

COLLEGIALE UITWISSELING BIJ DE LEA

3 Modellen

PARTNERS

IN LOKAAL

ONDERWIJSBELEID

AANLEIDING

Collegiale uitwisseling kan een uitstekende manier zijn om kennis te vergroten. Het is daarvoor wel noodzakelijk dat de uitwisseling doordacht en gestructureerd plaatsvindt¹. In deze publicatie bieden wij een achtergrond en modellen voor onderlinge uitwisseling op het vlak van de LEA (Lokale Educatieve Agenda). Uit de jaarlijkse LEA-enquête onder gemeenten blijkt dat er bij gemeenten een grote behoefte is aan uitwisseling over thema's, vragen en dilemma's rond de ontwikkeling van de LEA. Om deze uitwisseling wat meer te structureren en te kunnen differentiëren in niveaus waarop de uitwisseling plaatsvindt, hebben wij drie modellen voor collegiale uitwisseling ontwikkeld. In deze publicatie worden de drie modellen gepresenteerd zodat gemeenten over de aanpak LEA of over inhoudelijke thema's op de LEA met andere gemeenten van gedachten kunnen wisselen en elkaar verder helpen.

¹ Leren met collega's; Praktijkboek intercollegiale consultatie, E. de Haan, Van Gorcum, 2006

COLLEGIALE UITWISSELING:

WAAROM EN WANNEER?

DOEL COLLEGIALE UITWISSELING

Doel van collegiale uitwisseling in het kader van de LEA is het vergroten van de eigen professionaliteit, kwaliteit en effectiviteit door middel van kennisvermeerdering, reflectie op rollen en verantwoordelijkheden en uitbreiden van het handelingsrepertoire. Doelgroep voor collegiale uitwisseling in het kader van de LEA zijn gemeenten die geïnteresseerd zijn om te kijken hoe andere gemeenten in gezamenlijkheid hun educatieve agenda opzetten en uitvoeren en bereid zijn om anderen te laten meekijken met de ontwikkeling en uitvoering van hun educatieve agenda. Desgewenst kunnen ook schoolbesturen worden meegenomen. Die wederkerigheid in consult vragen en consult geven is van belang, ook in het perspectief van bouwen aan een netwerk.

AFWEGINGEN BIJ COLLEGIALE UITWISSELING

Om tot een zo groot mogelijke opbrengst te komen van collegiale uitwisseling is het van belang om, naast de inventarisatie van vraag en aanbod ook andere afwegingen te betrekken bij de uiteindelijke keuze voor de meest passende vorm van uitwisseling. Op die manier wordt zo goed mogelijk aangesloten bij de behoeften, de context en de mogelijkheden van de deelnemers aan de uitwisseling. Het gaat om de volgende afwegingen:

- **Schaalniveau en ligging:** verschil in schaalgrootte tussen gemeenten is over het algemeen ook een indicatie voor de aard en omvang van de problematiek die aan de orde komt binnen de LEA. Een grote of middelgrote gemeente heeft over het algemeen te maken met een andere (leerlingen)populatie, andere bestuurlijke verhoudingen en een andere lokale context dan een kleine gemeente. Zo is de ontwikkeling van de voorschoolse educatie in steden van een andere orde dan de voorschoolse educatie op het platteland. Dergelijke verschillen kunnen het leervermogen bij collegiale uitwisseling ten goede komen, maar zij kunnen ook een remmend effect hebben.
- **Specifieke thema's of algemeen bestuurlijk:** zowel algemeen bestuurlijke als specifieke thema's kunnen onderwerp van collegiale uitwisseling zijn. In de praktijk zal dit onderscheid niet altijd scherp te maken zijn. De beleidsvorming en -ontwikkeling rond een specifiek thema vraagt ook altijd om reflectie op de samenwerking, het eigen handelen en dat van samenwerkingspartners.

- Verticaal of horizontaal: bij verticaal georiënteerde uitwisseling is sprake van een faseverschil: een gemeente heeft een voorsprong op anderen voor wat betreft de ontwikkeling en implementatie van (thema's op de) LEA. Bij horizontale uitwisseling is veel overeenkomst tussen de fasen van ontwikkeling waarin de deelnemers zich bevinden.

