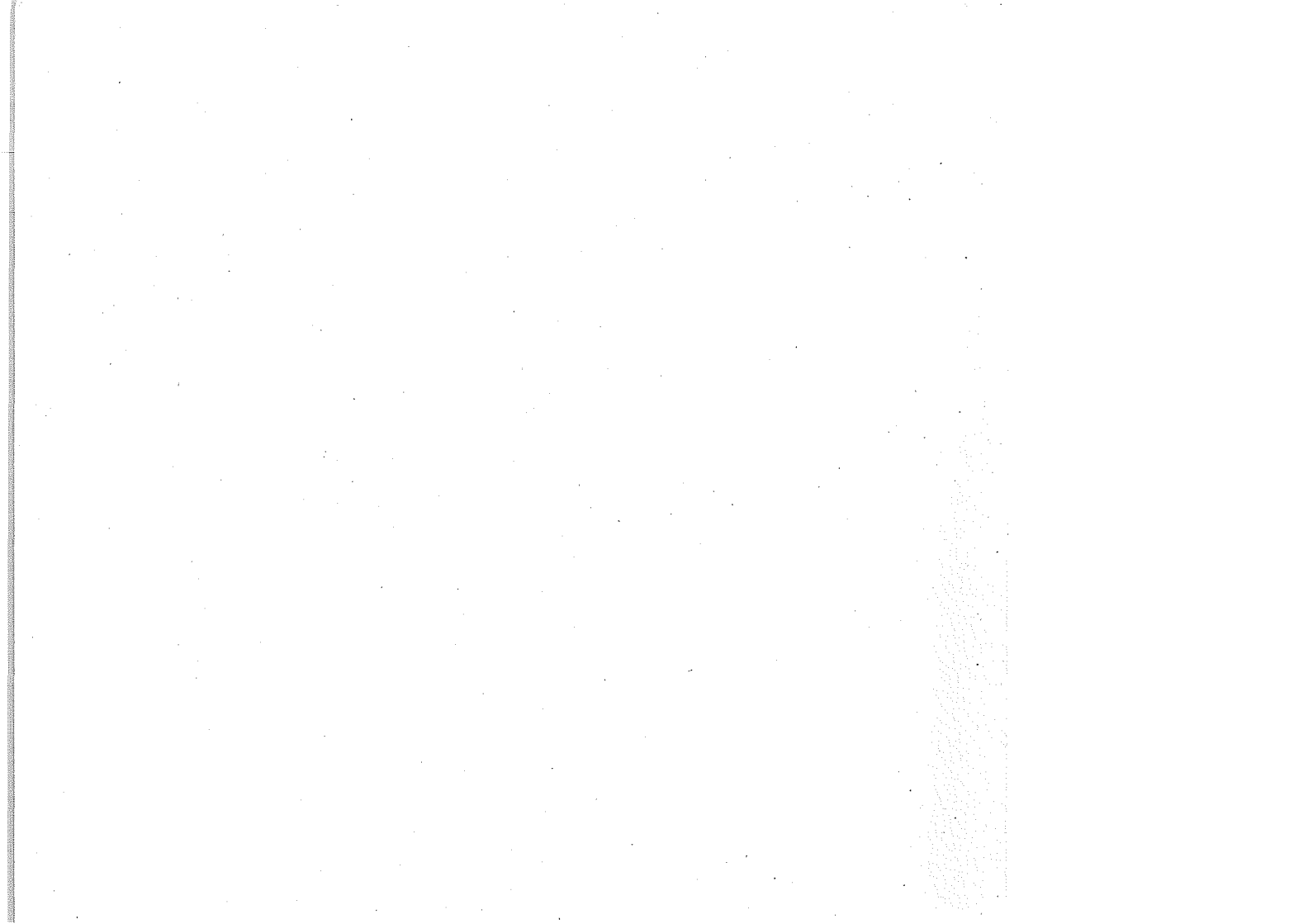




Chr. Maas festeramus

Soms voel ik me net een Belgisch trekpaard ...

**over het werk van NME-coördinatoren
in het voortgezet onderwijs**

Ellen Reehorst
ULO Biologie RuG 1995

een produkt van het Project NME-Netwerk in het kader van de nationale campagne
Invoering Natuur- en Milieu Educatie in het Voortgezet Onderwijs

© 1995 ULO Biologie RuG
Postbus 14, 9750 AA Haren
Telefoon (050) 632214 / 632216
(per oktober 1995 (050) 363 2214 / 363 2216)

ISBN 90 3670 846 3

Vormgeving: Hans Punter Beilen

Foto's: uit de videoband 'Het geheim van het netwerk'

Camera: Arnoud Gravestein

BUIS Audiovisuele Produkties Groningen 1995

Druk: Stichting Drukkerij Regenboog Groningen

Drs. Ellen Reehorst is als onderzoekster werkzaam bij de ULO Biologie van de
Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast is zij als adviseur verbonden aan
IMPULS, management advies NME Utrecht

Voorwoord

NME bevindt zich op het kruispunt van ontwikkelingen

De relatie mens / wereld verandert steeds sneller. Wat mens en natuur in de wereld aanrichten komt dagelijks in iedere huiskamer binnen. Het besef groeit dat behoud van de aarde vraagt om veranderingen op een aantal terreinen tegelijk: het macro-economisch beleid, de politieke machtsverhoudingen en de leefstijl van individuele mensen. In Nederland is één van de positieve ontwikkelingen dat de overheid de jeugd heeft ontdekt als doelgroep voor milieubeleid. De nationale campagne om Natuur- en Milieu Educatie (NME) in het hele basis- en voortgezet onderwijs in te voeren is een poging om de generatie van de toekomst voor te bereiden op een leefstijl die gebaseerd is op duurzaamheid.

Ook in het voortgezet onderwijs zijn belangrijke vernieuwende krachten merkbaar. Doorvoering van de kernpunten van Basisvorming en Tweede Fase (leren door doen, gericht op toepassing en met de wereld als leerstof respectievelijk zelfstandig leren in een studiehuis) betekent het einde van uitsluitend cognitief en frontaal onderwijs. De invoering van NME wordt op veel scholen gebruikt om deze vernieuwingen vorm te geven.

De nieuw aangestelde NME-coördinatoren werken dan ook op het boeiende kruispunt van deze ontwikkelingen. Als onderzoekster bij de ULO Biologie heb ik twee jaar kunnen volgen hoe het zo'n twintig leden van het eerste NME-netwerk Noord Nederland in hun werk als NME-coördinator is vergaan. Dit boekje is een weerslag van hun motieven en ontwikkeling, manier van werken en resultaten waarbij op een aantal punten hun ervaringen in een wat breder kader zijn geplaatst.

Voor wie dit boekje interessant kan zijn

- * Mensen in het voortgezet onderwijs die geïnteresseerd zijn in een voortrekkersrol op het gebied van NME (of een andere schoolbrede vernieuwing) kunnen zich hiermee een beeld vormen van het werk en de kansen die het biedt.
- * Schoolleiders met belangstelling voor een menselijke benadering van onderwijsvernieuwingen vinden hier aanknopingspunten voor hun school en hun eigen werk.
- * Mensen in de milieuwereld die betrokken zijn bij de invoering van NME in het onderwijs krijgen een kijkje in de keuken van het NME-coördinatorschap op een school voor voortgezet onderwijs.

Met dank aan

Bram Jansen, netwerkbegeleider en collega met wie het goed samenwerken is, en Martin van den Berg, Harry Frantzen, Ruud Delhaas en Hans Otermann voor hun constructieve commentaar op de conceptteksten.

En met bijzonder veel dank aan

Netwerkleiden, oud-netwerkleiden en schoolleiders: Joke Aartsen, Jan Apotheker, Martin van den Berg, Wiebe de Boer, Henk Dol, Jacq Hofstede, Hein Hogenhuis, Erik Jansen, Bert Lesterhuis, Reyna Platenkamp, Eeuwe Jan de Roest, Frits Sibers Tjassens, Rokus Sprenger, Marjolein Suwijn, Anne Lize Trines, Egbert Veenstra, Paul van der Veur, Cor Visscher, Heleen de Vos, Emile Wolters, B. Arends, M. v. Haeringen, S. Ypma, voor het delen van jullie ervaringen en het gebruik van de citaten. Zonder jullie bijdragen was dit boekje niet geschreven en via jullie ervaringen heb ook ik veel geleerd.

Inhoudsopgave

Voorwoord iii

Inleiding vii

Leeswijzer ix

1 De scholen, de mensen 1

- 1.1 De scholen 2
- 1.2 De mensen 2
- 1.3 Veel vragen ... 5

2 Een koude start 7

- 2.1 Op gang komen 8
- 2.2 NME - wat kun je ermee in school? 9
- 2.3 Coördinator zijn - is dat wel iets voor mij? 10
- 2.4 Collega's bij NME betrekken 12
- 2.5 Hoe pakken we dit aan? 14
- 2.6 In een nieuwe rol groeien 16
- 2.7 Opwarmen, richting geven, begeleiden 16

3 Opwarmen 19

- Geen weerstand en geen draagvlak* 20
- 3.1 Tussen motiveren en manipuleren 21
- 3.2 Draagvlak verbreden in de praktijk 22
- 3.3 de kunst van effectieve communicatie 24
- 3.4 voorwaarden voor een blijvend draagvlak 27
 - Van isolement naar draagvlak* 28

4 Richting geven 33

- Een mooi project, maar weinig NME* 34
- 4.1 Het belang van een heldere koers 35
- 4.2 Richting zoeken 36
- 4.3 Keuzes maken 38
- 4.4 Organisatie inrichten 39
- 4.5 Richting geven aan de uitvoering 41
- 4.6 Voorwaarden om richting te kunnen geven 42
 - Van enthousiasme naar een visie* 43

5 Begeleiden 47

- Een inventief plan stagneert* 48
- 5.1 Andere mensen aan het werk krijgen 49
- 5.2 Verschillende startpunten kiezen 50
- 5.3 Procesbegeleiden 51
- 5.4 Lesmateriaal ontwikkelen 53
- 5.5 Voorwaarden om collega's te kunnen begeleiden 54
 - Van solist naar dirigent* 55

6 Een open eind 59

- 6.1 Tussenstand: de resultaten voor de scholen 60
- 6.2 Tussenstand: de opbrengst voor de mensen 61
- 6.3 Een open einde 62

Bijlagen 65

- I** NME, een breed spectrum 66
- II** NME-doelen 70
- III** NME-netwerk Noord Nederland 1 71
- IV** Lijst met afkortingen 72
- V** Ondersteuning in Noord Nederland bij de invoering van NME 73
- VI** Uitgaven op NME gebied van de ULO Biologie RuG 74

Inleiding

Project NME-Netwerk

Het project NME-Netwerk is onderdeel van de landelijke campagne **invoering Natuur- en Milieu Educatie (NME)** in het voortgezet onderwijs, die in 1990 is gestart. Het project heeft als doel een model voor de opbouw van een netwerk van docenten te ontwikkelen. Via dit netwerk probeert het project een bijdrage te leveren aan de invoering van NME in de deelnemende scholen.

