten met het team zet de projectleider het plan op papier. Het is van belang dat alle teamleden, ook het directielid, participeren in de totstandkoming ervan. In de praktijk bestaat het gevaar dat de projectleider, de trekker, tijdens een noeste nacht doorwerken precies voor de gestelde deadline een eenmansproduct aflevert en de overige teamleden het plan opgelucht – en vaak kritiekloos – aanvaarden. Een goed plan is een teamproduct, zodat ieder zich in de plannen kan herkennen. Alles wat men in deze fase aan participatie bereikt, is pure winst. Ideaal is 'ownership': de situatie dat elk teamlid het projectplan als zijn eigen plan beschouwt.

• De uitvoeringsfase

Deze fase wordt gekenmerkt door de ontwikkeling van producten die gericht zijn op de vorm, inhoud en organisatie van GLO. In feite gaat het om de producten waar de samenwerking en integratie gewenst en nodig is. Dat zijn in de allereerste plaats het leesdossier, het PTA en de examinering. Daarnaast spelen de methodekeuze en het leerplan uiteraard een belangrijke rol.

Het leesdossier. Het eerste product waar de werkgroep zich op kan richten, is een voorstel voor de inhoud, vorm en beoordeling van het leesdossier. Het leesdos-

sier is immers de hoeksteen van het literatuuronderwijs en de plaats waar de integratie van twee, drie of vier talen voor de leerling ingevuld moet worden. Hoewel het in dit stadium nog te vroeg is om het volledige Programma voor Toetsing en Afsluiting (PTA) te ontwerpen, is het nuttig om in deze fase alvast na te denken over de vraag wat de exameneisen zijn en hoe het examen afgenomen moet worden. Wanneer men goed voor ogen heeft waar de leerling na twee of drie jaar literatuuronderwijs uit moet komen, heeft men een criterium in handen op basis waarvan keuzes kunnen worden gemaakt. Om zich een beeld te vormen van de mogelijkheden die het leesdossier biedt, kan men zich laten inspireren door de uitgaven van Bulkboek (*Handleiding leesdossier* en *ABC van het leesdossier*) en het artikel van Hamel en Witte in dit themanummer.

Het basisprogramma. Het tweede product waar de werkgroep zich op kan richten, is het basisprogramma dat in het algemeen deel bij Nederlands en Engels moet worden geprogrammeerd. Ook dat is een concrete opdracht. Hier gaat het in feite om een volledig geïntegreerd programma waarin allerlei algemene onderdelen een plaats moeten krijgen, zoals: introductie van het leesdossier, het begrippenapparaat, om leren gaan met informatiebronnen, enzovoorts. De vertegenwoordigers van Nederlands en Engels lijken de aangewezen personen om hiervoor een voorstel te doen (zie ook het artikel van Coenen en Prak).

De methodekeuze. De methodekeuze is een cruciale fase in het ontwikkelingsproces. Aangezien er tot nu toe vijf methoden voor GLO op de markt zijn gebracht, wordt het interessant om na te gaan of één van deze schoolboeken voor invoering in aanmerking komt. Elders in dit nummer worden deze methoden geportretteerd. Uiteraard bepaalt een methode voor een belangrijk deel de keuzes voor bovengenoemde producten (het leesdossier en basisprogramma) en valt er wel iets voor te zeggen om met de methodekeuze te beginnen. Het voordeel van een latere keuze is dat men eerst zelf heeft nagedacht, allerlei problemen is gaan doorzien en dus bewuster een keuze kan maken dan in het beginstadium mogelijk is.

Verbreidings- en verdiepingsprogramma. Nadat het basisprogramma is vastgesteld, kan worden nagedacht over de verbreding en verdieping in alle talen. Hier kan de mate van integratie in feite sterk variëren. Zie wederom het artikel van Coenen en Prak.

Leerplan en Programma voor Toetsing en Afsluiting. Het leerplan en het PTA vormen samen de spoorboekjes van het literatuuronderwijs. Op basis hiervan kunnen studiewijzers worden gemaakt, de begeleiding worden georganiseerd en de examinering en toetsing worden verantwoord. Wanneer het GLO-team tot een helder leerplan en duidelijk PTA komt, is men in feite geslaagd in de ontwikkeling van het nieuwe vak Literatuur.

Twee valkuilen. Bij de ontwikkeling van deze producten moet rekening worden gehouden met twee valkuilen. De eerste valkuil is dat er door het enthousiasme een te grote afstand kan ontstaan tussen de

'kopgroep' en het 'peloton', in casu het GLO-team en de overige talendocenten. Goede communicatie blijft belangrijk. Naast schriftelijke informatie en overleg binnen de sectie blijken studiedagen of studiemiddagen, die op eigen kracht of met behulp van een nascholingsinstituut (onder schooltijd) georganiseerd worden, zeer motiverend, effectief en productief te zijn.

De tweede valkuil is het experiment. Een project moet binnen de scholengemeenschap een goede naam krijgen en houden. Experimenten botsen snel met bestaande randvoorwaarden: roosters worden tijdelijk gewijzigd, lokalen geruimd, leerlingen verkeren op plaatsen waar ze anders niet zijn, enzovoorts. Vernieuwers zetten zonder veel scrupules de dagelijkse gang van zaken op school op z'n kop. Meestal roept een radicale breuk met de dagelijkse gang van zaken nog wel bewondering en enthousiasme op bij de buitenwacht. Een vervolgsperiment wordt ook nog toegejuicht, maar bij de derde keer taant de bereidheid om een tijdelijk ongemak te accepteren en nemen de

belangstelling en het inlevingsvermogen af. De praktijk leert ons dat, hoe minder inbreuk op de bestaande organisatie gemaakt wordt, hoe meer goodwill een vernieuwing op langere termijn zal verwerven. Om de continuïteit van GLO te waarborgen, is het dus noodzakelijk om experimenten zoveel mogelijk in de bestaande organisatie te integreren.