RANDVOORWAARDEN VOOR COLLEGIALE UITWISSELING

Om tot een geslaagde vorm van collegiale uitwisseling te komen is het belangrijk dat aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan:

- Binnen het netwerk moet gezocht worden naar een goede chemie, dat wil zeggen naar gesprekspartners die daadwerkelijk aansluiting bij elkaar hebben. De collegiale uitwisseling vindt plaats in een groep van mensen met een juiste mix van collega's die van elkaar kunnen leren, van goede procesbewakers en deskundige specialisten.
- Deelnemers staan open voor en zijn goed geïnformeerd over de wijze van werken. Ze kennen de relevante beleidsdocumenten en zijn goed geïnformeerd over de bedoelingen werkwijze van de collegiale uitwisseling;
- Er is vertrouwen en betrokkenen voelen zich veilig om open te spreken.
- De gegevens die al aanwezig zijn, worden optimaal gebruikt.
- De collegiale uitwisseling sluit aan op de ontwikkeling van de eigen organisatie en gaat met name uit van dat wat goed gaat en van oplossingen die voor dilemma's gevonden kunnen worden.
- Goede voorbereiding, voldoende tijd, rust en capaciteit.

UITWISSELING: VERSCHILLENDE VARIANTEN

In deze publicatie presenteren wij drie verschillende varianten van uitwisseling. Ze bieden de aangrijpingspunten om van een laagdrempelige vorm van uitwisseling te komen tot verdieping waarbij reflectie op het eigen handelingsrepertoire en dat van de ander centraal staat.

De drie modellen zijn: het (net)werkbezoek, het (net)werkbezoek als collegiaal consult en het (net)werkbezoek als collegiale intervisie. De hoofdvormen verschillen in mate van verdieping, in impact op het eigen handelen/de eigen organisatie en in de investering die gevraagd wordt van de deelnemers. Alle varianten vinden plaats op locatie van één van de deelnemende gemeenten

WANNEER MODEL 1: NETWERKBEZOEK

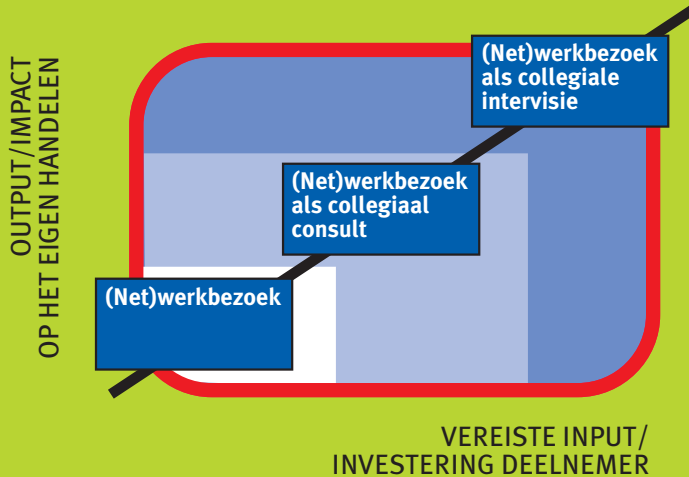
Indien diverse gemeenten zich in algemene zin oriënteren over een vraagstuk/thema, leent zich het netwerkbezoek als beste optie. Kennisoverdracht staat centraal, zonder dat de ontvangende gemeenten direct iets moeten doen met deze informatie. Verder biedt netwerkbezoek de mogelijkheid om netwerk op te bouwen of uit te breiden.

WANNEER MODEL 2: COLLEGIALE CONSULT

Indien gemeenten na afloop concrete oplossingen voor een specifiek probleem willen, raden wij collegiale consult aan. Bezoekende gemeenten moeten al enige ervaring in de materie hebben om te kunnen reflecteren op hetgeen hen door de ontvangende gemeente wordt aangereikt. De ontvangende gemeente bezit bij aanvang van meer kennis en ervaring dan de bezoekende gemeenten.

WANNEER MODEL 3: COLLEGIALE INTERVISIE

Indien diverse gemeenten dezelfde vragen/problemen hebben en geen van hen is duidelijk het meest deskundig of heeft de meeste praktijkervaring, raden wij collegiale intervisie aan. Het is hierbij uitdrukkelijk de bedoeling om na afloop aspecten te veranderen en die met elkaar weer te evalueren.