Eind 1992 is het eerste NME-netwerk van start gegaan: achttien docenten en schoolleiders als vertegenwoordigers van negen scholen voor voortgezet onderwijs uit Groningen en Friesland. In grote lijnen is dit eerste netwerk als volgt opgezet:

- gericht op schooleigen, liefst schoolbrede invoering van NME en milieuzorg
- per school twee NME-coördinatoren
- beperkte facilitering via een landelijke subsidie, later aangevuld door de school
- eens per zes weken een netwerkbijeenkomst op één van de deelnemende scholen
- programma met een combinatie van uitwisseling, collegiale ondersteuning en scholing
- netwerkbegeleiding vanuit de ULO Biologie van de RuG

In september 1994 is onder begeleiding van de ULO Biologie een tweede netwerk van start gegaan. Globaal volgens bovenstaande grote lijnen, maar ingebed in een totaalpakket waar ook een cursus voor NME-coördinatoren en advisering aan het schoolmanagement deel van uitmaken. En natuurlijk voortbouwend op de bevindingen op het gebied van netwerk-ontwikkeling en -begeleiding die in het eerste netwerk zijn opgedaan.

Een spotlight op de NME-coördinatoren

Tijdens de opbouw van het netwerk bleek de ontwikkeling die individuele NME-coördinatoren doormaken minstens even cruciaal en boeiend als de ontwikkeling van het netwerk zelf. Het zijn dan ook hun werkzaamheden, bevindingen en ervaringen die hier centraal staan. Omdat zij tijdens en na het schrijven van dit boekje gewoon doorwerken aan de invoering van NME op hun school heeft dit verhaal een open eind. Via citaten uit interviews en andere bronnen zijn zij zoveel mogelijk 'live' aanwezig. Daarmee is meteen het karakter van dit boekje geschetst: geen wetenschappelijke publikatie maar een levend verhaal over drijfveren en ontwikkeling, opstakers en teleurstellingen, werkwijzen en resultaten. Daarbij is omwille van de omvang van dit boekje noodgedwongen een selectie gemaakt: slechts een deel van de mensen en de scholen komen hier in beeld.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 biedt een korte kennismaking met **de scholen en de mensen**: de redenen van scholen om mensen af te vaardigen naar het netwerk; de motieven van netwerkleden om de invoering van NME in hun school te willen voortrekken en in een bovenschools netwerk te stappen. Belangrijke vragen voor de rest van dit boekje zijn: wat leveren de inspanningen van de netwerkleden op voor hun school en voor henzelf?

Hoofdstuk 2, een koude start, gaat in op de startproblemen die veel NME-coördinatoren blijken te ondervinden: de twijfels die ze hebben, de vragen die hen bezighouden en de ontwikkeling die ze doormaken.

De **hoofdstukken 3 (opwarmen), 4 (richting geven) en 5 (begeleiden)** geven vanuit de schoolpraktijk een beeld van de werkwijze en ervaringen van NME-coördinatoren en de resultaten van hun werk. In elk hoofdstuk komt de stimulans aan de orde die kan uitgaan van een collega NME-coördinator in school, het netwerk en de schoolleiding. Naast praktijkbeschouwingen met veel citaten begint en eindigt elk hoofdstuk met een case over de invoering van NME op een van de netwerkscholen.

In **hoofdstuk 6** worden de vragen uit hoofdstuk 1 samenvattend beantwoord. NME-coördinatoren vinden dat hun werk boeiender is geworden en voldoening geeft. Voor de school betekent hun inspanning een verbetering van de kwaliteit van onderwijs en/of beheer.

Bijlage I (**NME, een breed spectrum**) en bijlage II (**NME-doelen**) zijn bedoeld voor lezers die zich onvoldoende ingevoerd voelen in de Natuur- en Milieu Educatie. Voor hen zijn deze bijlagen aan te raden als start. De verdere bijlagen bevatten een lijst met gebruikte afkortingen, de scholen die deelnemen aan het eerste netwerk, het ondersteuningsaanbod op NME-gebied in het noorden en een overzicht van de NME-uitgaven van de ULO Biologie van de Rijksuniversiteit Groningen.





De scholen, de mensen



Wat voor scholen sturen een afvaardiging naar een NME-netwerk? Wat zien ze in NME en wat voor opbrengst verwachten ze van het netwerk? En wat beweegt docenten om een extra klus op hun schouders te nemen? Waarom steken ze hun nek uit in een poging collega's enthousiast te krijgen terwijl ze weten dat die zich ook niet bepaald lopen te vervelen? Wat maakt dat ze dan ook nog eens extra tijd in een buitenschools netwerk stoppen? Even voorstellen: het eerste NME-netwerk in het noorden!

1.1 De scholen

Negen scholen stuurden docenten naar het netwerk. Of stuurden, de meeste docenten wilden zo graag dat het voor de schoolleiding soms meer een kwestie was van goedkeuren. Dat de school er uit de landelijke pot fre's voor ontving was natuurlijk mooi meegenomen. Erg concrete doelen op NME-gebied hadden de meeste schoolleidingen aanvankelijk niet. Redenen om mee te doen waren bijvoorbeeld: NME moet gewoon in de basisvorming; zo'n project levert altijd wel iets op; milieu past goed bij onze christelijke identiteit. Pas na verloop van tijd werd het schoolbelang duidelijker: via NME werken aan de vormgeving van TVS; NME als pilotproject om de samenhang tussen vakken te bevorderen of ervaringen op te doen met leren-door-doen; NME als invulling van de (postfusie) identiteit of als profileringspunt. Opvallend is het belang dat directieleden vanaf het begin zagen in de uitwisseling tussen scholen. Ze vonden (en vinden) het belangrijk om op de hoogte te blijven van wat andere scholen doen, als een soort referentie voor de eigen keuzes, maar ook om van andere scholen te leren.

M. van Haeringen (schoolleiding): 'Uitwisseling levert op dat je van een ander wat leert. Je werkt als scholen toch al zoveel langs elkaar heen, iedereen heeft altijd het wiel uitgevonden. Waarom zou je dan niet met elkaar praten?'

In het netwerk zitten vertegenwoordigers van stads- en plattelandsscholen, van zeer brede scholengemeenschappen maar ook van een zelfstandig gymnasium en een VBO-school, van scholen met een jarenlange milieutraditie of zonder enige ervaring op dat gebied. De grote verschillen tussen de netwerkscholen gaven vanaf het begin de uitwisseling een extra dimensie.

1.2 De mensen

Wat onwennig zaten ze om de tafel, die eerste netwerkbijeenkomst. Zestien docenten, waarvan slechts een enkeling met ervaring in het voortrekken of coördineren van vernieuwingen, en drie directieleden. Veel biologen en docenten van de andere natuurwetenschappelijke vakken maar ook mensen die geschiedenis, aardrijkskunde of economie geven. Sommigen van hen waren al voor de start van het netwerk bezig geweest met pogingen om NME in hun school een wat bredere plaats te geven, meestal met niet al te veel

succes. Het netwerk bood hen vooral een plek waar ze eindelijk gelijk-gestemde mensen vonden. Anderen die minder actief met NME bezig waren zochten er vooral ideeën en inspiratie. Voor een deel is het dan ook aan het netwerk te danken dat zij allemaal met zoveel enthousiasme als NME-coördinator aan het werk zijn gegaan. Maar uiteindelijk is van alle netwerk-leden de eigen motivatie de belangrijkste drijfveer om de invoering van NME te willen voortrekken. Een paar netwerkleden met heel verschillende motivaties voor het voetlicht.

Frits is betrokken. De natuur heeft een enorme waarde voor hem: hij vindt er rust en inspiratie. En van daaruit is hij zeer betrokken bij de verloedering van het milieu. Deze waardering en betrokkenheid wil hij graag aan z'n leerlingen meegeven en hij is dan ook al jaren bezig met NME. Hij zoekt daarbij naar intensieve leermomenten: lessen waar werkelijk wat gebeurt, waar leerlingen aangesproken worden op hun hele persoon. Hoofd, Hart, Handen in evenwicht. Zijn Waddenwerkboek, gebaseerd op de excursies naar Schiermonnikoog, straalt dat ook uit. Wat hem drijft is zijn interesse in kinderen en zijn plezier in hun ontwikkeling; een wezenlijke verandering met de manier waarop hij als vakidote bioloog de school binnenkwam. Graag zou hij zien dat meer docenten vanuit zo'n pedagogisch-didactische visie onderwijs geven. Maar op school heeft hij tot nu toe heeft hij nauwelijks collega's gevonden met wie hij deze ideeën verder kan ontwikkelen. In het netwerk ziet hij daarvoor wel mogelijkheden.