• De evaluatiefase

Voor een beschrijving van de evaluatiefase is het nog een beetje te vroeg. Toch is dit natuurlijk een belangrijke fase. Hoe hebben we samengewerkt? Hebben we onze doelen bereikt? Hoe gaan we verder? Dikwijls worden de ervaringen van de 'doelgroep', i.c. de leerlingen, niet systematisch gepeild. Ten onrechte, vinden wij. In het nieuwe literatuuronderwijs heeft de leerling de hoofdrol gekregen. Zijn ervaringen zijn voor de ontwikkeling van het literatuuronderwijs van groot belang. Leerlingen weten heel goed waar de schoen wringt, hebben geen last van 'stokpaardjes' en loyaliteitsconflicten jegens collega's en kunnen vaak goed onder woorden brengen wat er moet gebeuren om het onderwijs te verbeteren. Een professioneel team neemt de ervaringen van deze 'klanten' serieus.

Naar een vakgroep literatuur

Voor het ontwikkelingsproces moet minstens één jaar worden uitgetrokken. Gezien de traagheid van de meeste schoolorganisaties moet rekening worden gehouden met een ontwikkelingstijd van twee jaar. Na een bepaalde periode, pakweg een jaar, zal het GLO-team van de 'status aparte' over moeten gaan in een vast orgaan binnen de schoolorganisatie. De invoering van geïntegreerd literatuuronderwijs is dan geen nastrevenswaardig ideaal meer, maar een zaak die in principe geregeld is. Deze formele status kan het beste geregeld worden via het formeren van een vakgroep of eventueel een taakgroep Literatuur. Als de integratie de vorm van een samenwerkingsvak heeft, zal de term taakgroep waarschijnlijk de voorkeur hebben. Kiest de school voor volledige integratie, dan is er natuurlijk sprake van een nieuwe vakgroep, vergelijkbaar met andere vakgroepen in de school. Alle docenten die in de bovenbouw literatuur geven, zijn dan behalve lid van de vaksectie Nederlands, Engels, Frans, Spaans, Duits, etc., in principe ook lid van de vak- of taakgroep Literatuur. Het is vergelijkbaar met de positie van CKV-1-docenten: ook zij zullen een 'dubbele' binding hebben. De oprichting van een taak- of vakgroep Literatuur markeert het einde van het ontwikkelingsproject GLO. Dit betekent niet per se dat het GLO-ideaal al volledig gerealiseerd moet zijn, maar er is nu als het ware geen weg meer terug. In feite bestaat GLO dan niet meer en kan men gewoon spreken van Literatuur. Aansluitend bij de gebruiken in een school, kan het geen kwaad van het bereiken van deze mijlpaal enige ophef te maken.

Cri de coeur

Hoe leuk was het acht maanden geleden toen we met z'n twaalf na het eerste jaar van samenwerking in een passende omgeving de 'sectie Literatuur' oprichtten. We hadden in het verleden al zo veel pogingen ondernomen! Eindelijk werden er voorwaarden geschapen, waardoor we daadwerkelijk aan de slag konden. Maar hoe makkelijk is het iets met de mond te belijden. Langzaam rukte de erosie op. Een belangrijke oorzaak is de samenstelling van de groep: van de twaalf collega's stoppen er twee met hun onderwijs carrière, één collega, door fusie aan onze groep toegevoegd, 'moet het allemaal nog maar zien', en vier collega's hebben er een drukke functie bij. Het is daardoor makkelijker een afspraak te maken met de koningin dan met deze twaalf collega's.

Conclusies:

1. Het is noodzakelijk dat GLO een sectie vormt, met een regulier sectieoverleg, ingepast in de bestaande structuur, anders verzandt het.
2. Dikke leesdossiers zijn zinloos en roepen slechts irritatie op. De leerling moet uit het vele papier een 'schoolexamenmap' aanleggen, waaraan duidelijke kwaliteitseisen gesteld moeten worden.
3. Door het geringe te lezen aantal literaire werken zullen van bovenaf eisen aan de kwaliteit en kwantiteit gesteld moeten worden (bijv. minimaal 1600 blz., enkele 'evergreens' en elk jaar een nieuwe keuzelijst).
4. Een vorm van eindverslag/balansverslag is zeer wenselijk. Daar moet dan wel bij geholpen worden, want enige proeven hebben aangetoond dat er, althans op het havo, hoofdzakelijk wordt 'gezwamd'.

Vorige week begon het gemor van de collega's me zo de keel uit te hangen, dat ik een telefonische vergadering heb georganiseerd. Iedereen bezwoer me door te willen gaan met GLO. Na het centraal schriftelijk examen zullen we dan ook een organisatieplan voor het volgend cursusjaar moeten maken, want zonder duidelijke organisatie is GLO reeds gestorven voor we het in het jaar daarop invoeren.

(Aldus een bewogen leider van een GLO-team)