Figuur 1. MODEL VOOR COLLEGIALE UITWISSELING

MODEL 1:

NETWERKBEZOEK

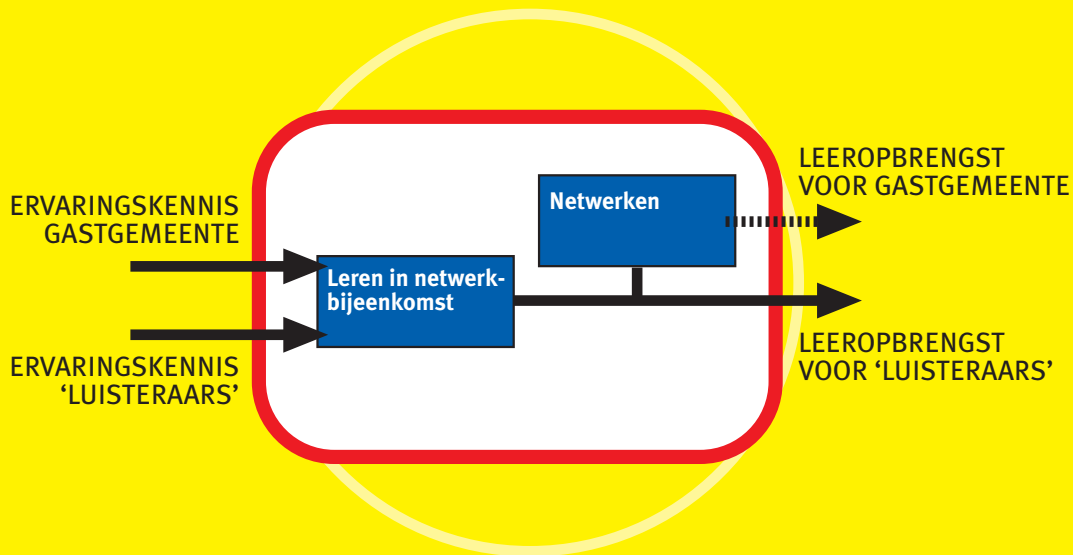
De meest laagdrempelige vorm van collegiale uitwisseling is een gesprek tussen collega's. De uitwisseling is gericht op overdracht (van succesvolle aanpakken, kennis, denkbeelden), ontmoeting en onderhouden van het netwerk en vindt bij voorkeur plaats op de werklocatie. We noemen deze vorm dan ook het (net)werkbezoek.

Kenmerken van deze vorm zijn:

- oplossingen als uitgangspunt;
- gastgemeente brengt, gasten halen;
- onbeperkte deelname;
- eenmalig karakter;
- vooral geschikt voor uitwisseling over thema/proces.

Mogelijke opzet van het (net)werkbezoek: inleiding en presentatie door de gastgemeente, sleutelpersonen in en direct betrokkenen bij de succesvolle aanpak, uitwisseling van de slaag- en faalfactoren, illustratie van de situatie in eigen gemeente, informele ontmoeting.

Voorbeeld: Gemeente A heeft de Brede School succesvol ontwikkeld en wil deze aanpak graag breed verspreiden onder andere gemeenten. Gemeenten B-Z nemen kennis van dit succes en maken een vergelijking met hun eigen situatie en aanpak. Open blijft of zij de succesvolle aanpak van Gemeente A ook vertalen naar hun eigen werkwijze en organisatie.



Figuur 2. NETWERKBEZOEK

MODEL 2:

COLLEGIALE CONSULT

Met de tweede vorm van collegiale uitwisseling, het consult, wordt een verdiepingsslag gemaakt. Omdat uitwisseling alleen doorgaans niet leidt tot echte veranderingen in de aanpak, zetten we in het consult een stap verder. Centraal in het collegiaal consult staat het vragen en bieden van oplossingen. Het consult wordt onderscheiden in twee vormen: a. het presenteren van een succesvolle oplossing voor problemen die de deelnemers inbrengen en b. het presenteren van een probleemsituatie waarvoor de deelnemers oplossingen helpen aandragen.