Hoe is het in hemelsnaam mogelijk dat mensen en bedrijven in volledig bewustzijn en bij hun volle verstand doorgaan met het vervuilen van deze aarde. Verontwaardigd is **Jan** daarover, zeer verontwaardigd. Het sterkst heeft hij dat bij kernenergie: het is werkelijk een ongelofelijke schande. Die verontwaardiging is een belangrijke drijfveer om in school met milieuzorg bezig te zijn en in zijn scheikundeles milieu aan de orde te stellen. Hij vindt het wel lastig om deze verontwaardiging niet te veel door te laten klinken naar leerlingen - die moeten immers zelf hun eigen mening kunnen vormen. Tegen collega's roept hij al jaren dat NME zo belangrijk is, maar alleen bij biologie krijgt hij enig gehoor. Misschien zijn er via het netwerk wel scholen te interesseren voor de waterkwaliteitsprojecten waar hij veel ervaring mee heeft.

Egbert is gedreven. Het kan best, rekening houden met het milieu: kijk maar hoe mooi kringlooppapier is, proef maar hoe lekker biologisch eten kan zijn. Eigenlijk kan hij nauwelijks begrijpen dat anderen niet evenveel belang hechten aan het milieu en er minder voor over hebben. Deelnemen aan het netwerk doet hij uit idealisme: zo kan hij meewerken aan een betere wereld. Het moet trouwens wel iets opleveren voor school want aan nog meer vergaderingen heeft hij weinig behoefte.

NME, dat past goed in de identiteit van de school; maar eens horen hoe we dat moeten uitwerken. Zo ongeveer stapte **Jacq** in het netwerk. Om daar tot zijn verbazing te ontdekken dat de netwerkbegeleiding meer ruimtescheppend dan richtinggevend aanwezig was en dat lid zijn van een netwerk iets anders inhoudt dan deelnemen aan een cursus. Het omschakelen kostte hem

energie, maar na enige tijd had hij zijn eigen lijn te pakken: proberen om via NME greep te krijgen op het TVS-instrument. Want voor de meeste docenten in zijn school was het toch erg onduidelijk hoe je daarmee om moet gaan.

Voor hij het onderwijs in ging werkte **Martin** in de derde wereld. Samen met milieu hoort dat voor hem vanzelfsprekend bij de dingen die belangrijk zijn in zijn leven. Daarbij vindt hij het een uitdaging om via NME een onderwijs-vernieuwing als de basisvorming en TVS vorm te geven. Want praktisch moet het wel blijven, voor hem liever geen zweverige visiediscussies.

Milieu, dat hoort er gewoon bij. Tenminste, dat vindt **Anne-Lize** en dat is ook haar streven in school. Milieu moet net zo gewoon worden als Nederlands, dat vindt iedereen toch ook normaal? NME-werk ziet ze als een uitdaging, gewoon iets nieuws, iets leuks. Iets waar haar school nog weinig aan doet en waar ze mooi een initiërende rol in kan vervullen. En zo'n netwerk met mensen van verschillende scholen maakt het voor haar extra aantrekkelijk.

Voor **Henk** was het milieu een interessant maar met vragen omgeven onderwerp. Hoe kon hij nou weten wat echt het beste was voor het milieu? Je zou zeggen dat stenen mokken beter zijn dan plastic bekertjes, maar laatst las hij ergens het tegenovergestelde. Maar goed, hij is gevraagd door de school-leiding en al weet hij nog niet precies wat er gedaan moet worden, hij wil best z'n handen uit de mouwen steken.

Marjolein vindt het heel belangrijk dat leerstof meer in samenhang of nog liever geïntegreerd wordt aangeboden, en dat het leerlingen in staat stelt om zelf verantwoorde keuzen te leren maken. En verder vindt ze het simpelweg leuk om samen met collega's nieuw lesmateriaal te maken en zaken op te zetten. Samen wil dat beter, dan is ze veel creatiever. Misschien zijn er in het netwerk wel mensen die daar ook lol in hebben.

De motieven om aan de invoering van NME te gaan werken verschilden op het moment dat de mensen in het netwerk stapten en ontwikkelden zich vaak in de loop van de tijd verder. Maar er was één opvallende overeenkomst: het zijn allemaal **mensen die iets willen**. Ze willen iets met hun school, met leerlingen of met hun collega's. Ze hebben lol in nieuwe dingen en ze delen een betrokkenheid bij het milieu. Die gezamenlijkheid heeft de grote verschillen die er zijn in ervaring, visies en kwaliteiten overbrugd. Die gezamenlijkheid is ook een belangrijke kracht van het netwerk gebleken: het is als zwemmen in lekker water zoals een van de netwerkliden het beschreef. Wat een genoeg, allemaal ondernemende, vernieuwende mensen. En wat een verschil met school, hoorde je sommigen haast hardop denken. Al bleek dat laatste uiteindelijk vaak erg mee te vallen!

1.3 Veel vragen ...

Toen het eerste netwerk van start ging was alleen bekend welke mensen van welke scholen meededen. Verder was het een ontdekkingstocht waarvan niet meer dan de richting duidelijk was: invoering van NME. Er leefden dan ook vele vragen, zowel bij de netwerkleden als bij de netwerkbegeleiding.

Bij de netwerkleden waren dat vooral vragen over het werk in hun school. NME, wat kun je daar eigenlijk mee op schoolniveau? Is het wel iets voor mij, zo'n coördinerende rol? En moet ik dan echt collega's gaan inschakelen? Zo'n invoeringsproces, hoe pakken we dat eigenlijk planmatig aan? En wat levert al dat werk uiteindelijk op voor de school? Verder waren zij benieuwd naar het netwerk en de mensen: zou de extra tijdsinvestering voldoende opleveren?

Bij de netwerkbegeleiding leefden dezelfde vragen vanuit een ander perspectief. Hoe vergaat het de startende NME-coördinatoren op hun school? Lukt het ze om NME op de rails te zetten? Welke ontwikkeling maken ze daarbij zelf door? Wat vinden ze daarvan, wat levert het hen op? Is zo'n netwerk een goede stimulans bij de invoering van NME? Hoe zal het netwerk zich ontwikkelen? Is die ontwikkeling te stimuleren?

In dit boekje is de aandacht gericht op de netwerkleden en hun werk in de scholen. Via hun ervaringen komt af en toe ook het netwerk terloops in beeld. Wie geïnteresseerd is in de ontwikkeling van een netwerk vindt daarover meer in de ULO-publikatie 'Collegiale netwerken begeleiden' (Bram J. Jansen 1995).



Een koude start



Gemotiveerd en enthousiast stapten negentien mensen in het netwerk: ze wilden iets met milieu in hun school. Meer buitenlessen, kringlooppapier of zelfs een compleet nieuwe didactiek. Milieu is immers echt heel belangrijk; bovendien staat het nu zelfs in de kerndoelen van de basisvorming. En allemaal wilden ze daar graag hard aan werken. Het lijken ideale voorwaarden voor een vliegende start als NME-coördinator. Toch was de praktijk anders. Veel netwerkliden kwamen in school traag en moeilijk op gang. Wat maakt een beginnend NME-coördinator allemaal door? Waarom duurde het vaak zo lang voordat deze mensen daadwerkelijk in hun school aan het werk gingen?

2.1 Op gang komen

Een nieuwe schoolgebouw, met een pas aangelegde tuin. De ramen van het biologielokaal staan open. Binnen zijn de tafels in een carré gezet. Zo'n twintig mensen luisteren aandachtig naar elkaar en drinken af en toe van hun koffie. Een voorbij lopende leerling wil tegen z'n leraar roepen dat hij lekker wél vrij is, maar bedenkt zich als hij de vele onbekende gezichten ziet. Een willekeurige bijeenkomst van het NME-netwerk zo'n half jaar na de start, op één van de deelnemende scholen.

... sinds ze weten dat ik in dit netwerk zit ben ik kennelijk opeens verantwoordelijk voor alles wat met milieu te maken heeft. Te pas en te onpas komen ze me vertellen dat er ergens nog lichten in een lokaal branden of dat de kachel te hoog staat. Soms vind ik m'n collega's lichtelijk mesjogge ...

... ja, en dan zo'n geschiedenisleraar die op de studiedag basisvorming gewoon zegt dat het een modeverschijnsel is, het milieu. De ene keer vredesonderwijs, dan emancipatie, dit gaat ook wel weer over. Gelukkig kapte de rector hem af, want ik wist zo gauw niet wat ik zeggen moest met al die mensen ...

... ik ben gewoon bang om collega's uit te nodigen voor vergaderingen. Ze roepen nu al zo hard dat ze het veel te druk hebben, je verwacht dan tegenwerking, stekelige opmerkingen. En hoe je daar dan weer op moet reageren ...

... daarom ben ik dus heel blij dat ik in die werkgroep basisvorming zit, dat geeft enige status om secties bij elkaar te roepen, maar ik weet niet hoever die status gaat ...

... ik zou daar nog veel langer over kunnen praten maar ik vind het vrij zwaar allemaal, vooral om de verantwoordelijkheid ervoor te dragen ...

... je kunt in school moeilijk iets opzetten omdat je mensen maar kort kunt spreken. Je zit op verschillende gebouwen, je hebt verschillende lestijden, je hebt leerlingen die je spreken moet, dus je ziet elkaar gewoon niet. Ja tussendoor effetjes, maar om dan over moeilijke dingen te beginnen ...

... je zit met het probleem dat je niet alleen met NME bezig bent, er zijn ook honderdduizend andere dingen in school die allemaal minstens zo belangrijk zijn als NME. In elk geval voor collega's! (gelach)

Een NME-coördinator is geen docent die een leuk project opzet of zorgt dat er batterijboxen komen. Misschien doet hij of zij dat wel, maar er is meer. Een NME-coördinator is bezig met vernieuwingen die verder gaan dan het eigen vak of de eigen sectie. Vaak gaat het om schoolbrede vernieuwingen op onderwijskundig én beheersmatig gebied. En daarbij heeft NME ook nog eens alles te maken met de eigen leefstijl van mensen. Werk dus waarbij je je nek moet uitsteken, lange termijn plannen moet maken en tegen de nodige weerstanden oploopt. Werk dat wezenlijk anders is dan 'gewoon' lesgeven. Hieronder de onzekerheden die dat nieuwe werk opriep bij startende NME-coördinatoren en hoe ze die twijfels overwonnen.

2.2 NME - wat kun je ermee in school?

Het eerste netwerk bestaat vrijwel volledig uit mensen die betrokken zijn bij het milieu en moeite doen om zelf milieuvriendelijk te leven. Toch hebben ook deze mensen hun vragen bij NME. Welke ingang werkt nou het beste, het mooie van de natuur of de bedreigingen van het milieu? En heeft NME wel enig effect op het gedrag van leerlingen? Tegen alle verwachtingen in werden deze twijfels soms wat getemperd door collega's van de eigen school.

Marjolein: 'Ik realiseer me dat je heel goed moet nadenken wat je met NME wilt. Moet je de te bereiken attitude-doelen nauwkeurig omschrijven, waarbij je dus duidelijke normen en waarden wilt onderwijzen, of moet je volstaan met het aanreiken van zoveel mogelijk informatie en alternatieven op grond waarvan leerlingen zelf beslissingen nemen omtrent hun gedrag. Dit is een belangrijk punt waar ik nog verder over na moet denken.'

Reyna: 'Ik heb afgelopen week mijn vijf vraaggesprekjes met collega's gevoerd en ik was eigenlijk toch wel verrast over de mate van betrokkenheid die mijn collega's toonden. Bij sommigen leidde het al direct aan de tafel tot een discussie over wat de school gemakkelijk zou kunnen verbeteren op milieugebied. Met name de vraag 'Denk je dat je het gedrag van leerlingen kunt beïnvloeden door je eigen voorbeeld-gedrag?' werd door alle vijf personen met volmondig 'ja' beantwoord. Terwijl ik zelf geneigd ben te denken dat zoiets helemaal geen effect heeft. Maar kennelijk ervaren een aantal van mijn collega's dat toch anders.'

Ook het belang dat de school aan NME zou hechten was onduidelijk. Fusie-perikelen, basisvorming en de nieuwe tweede fase vragen allemaal tijd en energie. Het is maar de vraag of NME daar nog wel bij kan. Welke raakvlakken heeft NME eigenlijk met deze ontwikkelingen? En is de schoolleiding bereid zich voor NME in te zetten?

Heleen: 'Als het aan mij lag zouden allerlei docenten van verschillende vakken samenwerken met lessen en vooral ook in projecten buiten de lessen om. En dan niet een keer in de vijf jaar, maar structureel. Maar op school voelen ze NME als een extra belasting in alle drukte. Het dringt niet tot de schoolleiding door dat ze NME kunnen gebruiken als een stimulans om nou eens die samenwerking van de grond te krijgen. Als ze dat niet als mogelijkheid zien, dan ben je een roepende in de woestijn, want zo voel ik me echt.'

Anne Lize: 'De directie heeft geen duidelijke verwachtingen, er wordt nooit naar NME gevraagd. Maar dat komt ook omdat de rector dit heeft afgestoten en dan gaat hij ervan uit dat het goed komt. Alleen weet ik ook niet precies welke kant het uit moet ...'

Het netwerk zorgde in deze fase voor informatie en motivatie. Belangrijke informatie als algemene NME-doelen, NME-kerndoelen voor de basisvorming en adressen van NME-instellingen ging over de tafel. Er werd met veel animo gepraat over de inhoud, didactiek en mogelijkheden van NME (zie ook bijlage I). De verhalen van scholen waar NME al enigszins op gang kwam werden met gretigheid beluisterd. Een schoolleiding die de invoering van NME serieus neemt kan in deze oriëntatiefase een belangrijke rol spelen. Het gaat er dan om het belang van NME voor de school en de leerlingen te benadrukken en op grote lijnen aan te geven waar de relatie met voor de school belangrijke ontwikkelingsitems ligt.

2.3 Coördinator zijn - is dat wel iets voor mij?

De overstap van milieu-enthousiast-docent naar officieel NME-coördinator betekent een aantal ingrijpende wijzigingen voor het werk en de eigen positie in school. Het kost energie en tijd (ongetwijfeld meer dan het oplevert), de verantwoordelijkheid is groter en het doet een beroep op nieuwe deskundigheden en capaciteiten. Ook de positie temidden van collega's verandert. Dit laatste bleek een stevige drempel (die in 2.4 verder aan bod komt).

Marjolein: 'Ik heb het gevoel dat ik met dat uurtje NME in de week niet uitkom. Ik moet ook gewoon lessen verzorgen, dat is op dit moment prioriteit nummer 1. Alles ligt op z'n kop, basisvorming, eindexamens, dat gaat gewoon even voor. Als ik weer enthousiast voor NME word, dan vind ik dat ik er meer tijd aan moet besteden en dat is belastend. Maar ik voel me er wel schuldig over dat ik te weinig doe.'

Heleen: 'Als ik dat voor mezelf naga, speelt het steeds op de achtergrond mee: je mag geen fouten maken. Alsof dat zou kunnen! Dat is het fijne van het netwerk: als je knelpunten ervaart op je eigen school zie je dat anderen daar ook mee worstelen. Dat het helemaal niet zo gemakkelijk is, dat iedereen daarmee zit en dat je gewoon met vallen en opstaan wijs wordt.'

Emile: 'Voor dit werk hoef je geen milieudeskundige te zijn. Goed omgaan met het milieu heeft weinig met deskundigheid te maken. Je moet wel deskundig zijn op organisatiegebied, wel weten wat er in de school gebeurt.'

De onzekerheden die deze veranderingen oproepen leidden bij een aantal netwerkleden tot de vraag of ze door wilden gaan met dit werk. Sommigen twijfelden kort, anderen langer, maar niemand haakte in deze fase af. Vaak gaven kleine succesjes, onverwachte meevallers of gewoon wat begrip van anderen de doorslag om door te gaan.

Paul: 'Vandaag vond ik dit briefje in mijn postvakje, nadat ik gisteren geïnformeerd had naar de resultaten van het zaaien van zonnepitten. Dit briefje is voor mij het mooiste cadeautje dat ik sinds de start van mijn NME-activiteiten ontvang!'

*Mijn zonnepit is 95 cm. hoog.
Die van mij is 90 cm. hoog.*

*Afz. Peter F. 1a
Erik Sjoerd Nauta klas 1a*

Belangrijke steun bleek te zitten in het simpele feit dat er per school twee NME-coördinatoren aan het werk probeerden te gaan. Het hebben van zo'n NME-maatje onder handbereik werd zeer gewaardeerd: alle netwerkleden zijn het er over eens dat samen echt sterker voelt en beter werkt. Al was het alleen maar omdat je in je eentje veel eerder de moed opgeeft!

Anne Lize: 'Het is heel belangrijk dat je in school iemand hebt waar je op terug kunt vallen, iemand met wie je altijd kunt overleggen. Die je kunt bellen, een echt maatje. Het is heel praktisch en je hebt het gewoon nodig.'

Eeuwje Jan: 'Ik denk dat je zoiets niet alleen moet doen, zeker niet in de beginfase. Je kunt elkaar bemoedigen als er iets mislukt, je kunt taken verdelen. Je komt op ideeën als we het nou zo eens doen ...'

En ook het netwerk had een belangrijke functie in het voorkomen van isolement en als stimulans om door te blijven gaan. Tijdens de netwerkbijeenkomsten werd dan ook veel tijd besteed aan het delen en bespreken van ervaringen. De scholing & training zorgde voor meer deskundigheid en daardoor voor een groter zelfvertrouwen.

Frits: 'Als je op een school iets nieuws begint moet je in het begin vaak als een soort solitair figuur, als eenling opereren. In het netwerk heb je ondersteuning om door te gaan, om ervaringen uit te wisselen. Dat is denk ik een hele belangrijke functie van het netwerk, die morele steun. En door de scholing & training tijdens de netwerkbijeenkomsten ben ik meer in staat om beleidsmatiger te denken over de school als organisatie.'

Jan: 'Zeker het eerste jaar is het heel plezierig dat je een club hebt waar je niet direct het achterste van je tong hoeft te laten zien om je gelijk te bewijzen. Het zijn mensen die op de een of andere manier dezelfde ideeën hebben, die ook bezig zijn met NME'

en die ook tegen dingen aanlopen. Dat geeft een gevoel van saamhorigheid en dat maakt ook dat je er gewoon wat makkelijker mee door kan gaan.'

Een schoolleiding kan in deze fase zorgen voor faciliteiten in de vorm van fre's, een handig rooster, werkruimte of budget. Maar hoe belangrijk deze materiële voorzieningen ook zijn, minstens even belangrijk is het geven van ruggesteun. Als de schoolleiding vertrouwen uitspreekt in de NME-coördinator, waardering toont voor zijn of haar werk en afscherming biedt tegen al te cynische collega's betekent dat voor een NME-coördinator een enorme stimulans.