Kenmerken van deze vorm zijn:

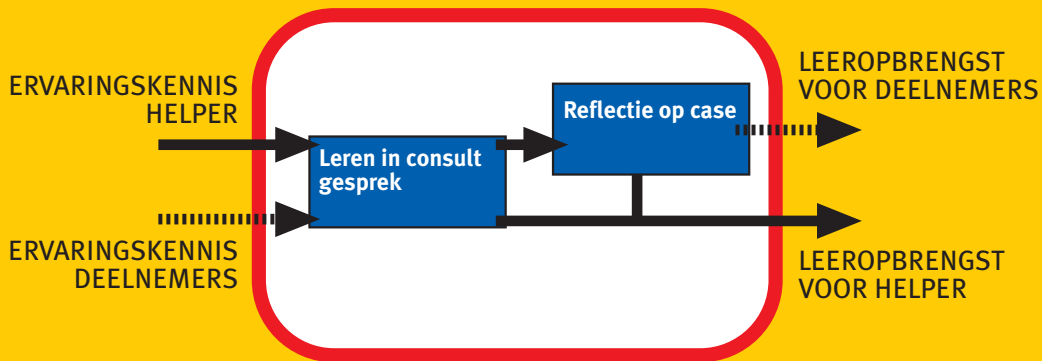
- problemen en oplossingen als uitgangspunt;
- gastgemeente brengt en haalt, gasten brengen en halen;
- beperkte deelname;
- eenmalig of meervoudig karakter;
- geschikt voor consultatie over thema/proces en voor bestuurlijke verhoudingen.

Omdat het collegiaal consult gericht is op verdieping, wordt gebruik gemaakt van een gestructureerde werkwijze.

A. OPLOSSING CENTRAAL

Bij deze vorm van collegiaal consult wordt gewerkt in een kleine groep met het presenteren van een succesvolle oplossing voor problemen die de deelnemers inbrengen. De casus kan gericht zijn op beleidsvorming rond een specifiek thema, op de ontwikkeling van het beleidsproces of op de implementatie in de ambtelijke en bestuurlijke context. De deelnemers brengen een probleem in en betrekken daarbij de feitelijke situatie, de opdracht, het veld waarin zij opereren, de instrumenten die zij ter beschikking hebben en de gekozen werkwijze. De deelnemers bespreken samen met de 'helper' de achtergronden (overwegingen, opvattingen) die hun keuzen en handelen beïnvloeden. De helper (ervaringsdeskundige) reflecteert op grond van eigen kennis en praktijkervaring op de casuïstiek en reikt mogelijke oplossingen aan. Het leerproces is gericht op zowel de deelnemers als de helpers.

Voorbeeld: Gemeente A, B en C willen starten met de Brede school, maar weten niet hoe. Gemeente D heeft de Brede schoolontwikkeling succesvol ter hand genomen. Oberon organiseert een collegiaal consult voor gemeenten A, B en C in gemeente D. Deze aanpak heeft als neveneffect efficiencywinst: verschillende gemeenten met eenzelfde probleemcasus worden gekoppeld aan een gemeente met een voorbeeldaanpak.



Figuur 3. OPLOSSING CENTRAAL

STAPPENPLAN BIJ VARIANT 'OPLOSSING CENTRAAL'

STAP 1: INTRODUCTIE

Het hoofdthema wordt ingeleid door de deelnemers.

STAP 2: HET VERHAAL

De deelnemers presenteren hun casus. Het probleem wordt geschetst.

STAP 3: DE OPLOSSING

De casus wordt verder uitgediept waarbij wordt aangegeven welke afwegingen gemaakt zijn in het proces. De specifieke sterke kanten en leerpunten van de casus worden belicht.

STAP 4: REFLECTIE

De helper krijgt gelegenheid te reflecteren op de casus en vragen te stellen aan de

deelnemers. Er wordt door de deelnemers geprobeerd leerdoelen te formuleren voor de eigen organisatie.

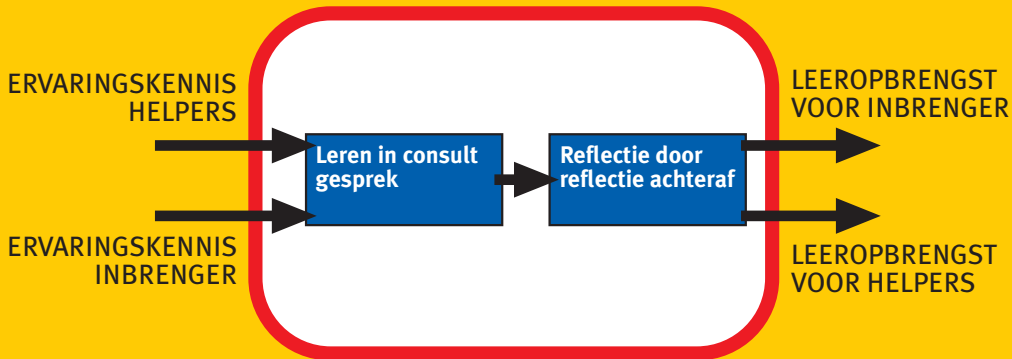
STAP 5: AFSLUITING

Het collegiale consult wordt afgesloten met een samenvatting van de leerpunten.

B. PROBLEEM CENTRAAL

Bij deze vorm van collegiaal consult wordt gewerkt in een kleine groep met een probleem-casus waarvoor de deelnemers oplossingen helpen aandragen. De casus kan gericht zijn op beleidsvorming rond een specifiek thema, op de ontwikkeling van het beleidsproces of op de implementatie in de ambtelijke en bestuurlijke context. De inbrenger presenteert het probleem en betreft daarbij de feitelijke situatie, zijn opdracht, het veld waarin hij opereert, de instrumenten die hij ter beschikking heeft en zijn gekozen werkwijze. De inbrenger bespreekt samen met de andere deelnemers (de helpers) de achtergronden (overwegingen, opvattingen) die zijn keuzen en handelen beïnvloeden. De deelnemers reflecteren op grond van hun eigen kennis en praktijkervaring op de casus en reiken mogelijke oplossingen aan. Het leerproces is gericht op zowel de inbrenger als de 'helpers'.

Voorbeeld: Gemeente A wil starten met de Brede school, maar aarzelt over de aanpak. Gemeente B, C, D hebben de Brede schoolontwikkeling succesvol ter hand genomen. Oberon organiseert een collegiaal consult voor gemeente A met gemeenten B, C en D.



Figuur 4. PROBLEEM CENTRAAL

STAPPENPLAN BIJ VARIANT 'PROBLEEM CENTRAAL'

STAP 1: STARTFASE

De inbrenger geeft kort informatie over de probleemsituatie.

STAP 2: HET VERHAAL

Er wordt een uitgebreidere toelichting op het probleem gegeven (feiten, gebeurtenissen, hoofdrolspelers en gevoelens). De groepsleden helpen de situatie van de inbrenger in beeld te brengen aan de hand van eigen ervaringen met soortgelijke cases: wat is het echte onderliggende probleem.

STAP 3: ACHTERGRONDEN

Deelnemers ondersteunen de inbrenger bij het zoeken naar de achtergronden van waaruit hij denkt en handelt. Men staat

ook stil bij de vraag waarom deze achtergronden in deze case (of vaker) een probleem oplevert.

STAP 4: AANGRIJPINGSPUNTEN

De inbrenger ontdekt achtergronden bij zichzelf waarvan hij zich voorheen niet zo bewust was. De deelnemers geven aan de hand van positieve feedback te kennen welke mogelijkheden zij zien in concrete acties, oplossingen. Er volgt een reflectie op de gebrachte alternatieven.

STAP 5: AFSLUITING

De inbrenger herformuleert zijn vraag of probleem, maar formuleert ook voor zichzelf één of meer leerpunten.

MODEL 3:

COLLEGIALE INTERVISIE

De derde vorm van collegiale uitwisseling, de intervisie, is de meest verdiepende vorm. Centraal in de intervisie staat het zoeken naar oplossingen voor problemen die alle deelnemers hebben. De intervisie leidt tot veranderingen in het handelen van de deelnemers en tot effecten voor de organisatie (gemeentelijk, veld).

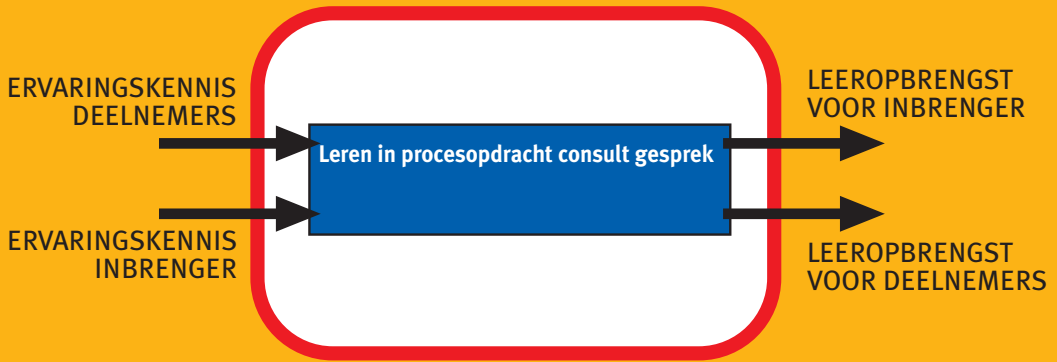
KENMERKEN VAN DEZE VORM ZIJN:

- problemen als uitgangspunt;
- gastgemeente en gast brengt en halen;
- beperkte deelname;
- meervoudig karakter;
- vooral geschikt voor consultatie over bestuurlijke verhoudingen en reflectie op het eigen handelen.