2.4 Collega's bij NME betrekken

De stap om collega's in te schakelen bij de invoering van NME bleek een grote drempel. Niet zo vreemd: veel scholen zijn platte organisaties met weinig hiërarchische lagen en docenten hebben daarin vaak een grote professionele autonomie. In de meeste netwerkscholen was het in elk geval niet gebruikelijk dat docenten of schoolleiding zich met de inhoud en manier van lesgeven van collega's bezig houden. In zo'n situatie heb je moed nodig om je lokaal uit te stappen en je over de grenzen van je sectie heen met het werk van collega's te bemoeien.

Marjolein: 'Ik kom er steeds meer achter dat iedereen maar wat doet, waarbij het belangrijkste uitgangspunt het overdragen van kennis is, zonder dat leerlingen verbanden zien. Het uitgaan van de belevingswereld van leerlingen is voor de meeste mensen bij ons op school geheel onbekend terrein. Nu ik daar zo over nadenk zou dat wel eens een heel groot struikelblok kunnen zijn.'

De drempel om collega's te benaderen stond natuurlijk niet los van andere twijfels: wat kun je met NME, wil ik wel voortrekker zijn, we weten zelf niet welke kant het op moet. Maar over de collega's werden opvallend vaak dezelfde dingen gemeld: ze hebben het al zo druk, bijv. als gevolg van een fusie of de invoering van de basisvorming; er is geen vergader- of overlegstructuur waarbij kan worden aangesloten; de schoolleiding houdt zich afzijdig. Voor de goede verstaander waren ook persoonlijke belemmeringen te beluisteren: verlegenheid, huiver om op te vallen en het gevoel te weinig deskundig of ervaren te zijn.

Eeuwe Jan: 'Ik praat vrij makkelijk, niemand merkt het misschien, maar ik heb het probleem van het eerste contact. Ik heb er een hekel aan om iemand aan te spreken over iets waarover we nog niet eerder hebben gesproken. Of iemand die ik nog niet goed ken, dan voel ik remmingen. Wat krijg je dan voor mechanismen, dan verstop je je achter dingen als hij zal het wel heel druk hebben, of zij heeft net dat en dat is natuurlijk niet terecht. Wat helpt is dat je goed geïnformeerd bent. Als we praten over kringlooppapier dan wil ik daar bij wijze van spreken meer van weten dan de man van de drukkerij. Als ik denk dat het een goede zaak is om iets te veranderen dan wil ik niet verrast worden door argumenten waar ik niet over nagedacht heb.'

Emile: 'Ik vind het niet leuk om mensen dingen te vragen die ze niet leuk vinden. Mensen hebben het heel druk, het moet wel heel erg belangrijk zijn om te rechtvaardigen dat je ze iets vraagt. Ik vind het wel prettig dat in onze school dingen strak beleidsmatig worden ingevoerd. Dan kun je gewoon op papier zetten dit moet gebeuren en dan is het ook iets van de hele school. Dan is het makkelijker om dingen te vragen.'

Martin: 'We proberen om het milieuhuishoudplan weer een beetje op te frissen. Je kunt dat direct aanpakken, aan de conciërge vragen of de verpakkingen niet gewoon weg kunnen. Daar heb ik niet de autoriteit voor, er zijn grenzen voor mij. Zij werken al jaren aan die school en dan zal ik even zeggen wat zij aan verpakt snoep in de school mogen hebben? Dat doe ik niet. De lerarenenquête is een voorbeeld van hoe ik dat wel aan wil pakken.'

Opvallend is dat veel mensen de oplossingen voor deze belemmeringen in eerste instantie bij zich zelf zochten. Toch maar m'n nek uitsteken, een enquête opstellen, zelf het beleid opschrijven, zorgen perfect geïnformeerd te zijn. De collega NME-coördinator in school en het netwerk gaven daarbij de nodige morele steun. Daarnaast zorgde met name het netwerk voor legitimatie van buitenaf.

Henk: 'Je kunt in het netwerk energie halen uit het feit dat andere mensen ook frustraties hebben. De dingen waar je moeite mee hebt, drempels waar je tegenop loopt, een ander neemt die misschien heel makkelijk en die zegt van o, probeer het eens zus of zo.'

Eeuwe Jan: 'Het geeft een stukje status, lid zijn van het netwerk. Het geeft ook verplichting, niet voor ons zelf zozeer, maar voor de school. En je kunt collega's daarover aanspreken, dat is wel grappig, zo van 'wij zijn in het netwerk bezig met ...'

Jacq: 'Om dingen te realiseren binnen een school heb je ook autoriteit nodig. Dat werkt heel vreemd eigenlijk, maar als mensen buiten de school zeggen dat iets heel belangrijk is en je kunt daarop terugvallen, dan werkt dat vaak heel positief. Het netwerk geeft een stuk autoriteit binnen de school.'

Zelden werd gedacht aan de steun en legitimatie die een schoolleiding bij dit soort problemen kan bieden: een formeel heldere positie met een gelegiti-meerde taak, zorgen voor bekendheid hierover in school, steun en adviezen bij het benaderen van collega's. Slechts twee schoolleiders maakten bewust werk van de ondersteuning van hun NME-coördinatoren. Een van deze scholen heeft de NME-coördinatoren vanaf het begin ook eigen faciliteiten gegeven.

Marjolein: 'We zijn door de schoolleiding niet voorgesteld of zo, dat moet eigenlijk wel gebeuren. Dan is het voor mensen duidelijk dat je ze niet benadert vanuit een overdaad aan energie. Zo van: de geiten hebben eten, laten we nu eens een collega lastig vallen!'

Eeuwe Jan: 'Wat we wel gestructureerd hebben is het overleg met de onderwijs-directeur, waar we met ideeën komen. Daar vullen we in elk geval een deel van onze tijd mee. En met die autoriteit achter ons hebben we toch het idee dat we wat meer ingangen in die school hebben.'

S. Ypma (schoolleiding): 'Binnen de schoolleiding is er geen sprake van verschillende standpunten over NME: het gebeurt! En als we iets een belangrijk punt vinden, proberen we daar ook vanuit de schoolleiding zichtbare en tastbare inzet op te plegen. Ik vind dat nogal voor de hand liggend. De NME-coördinatoren krijgen in ieder geval in mijn persoon de volle medewerking en ondersteuning. Het werkt goed als zichtbaar is dat de schoolleiding iets ondersteunt. Dat geeft in de school een beetje morele steun, lijkt me. Zou niet zo moeten zijn, maar het werkt wel zo.'

2.5 Hoe pakken we dit aan?

Als de hierboven beschreven onzekerheden hanteerbaar werden kwamen meer strategische en inhoudelijke vragen bovendrijven. Goed, ik ga ermee door, maar wat moet ik doen, hoorde je mensen dan denken. Waar werken we eigenlijk naar toe en hoe pakken we dat in hemelsnaam aan? Allerlei dilemma's doken op. Prioriteit leggen bij NME of milieuzorg of beide gelijk invoeren? Starten met de invoering van NME in de basisvorming of juist in de bovenbouw? Lange termijn plannen maken of gericht zijn op snelle successen? Veel aandacht besteden aan de tegenwerkers of vooral aan de mensen die wel willen? De reacties op dit alles waren verschillend. Soms leidde het tot een houding van 'laten nog maar even wachten'. Een andere typerende reactie in deze fase was het maken van allerlei plannen die vervolgens niet werden uitgevoerd. Extra complicatie was dat op veel scholen de schoolleiding weinig duidelijkheid over de koers gaf.

Emile: 'Nee, ik weet niet wat de directie van ons verwacht. Daar is niet over gepraat. Tja, je hebt er wel wat ideeën over, maar dat is nooit gecheckt.'

Anne Lize: 'We zijn nu vooral bezig om een basis te maken, een stuk goodwill te kweken zodat je een aantal jaren verder kan.'

Het NME-maatje op school was ook nu belangrijk. Samen plannen maken en strategieën bedenken gaat vaak beter en leuker dan in je eentje. En het is goed om je ideeën te kunnen toetsen aan iemand die de school van binnen kent. Maar ook was dit het stadium waarin een bevredigende vorm voor de samenwerking gevonden moest worden. Verschillen in werkstijl en aanpak leverden soms in eerste instantie de nodige irritaties op om vervolgens tot een vruchtbare taakverdeling te leiden.

Marjolein: 'Hoe kunnen we onze verschillen zo gebruiken dat ze elkaar aanvullen en we inderdaad als coördinatieteam NME gezien worden en niet als twee mensen die verschillende doelen nastreven en deze dus allebei niet bereiken? Wat zijn onze gezamenlijke doelen trouwens? Het is voor mij nog tamelijk vaag.'

Heleen: 'We hebben duidelijk verschillende stijlen. Rokus wil direct praktisch aan de slag met afval. Ik ben meer van bezint eer gij begint, ook stoelend op mijn ervaringen in het verleden. Uiteindelijk kiezen we een vingeroefening om concreet bezig te zijn met NME.'

Jan: 'We hebben inmiddels een vaste afspraak op donderdag, dat we elke week gewoon even met elkaar overleggen, even met elkaar afstemmen wat we gaan doen.'

Enkele netwerkleden hielden op verzoek van de netwerkbegeleider een uitgebreid logboek bij. Hierin beschreven ze hun werkzaamheden en ervaringen als NME-coördinator. Ook dit logboek bleek steun en continuïteit te kunnen geven.

Heleen: 'Groot voordeel van dit logboek: als ik het allemaal opgeschreven heb, is mijn hoofd weer leeg, zodat ik aan andere dingen kan denken.'

Marjolein: 'Het kost inspanning de draad weer op te pakken. Het is moeilijk me te herinneren waar ik ook alweer gebleven was met denken. Ik merk dat het netwerk-bulletin en mijn logboek me over het dooie punt heen helpen. Langzaam begint het weer te dagen en krijg ik er weer zin in.'