Omdat de collegiale intervisie de meest verdiepende vorm is, wordt gebruik gemaakt van een gestructureerde werkwijze die meestal ook verschillende bijeenkomsten omvat. We geven hieronder een beknopte beschrijving.

De kracht van intervisie is de vaste structuur waarmee gewerkt wordt. Er wordt gewerkt in een kleine groep met een probleemcasus waarvoor de deelnemers oplossingen helpen aandragen aan de hand van een afgesproken methodiek van vraag en antwoord. De casus kan gericht zijn op beleidsvorming rond een specifiek thema, op de ontwikkeling van het beleidsproces of op de implementatie in de ambtelijke en bestuurlijke context. De inbrenger presenteert het probleem en betreft daarbij de feitelijke situatie, zijn opdracht, het veld waarin hij opereert, de instrumenten die hij ter beschikking heeft en zijn gekozen werkwijze. De deelnemers reflecteren op grond van hun eigen kennis en praktijkervaring op de casus door middel van specifieke vragen, waarna het probleem wordt geherformuleerd. De inbrenger neemt een beslissing over de volgende stap(pen) die hij wil en kan zetten, de deelnemers reiken suggesties aan voor oplossingen. Het leerproces is gericht op zowel de inbrenger als de deelnemers.

Voorbeeld: Gemeenten A, B en C willen starten met de Brede school, maar aarzelen over de aanpak. Er worden drie intervisiebijeenkomsten georganiseerd. In de eerste bijeenkomst is gemeente A de inbrenger en wordt met gemeente B en C volgens de systematiek van intervisie van probleembeschrijving naar mogelijke aanpak toegewerkt. In de tweede bijeenkomst is gemeente B de inbrenger en wordt met gemeente A en C volgens de systematiek van intervisie van probleembeschrijving naar mogelijke aanpak toegewerkt. Gemeente C is de inbrenger in de derde bijeenkomst, met gemeente A en B wordt volgens de systematiek van intervisie van probleembeschrijving naar mogelijke aanpak toegewerkt.



Figuur 5. INTERVISIE

STAPPENPLAN²⁾

STAP 1: EIGEN VERHAAL

De inbrenger vertelt zijn/haar verhaal. Daarbij wordt kort(!) de situatie geschetst en naar aanleiding daarvan legt de inbrenger de vragen voor aan de groep of geeft zijn/haar twijfels weer die erdoor ontstaan.

STAP 2: DRIE OPEN VRAGEN

De luisteraars stellen ieder maximaal (!) drie open vragen om de inbrenger te helpen om het probleem te verkennen en te beschrijven. NB De gesprekleider let erop dat de vragen echte open vragen zijn en dat het niet om suggestieve of gesloten vragen gaat. Tip: noteer de vragen op een flip-over of op een whiteboard.

STAP 3: WARME NEUTRALE KOUDE VRAGEN

De inbrenger geeft nog geen antwoord maar geeft de vragen een waardering: warm-neutraal-koud. De 'koude vragen' zijn de vragen die relevant zijn maar die iemand al had bedacht. De 'warme vragen' geven een nieuw licht op de zaak. Neutrale vragen kunnen op zichzelf wel nieuwe vragen zijn maar geven geen nieuwe inzichten. Domme vragen bestaan niet.

STAP 4: ANTWOORD OP ALLE VRAGEN

De inbrenger geeft antwoord op alle gestelde vragen en de luisteraars doen niets anders dan luisteren. Vaak is het - zeker met het doel van intervisie voor ogen

² Gebaseerd op Jos Kessels: Socrates op de markt: filosofie in bedrijf, Amsterdam: Boom, 1997

- bij abstractere problemen een valkuil als ervoor wordt gekozen om alleen de warme vragen te beantwoorden, om zo tijd te winnen.