De capaciteiten die nodig zijn voor het NME-coördinatorschap (inzicht in NME, in de schoolorganisatie, in het invoeringsproces en de vaardigheden om daarmee te kunnen werken) moeten vaak groeien. Deelname aan een cursus of netwerk en regelmatige werkbesprekingen kunnen hierin voorzien. In het netwerk was er in dit stadium veel belangstelling voor de plannen en bevindingen van andere scholen. Ideeën opdoen, referentiekader en blikverruiming waren in deze fase belangrijke functies.

Emile: 'Van te voren wisten we niet precies wat we zouden ontwikkelen. Wat dat betreft vind ik het netwerk wel verhelderend, daar krijg je wel een beeld wat de mogelijkheden zijn. Juist omdat er zoveel scholen zijn die het op hun eigen manier doen en mensen die op hun eigen manier werken, besef je dat er veel mogelijk is. In het begin dacht ik vooral aan m'n eigen vak biologie, maar er kan veel meer.'

Een schoolleiding kan in dit stadium richting geven aan het enthousiasme en de plannen en daarmee de invoering van NME versnellen. Positieve maar niet te hoge verwachtingen voorkomen frustraties en twijfels aan eigen kunnen. NME invoeren is een kwestie van lange adem en voor NME-coördinatoren is het geruststellend te weten dat hun schoolleiding dat ook zo ziet.

S. Ypma (schoolleiding): 'Planmatig werken is vooral in de ontwikkelfase heel belangrijk. Inventariseren wat er op dit moment aangepakt kan worden en daar een plan op zetten, met een tijdspad erbij. Dat moet eerst op poten gezet worden en de NME-coördinatoren hebben daarbij een inhoudelijke inbreng. En als er om gaat hoe je processen stuurt en dingen aanpakt, dan ben ik ook zo vrij om hier en daar wat strategische adviezen te geven. Ik weet eigenlijk niet eens of ze dat in de gaten hebben. Ik probeer het niet zo nadrukkelijk te doen dat ze het gevoel hebben dat ze gemanipuleerd worden.'

2.6 In een nieuwe rol groeien

De meeste netwerklleden hadden geen ervaring met de invoering van schoolbrede vernieuwingen. Ze hadden tijd nodig om plannen en strategieën te ontwikkelen. Maar vooral moesten ze wennen aan hun nieuwe rol. NME-fanaat waren ze vaak al jaren, maar NME-voortrekker voelden ze zich nog lang niet. Laat staan dat ze zich al NME-coördinator durfden te noemen!

Marjolein: 'Misschien ben ik er over het algemeen best wat huiverig voor om teveel op de voorgrond te komen en bekend te worden als degene die iets doet. Van kijk, dat ben ik jongens. Dat vind ik niet prettig voelen. Ik zou wel trots zijn als we iets met een groepje doen, als er iets gelukt is, maar dan is het niet mijn verdienste. Ik hoef niet met de eer te strijken, liever niet eigenlijk. Maar die voortrekkersrol, van kom op mensen, we doen dat, dat wil ik wel meer gaan doen. En dat ook volhouden.'

De enkeling met een duidelijke NME-visie en voldoende kijk op de schoolorganisatie (bijvoorbeeld door een coördinerende of leidinggevende functie) maakte een snelle start. Maar uiteindelijk zijn alle netwerklleden vroeger of later in hun nieuwe rol gegroeid en als NME-coördinator aan het werk gegaan. En al werkend kwamen ze snel onverwachte nieuwe dingen tegen.

Marjolein: 'Ik merk dat het echt een effect op mezelf heeft, dat ik bewuster ga leven. Zo ben ik gestopt met roken. Niet als voorbeeld, van juf is zo braaf, maar gewoon voor mezelf. Ik kan niet het ene zeggen en het andere doen. En dat effect vind ik wel verrassend, wel leuk eigenlijk.'

Paul: 'Ik betrap me erop hoe vaak ik in gedachten bezig ben met NME: onder de douche, tijdens wandelingen en in de auto (foei!). Egbert schijnt er ook last van te hebben. Allertei idealen spoken dan door mijn hoofd.'

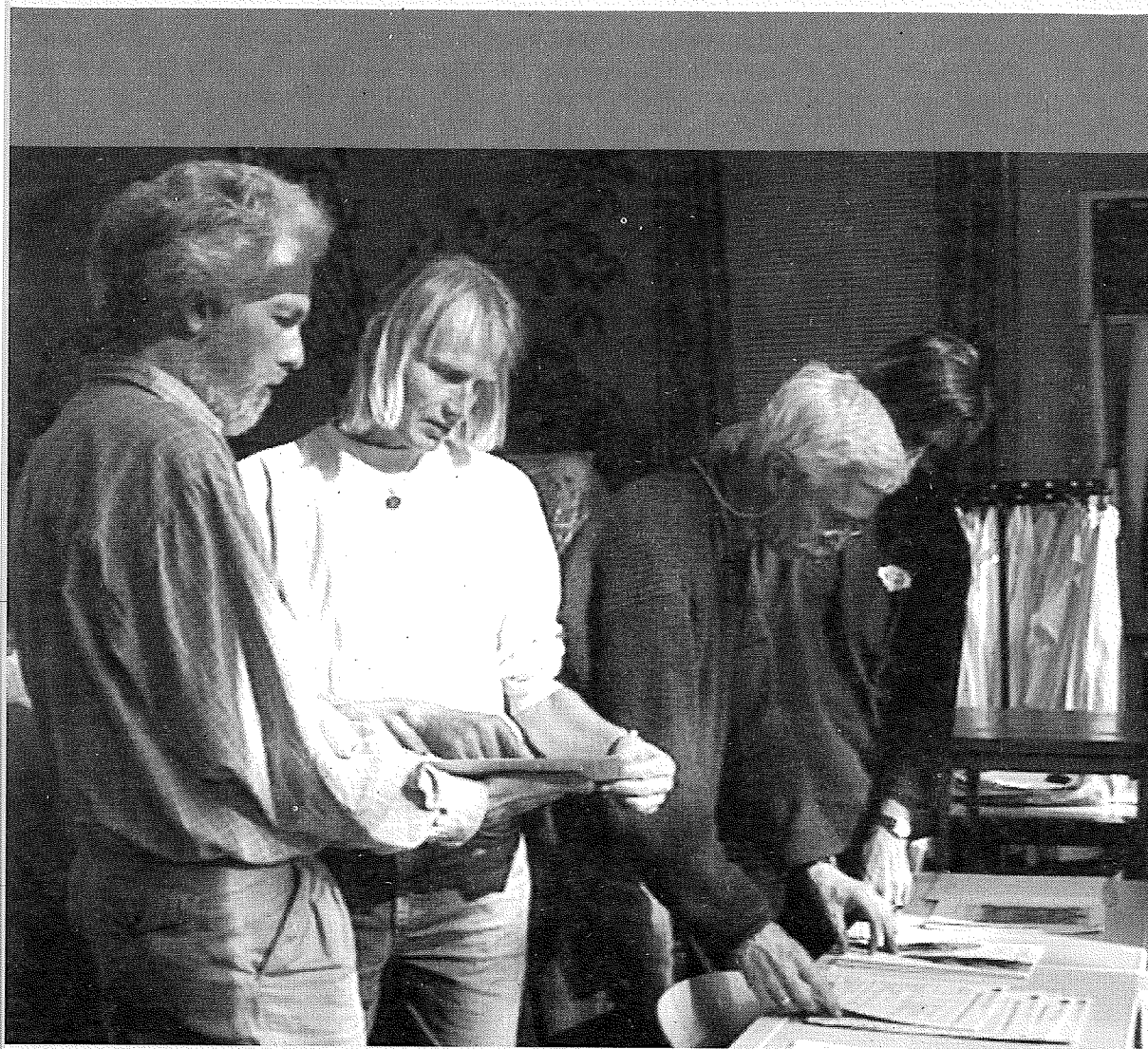
Verder merkten meerdere mensen tot hun verrassing dat het isolement van een NME-coördinator minder groot kan zijn dan dat van een eenzame milieu-bevlogen docent: door hun NME-werk kregen ze veel meer contacten met collega's dan vroeger. NME-coördinator blijkt een rol met nieuwe kansen en uitdagingen, dat was snel duidelijk. Wat deze mensen hebben aangepakt en hoe hen dat is vergaan komt in de rest van dit boekje uitgebreid aan de orde.

2.7 Opwarmen, richting geven, begeleiden

De hoofdstukken met de titels **opwarmen** (3) - **richting geven** (4) - **begeleiden** (5) geven een beeld van de werkwijze van de netwerklleden, hun ervaringen en de resultaten van hun werk. Bewust is daarbij gekozen voor een benadering die dicht bij de schoolpraktijk blijft. De volgorde opwarmen - richting geven - begeleiden is aangehouden omdat veel NME-coördinatoren uit het eerste netwerk zo te werk zijn gegaan. Dat zij voor deze werkwijze kozen

heeft alles te maken met hun uitgangspositie: zelf zeer gemotiveerd voor NME werden zij geconfronteerd met een onverschillige schoolomgeving en een schoolleiding die vaak nog minder interesse toonde. Voor de startende NME-coördinatoren uit het net opgerichte tweede netwerk is die beginsituatie anders. Door een andere manier van werven en duidelijker eisen aan de schoolleiding zijn in dit tweede netwerk de schoolbelangen sterker voelbaar, terwijl de persoonlijke motivatie van veel coördinatoren nog groeiende is. Waarschijnlijk zullen zij van daaruit eerder kiezen voor een richting gevende start.

Tot slot nog de opmerking dat het proces van opwarmen - richting geven - begeleiden in de praktijk meer spiraalsgewijs dan lineair verloopt. Om een voorbeeld te geven: als de leden van de nieuwe milieugroep enthousiast zijn geworden, helderheid hebben over hun taken en met steun van de schoolleiding plannen hebben gemaakt kunnen zij de volgende lus van de spiraal doorlopen door collega's te motiveren enz.