STAP 5: EVENTUEEL TWEEDE RONDE VRAGEN

Wanneer dat gewenst is door de luisteraars of door de inbrenger volgt er een tweede ronde open vragen. Uiteraard heeft de inbrenger te allen tijde het recht om een vraag niet te beantwoorden en natuurlijk kan dat ook effecten hebben voor de uitkomst van de discussie.

STAP 6: PROBLEEM ALS 'EIGEN' HERFORMULEREN

De luisteraars herformuleren nu het probleem of twijfel in één zin alsof het hun eigen onderwerp is zodat zij zich goed inleven in de geschetste situatie van de prota-

gonist. "Mijn eigen probleem/twijfel is ..." Bijvoorbeeld "ik ben altijd te perfectionistisch" of "ik heb de hoop niet dat ik daarmee om kan leren gaan"

STAP 7: WARME NEUTRALE KOUDE HERFORMULERINGEN

Ook hier weer krijgt de inbrenger tijd om de herformuleringen te typeren met de waardering: warm-neutraal-koud.

STAP 8: HERFORMULERING AANVANG

Naar aanleiding daarvan herformuleert de inbrenger zijn/haar aanvankelijke problemen/twijfels. De gesprekleider probeert er daarbij op te letten dat de onderwerpen die in het gesprek aan bod zijn geweest ook hun plek krijgen in de samenvatting door de protagonist. Daarbij is het namelijk goed mogelijk dat er bepaalde dingen uit het oog verloren worden maar het kan

ook zijn dat het zinvol is om nog eens hardop te zeggen dat punt X van luisteraar Y niet als warm werd ervaren in dit zoekproces (niet om Y 'weg te zetten' maar om de protagonist duidelijk te laten zien wat hij/zij als 'koud' ervaart).

STAP 9: ALGEMENE PRINCIPES

Vervolgens kan de intervisiegroep nadiscussieren over de vraag van die dag. Welke krachten in de persoon zelf, de omgeving van die persoon (de organisatie of het bedrijf waar hij werkt of eventueel de privé-situatie) spelen er mee in de situatie die door de inbrenger is neergezet. NB Dit is pas het eerste moment dat mensen echt hun mening geven.

De inbrenger geeft regelmatig aan of dat hij/zij het met de algemene lijn eens is, eventueel daartoe gestimuleerd door de

gesprek-leider als hij/zij wat overdonderd wordt doordat anderen een mening hebben over zijn/haar onderwerp.

STAP 10: BESLISMOMENT

De inbrenger bepaalt of hij de volgende stap wil/kan maken of dat hij/zij het hierbij wil laten.

STAP 11: HERORIËNTATIE

De inbrenger vertelt zijn toehoorders hoe hij/zij het probleem wil gaan aanpakken, de twijfels zijn opgeheven of de voorwaarden waarop er met die twijfels te leven valt.

STAP 12: SUGGESTIES

Wanneer daar behoefte aan is kan de inbrenger aan de luisteraars suggesties vragen om met die twijfel om te gaan. Soms geeft deze laatste fase meer ruimte

aan de luisteraars die graag hun persoonlijke Waarheden kwijt willen, dan dat de inbrenger dit werkelijk nog nodig heeft. In ieder geval zie je vaak wel dat de voorgaande stappen en deze bewuste beslissing om de tips aan te horen, het voor de inbrenger ook mogelijk maakt om nu werkelijk te luisteren naar de tips die worden gegeven.



COLOFON

Tekst & Samenstelling

Harriet Smit (Bureau Zunderdorp Beleidsadvies & Management)

Marco Zuidam (Oberon)

Vormgeving

Cas de Vries, Dvada, Utrecht

Druk

USP bv, Utrecht

ISBN: 978 90 77737 354

Utrecht, november 2008

Deze publicatie maakt deel uit van het landelijke LEA-ondersteuningstraject dat Oberon, i.s.m. Sardes, in opdracht van het Ministerie van OCW aanbiedt. Voor meer informatie – bv. over de overige activiteiten in 2008 – kunt u terecht op de website www.delokaleeducatieveagenda.nl of contact opnemen met Oberon.



© 2008 Oberon

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden, op wat voor wijze dan ook, of opgeslagen worden in een gegevensbestand zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Oberon

ONDERZOEK & ADVIES

Postbus 1423

3500 BK Utrecht

tel. : 030 - 230 60 90

fax : 030 - 230 60 80

e-mail : info@oberon.eu

Internet : www.oberon.eu