Opwarmen



Geen weerstand en geen draagvlak

Maartens College Groningen met NME-coördinatoren Paul v.d. Veur en Egbert Veenstra

Wanneer je de hal van het Maartens College binnenloopt kun je het niet missen: een prikbord met het laatste milieu-nieuws uit de wereld. Onder de trap verlicht een spaarlamp Het Havens Hergebruik Hoekje: op gerecycled meubilair liggen stapels informatiemateriaal over milieukwesties en milieuorganisaties. In de docentenkamer ligt op tafel een stevig gekaft schrift vol verhalen over de scholekster die op het dak nestelt en de vleermuis die de zolder bewoont. En wie door het raam kijkt ziet een leerling het gras maaien terwijl Paul en Egbert met een paar andere leerlingen bezig zijn met het poten van kistjes vol wilde planten. Als dit geen groene school is ...

Al jaren zijn Paul en Egbert actief bezig met natuur en milieu. Thuis natuurlijk, maar ook op school. Als ze in het netwerk stappen doen ze dat met het idee van schouders eronder, nu met fri's in plaats van 'vrij's' de zaak echt goed op poten zetten. De milieuc commissie moet nieuw leven ingeblazen worden en hetzelfde geldt voor het milieuproject. Ideeën hebben ze genoeg en ze beginnen meteen hun collega's enthousiast te maken. Koffiepraatjes, ludieke acties, veel publikaties in het weekbericht en de schoolkrant. De aandacht voor milieu groeit, weerstand komen ze eigenlijk niet tegen, maar hun collega's blijven afwachtend.

Bijdrage van Egbert in het weekbericht:

Wij roepen jullie als collega's met klem op om ons een beetje te steunen. Iedere bijdrage, hoe klein ook, is meer dan welkom. Eventueel aanwezige schroom is onterecht, er is niks mis met werken aan een betere wereld.

Na een half jaar zijn de eerste resultaten er. De school gaat over op kringlooppapier; schoolleiding, MR en bestuur hebben een milieu-intentieverklaring aangenomen en een lid van de schoolleiding krijgt NME in de portefeuille. Toch zitten Egbert en Paul zwaar in de put. De automatenaffaire is de aanleiding, maar de oorzaak ligt dieper.

Paul: 'Kijk nou zelf, een prachtige milieu-intentieverklaring, de tranen schieten je haast in de ogen. Dan mag je toch verwachten dat een schoolleiding ook nádenkt bij wat ze doet'.

Woedend gooit hij een A-4-tje op tafel en vertelt hoogst verontwaardigd hoe hij vanochtend ontdekte dat er enorme blikjesautomaten in de kantine geplaatst waren. De eerste reactie is om het NME-bijltje er maar bij neer te gooien. Als het zo moet ... Na een half jaar keihard werken zien ze niet hoe het verder moet. Zij willen en moeten gas terug nemen, maar de apathie van collega's maakt het onwaarschijnlijk dat anderen de fakkel overnemen. De schoolleiding inschakelen? Niet aan gedacht maar dan nog: er zijn vast geen collega's die iets willen. Op een bijeenkomst buiten de school laat de rector zich ontvallen dat NME geen kans van slagen heeft als het blijft

*bij het bevlogen idealisme van enkelingen die als borzels de school doorgaan.
De school is opgewarmd, toch gebeurt er niks ...*

De NME-coördinatoren van het Maartens College zijn buitengewoon inventief geweest in hun communicatieve activiteiten. Uit hun ervaringen blijkt echter dat bewustwording van het personeel alleen niet voldoende is: opwarmen leidt niet automatisch tot actie. In dit hoofdstuk aandacht voor de dilemma's rond communicatie, communicatieve activiteiten in de schoolpraktijk en de noodzakelijke randvoorwaarden die ervoor moeten zorgen dat communicatie ook werkelijk tot actie kan leiden.

Op het Maartens College is de invoering van NME gelukkig niet blijvend gestagneerd. In een aantal kadersgesprekken hebben rector en NME-coördinatoren nagegaan wat in de toekomst de plek van NME zou kunnen zijn. Daarbij bleek de rector vakoverstijgende samenwerking een belangrijk aandachtspunt te vinden. En laat NME zich daar nou juist zo goed voor lenen!

3.1 Tussen motiveren en manipuleren

Wie draagvlak wil verbreden stuit op de grens tussen motiveren en overtuigen, tussen enthousiast maken en manipuleren. Veel NME-coördinatoren beginnen dan wat vies te kijken. Het is in de meeste scholen natuurlijk ook ongebruikelijk om collega's aan te spreken op hun manier van lesgeven of de inhoud daarvan, laat staan op hun eigen leefstijl. Als er onderwijskundige discussies gevoerd worden hebben die vaak een bepaalde mate van vrijblijvendheid. En het zoeken naar die paar even enthousiaste collega's, daar zijn de meeste netwerkleden vaak al tijden mee bezig geweest.

Frits: 'Ik ben een beetje overgevoelig geworden om mensen te overtuigen dat ze toch vooral mee moeten doen omdat het zo leuk is en zo belangrijk. Mensen kunnen toch zelf nadenken, ik hoef daar toch niet op in te praten zeg. Mensen van veertig jaar hoef ik toch niet te vertellen dat NME belangrijk is. Maar als je iets concreets gaat doen werkt dat motiverend. Als mensen zich betrokken gaan voelen, als er iets moois ontstaat. Het is prima om mensen op zo'n manier enthousiast te maken, maar het missionaris gevoel, daar moet ik niks van hebben!'

Jacq: 'NME heeft te maken met de eigen grondhouding voor natuur en milieu en als je mensen heel erg gaat motiveren, dan gaat dat al heel snel in de richting van jouw belangen, jouw idealen opleggen aan een ander. Ik ben huiverig om teveel te preken, daar moet je een beetje mee oppassen. Er is wel een standaard bereidwilligheid om dit soort dingen te doen, de goeie wil is er wel, maar je moet op de een of andere manier toch proberen om mensen te motiveren om dat te doen wat jij in gedachten hebt. En dat vind ik moeilijk, hoe ver je daarin moet gaan.'

Marjolein: 'Overtuigen met argumenten, volgens mij werkt dat niet echt. Collega's hebben al een mening, die hoeven ze niet meer te vormen. Als ze hier iets hebben is het een mening! Ik denk dat ik beter met lesmateriaal naar ze toe kan gaan.'

Toch is elk netwerklid ervan overtuigd dat het een belangrijk deel van zijn of haar taak is om het draagvlak voor NME te vergroten. Immers: alleen met medewerking van collega's kun je ervoor zorgen dat alle leerlingen in aanraking komen met NME. En het blijkt dat veel docenten nauwelijks enig idee hebben wat NME inhoudt, laat staan dat ze weten hoe zinvol het kan zijn!

3.2 Draagvlak verbreden in de praktijk

Onder het motto draagvlak verbreden zijn er door de netwerkleden met grote inzet en creativiteit een breed scala van activiteiten ondernomen, variërend van prikacties tot interviews en van excursies tot een schoolbreed onderzoek. Het resultaat was vaak bemoedigend.

Eeuwe Jan: 'NME wint langzaam terrein in de school. Er komt meer steun, minder tegenwerking. Minder 'watwillendiejongensnoueigenlijkmetdatnieuwewetsegedoe'. Minder 'wehebbenalzoveelaanonshoofd'. Men wil wel maar wij moeten de initiatieven (nog) nemen.'

prikacties

Vaak wordt het dilemma motiveren/manipuleren opgelost door te kiezen voor een concrete ingang. Een ludieke, aandacht trekkende prikactie, die oproept tot betrokkenheid bij het milieu, maar een vrijblijvend karakter heeft. Bijvoorbeeld door een gedicht over bomen op te hangen bij de kopieermachine met de oproep om zuinig te doen met papier, maar zonder sancties als dit niet gebeurt. Vele manieren zijn hiervoor gevonden: een milieutafel in de bibliotheek of een milieuhoeke in de gang, milieuprikborden en spotjes over de intercom. Een belangrijke rol spelen natuurlijk ook stukjes en oproepen in de bestaande informatieblaadjes: weekbericht, schoolkrant enz. Na enige tijd werden deze vaak vergezeld van een zelf gemaakt NME-logo om de zaak wat cachet te geven en soms zelfs van een rubriek 'groene pluimen en groene fluimen'.

Paul: 'Met zonnepit op NME-pad', onder deze titel stel ik een stukje op voor het weekbericht met de volgende inhoud: het wordt nu tijd om NME te zaaien; wilt u tijdens het ontkiemen van uw pit ook nadenken over uw eigen bijdrage aan NME op het Maartenscollege? Vandaag heb ik de jampot met zonnebloemzaden en stencils op tafel in de docentenkamer gelegd. Leuke reacties: 'Hier heb jij al zonnebloemzaden?' en 'Wat betekent NME?' Een collega dacht dat ze ter consumptie waren en stopte er meteen een in haar mond om te ontdekken dat er een harde schil om de pit zit.'

Ook meer subtiële zaken spelen een rol. Zo heet de milieuzorggroep van het Comenius niet gewoon MOS-groep, maar AMOS-groep. En AMOS betekent meer dan Algemene Milieuzorg Op School: het is de voornaam van Comenius.

Daarmee heeft het een beetje een emotionele lading gekregen, zeker bij de directeur.

koffiepraatjes en gedegen onderzoek

Naast prikacties en papieren communicatie is er veel gepraat over NME. Want als je wilt dat mensen écht weten waar je mee bezig bent moet je met ze praten, zoals een van de netwerkleiden stelde. Motiveren, belangstelling tonen, proberen om via mensen die geïnteresseerd zijn een stap verder te komen. Vaak gebeurde dit in de koffiepauzes al zijn die kort en is het moeilijk om iedereen te spreken.

Martin: 'Wij kennen allebei heel veel docenten en we hebben allebei ook weer onze eigen kring. Jacq zit in de directie, ik zit veel in het brugklasgebouw. Ik rook bijvoorbeeld, dus ik zit aan de rokerstafel, Jacq zit daar nooit. Wij hebben onderling heel veel contact en ik vertel er ook regelmatig over aan mensen als we weer een vergadering hebben gehad.'

Reyna: 'Onze gesprekjes in de personeelskamer hebben tot gevolg dat iedereen weer eens een mening over NME en milieu formuleert. Als zodanig zijn ze nuttig om het juiste klimaat te scheppen voor een echt plan later in het jaar. Ik vertel ze ook dat het doel van de betrokkenheidscirkel is om de betrokkenheid te meten en ze daar later aan te houden. Daar hebben ze een beetje lol om, ze vinden het geloof ik wel een slimme strategie en eentje die bij mij past!'

Meerdere NME-coördinatoren hebben deze koffiepraatjes uitgebreid tot een onderzoek naar de beginsituatie op hun school. Door het afnemen van interviews of mondelinge/schriftelijke enquêtes werd de betrokkenheid van collega's gepeild en tegelijk de belangstelling voor NME gewekt. Soms werden daarvoor zoveel mogelijk mensen benaderd, op een andere school alleen de sleutelfiguren. De resultaten waren verrassend: een beter beeld over wat er al aan NME gebeurde, onvermoede steun en nieuwe ideeën. Ook een meer realistische kijk op de schoolorganisatie, zeker wanneer ook op dat niveau onderzoek werd gedaan.

Heleen: 'Het is zo belangrijk dat je weet hoe vooral de informele communicatielijnen gaan, wat voor ervaringen mensen met elkaar hebben. Dat speelt zo door in hun gedrag nu. Als je daar geen aandacht aan schenkt dan gebeuren er allemaal dingen die je niet kan plaats. En dan denk je, ik heb zo mijn best gedaan en het wil toch niet, het zal wel aan mij liggen.'

Martin: 'Met die enquête onder leraren wil ik de bekendheid met NME groter maken, en het milieuhuishoudplan bijschaven. Er zitten een aantal dingen in verstoep, zoals de bereidheid tot carpoolen, waarvan ik wel beleid wil maken. De respons ligt op ongeveer zestig procent, waar ik zelf zeer tevreden over ben! Ook is men met veel suggesties gekomen waar wat mee gedaan kan worden.'

gerichte activiteiten

Naast of na communicatie voor een breed publiek zijn op verschillende manieren meer gerichte activiteiten ingezet. Zorgen dat de goede mensen

naar de door het netwerk georganiseerde NME-conferentie gaan; als er op school een studiemiddag is over de basisvorming ook een workshop over NME organiseren; een cursus Milieutechnologie voor de praktijkleerkrachten in huis halen.

Anne Lize: 'Ik denk als mensen het een beetje geproefd hebben op de conferentie, NME en de sfeer erom heen, dat ze daardoor wat meer feeling ervoor hebben. Ik heb echt bewust mensen uitgenodigd, ik heb ze persoonlijk een brief gegeven. En na afloop ga ik iedereen vragen hoe die het heeft gevonden. Uit belangstelling, maar het zijn ook mensen op strategische posities allemaal, dat is handig. Mensen waarvan ik dacht die dragen wat uit.'

Bert: 'We hebben een milieumiddag georganiseerd voor de leerkrachten die technische vakken geven. De excursie naar het recyclingbedrijf Oldenburger en naar NOVA-chemie was een groot succes. Men liet er duidelijk zien hoe bouw- en sloopafval gescheiden wordt en hoe chemisch afval wordt verwerkt. Iedereen was onder de indruk. Daarna hebben we afspraken gemaakt over de vermindering van ons eigen chemisch afval.'

3.3 de kunst van effectieve communicatie

Voor een effectieve communicatie zijn veel dingen van belang. Minimaal zou aandacht besteed moeten worden aan de toon, aan creatieve manieren, aan alle geleidingen en aan het tijdstip.

de goede toon

'En dan nu het goede nieuws over ons milieu ...' - zo begint een overheids-campagne die heel bewust een positieve ingang kiest om het milieu onder de aandacht te brengen. Het is de moeite waard om ook in school goed over de toon van de NME-boodschappen na te denken. Inspelen op doemdenken en schuldgevoel werkt over het algemeen verlamdend. En complimenten hebben vaak veel meer effect dan verwijten. Dat alles geldt nog veel sterker als het gaat om dingen op schrift. Niemand vindt het leuk om in het openbaar te kijk te staan als milieu-onvriendelijk. Maar lastig is het soms wel. Neem het geval van de fruitvliegjes.

Ellen: 'Duurzame mokken, dat lukte nog niet. Geen geld voor afwasmachines, en het OOP zag op tegen het extra afwassen. Maar het kostte geen enkele moeite om de inzameling van de plastic bekertjes te regelen. Eén gesprekje met de conciërge en een week later stonden ze er. De leerlingen werden keurig ingelicht en de inzameling draait sinds die tijd op volle toeren. Geen vuiltje aan de lucht. Alleen begon het zo zoetig te ruiken boven die containers. Toen ik ernaar vroeg begon de conciërge wat ongemakkelijk te schuifelen en het duurde even voordat de aap uit de mouw kwam. Er dreigde een fruitvliegjesplaag in de restjes suiker, en dat kon toch niet in een schone kantine. En toen had de agrarische afdeling nog wel wat bestrijdingsmiddelen over ...'

Wat doe je in zo'n situatie: benadrukken hoe slecht het probleem is aangepakt, of waardering uitspreken voor de goede bedoelingen en aanbieden mee te denken over een betere oplossing? In elk geval is het zeker de moeite waard om te proberen te voorkomen dat je vanuit je oprechte overtuiging gaat staan preken!

creatieve manieren

Communicatie over NME moet in school concurreren met vele andere zaken die de aandacht opeisen. En als de postvakken al uitpuilen van de mededelingen en beleidsstukken is nog meer papier meestal niet de manier om NME in het brandpunt van de belangstelling te krijgen. Creatieve en originele manieren trekken méér aandacht en zijn daardoor effectiever. Netwerkleiden bleken soms ware meesters in het verzinnen van dergelijke creatieve middelen. Een paar voorbeelden: Het Harens Hergebruik Hoekje met informatie, een dartbord waarop collega's hun betrokkenheid bij NME aangeven, leerlingen die in aanwezigheid van een journalist milieu-eisen aanbieden aan hun directie.

Frits: 'Op een prikkelende manier moet je communicatiekanaaltjes maken of gebruiken zodat mensen verrast worden. Je moet steeds weer iets concreets de school in sturen. Bijvoorbeeld onze tuinplannen, we hebben hele mooie panelen gemaakt met tekeningen hoe de schooltuin moet worden. Bam, neerzetten. Iedereen kreeg in zijn postvak een mooie folder van de vlinderstichting, allemaal dingen over tuinen. En het effect was dat mensen over hun eigen tuin gingen praten, over hun stukje natuur vlak bij huis. Dat werkte onmiddellijk.'

het goede tijdstip

Creatieve communicatie kan ervoor zorgen dat NME in het oog springt. Maar daarnaast is het slim om bewust gebruik te maken van de windstille tijden tussen bijvoorbeeld rapportvergaderingen door. Ook momenten als een jaaropening zijn geschikt om de aandacht op NME te vestigen. Regelmaat en herhaling zijn daarbij van groot belang. Beter elke week een klein, verrassend stukje over NME in het weekbericht dan één keer een groot verhaal.

Reyna: 'Wat mij opvalt is het belang van voortdurend aankaarten van de milieuproblematiek in groepjes op school. Dat is toch wel een goede aanpak, die ook bij mij past. Maar ik moet niet overdrijven, want dan wordt het gezeur.'

niemand vergeten

Bijna alle netwerkleiden hebben hun communicatie in eerste instantie gericht op hun collega-docenten. Haast uit een soort automatisme, pas later werd aan andere geledingen gedacht. Toch kunnen die in een aantal gevallen de invoering van NME belangrijk versnellen. Met de steun van OOP en leerlingen verloopt de invoering van milieuzorg een stuk soepeler en onder ouders is vaak deskundigheid op dit gebied aanwezig.

Jacq: 'Je moet vooral ook rapporteren dat er dingen gebeuren, dat is een passieve vorm van draagvlak verbreding maar wel belangrijk, zorgen dat er geen dingen gebeuren waar de grote groep niets van af weet.'

Medewerking van de schoolleiding is onmisbaar als het gaat om schoolbrede onderwijskundige of beheersmatige vernieuwingen. Directies die één of twee docenten afvaardigen naar een NME-netwerk zullen zich echter niet vanzelfsprekend inzetten voor NME. Toch is die steun nodig als NME meer moet worden dan de hobby van een milieufreak of gerommel in de marge. Draagvlak verbreden zou in een aantal scholen eigenlijk moeten beginnen bij de directie. Een aantal netwerkleden kwam pas na veel werk en de nodige teleurstellingen tot de conclusie dat ze eerst hun directie voor de NME-kar moesten zien te krijgen.

Erik: 'Ik heb de directie inmiddels min of meer op de hoogte gesteld. Want daar heb ik al die tijd nog niets van gehoord eigenlijk. Dus die hebben nu een lang verhaal gekregen met wat er gebeurd is en wat er nog gaat en moet gebeuren.'

Paul: 'We hebben de rector nu goed duidelijk kunnen maken dat er erg veel mogelijkheden zijn op onderwijsgebied. Want op dat gebied wist hij nog te weinig van ons, wij waren misschien ook nog te weinig daarover bij hem geweest.'

Het aardige is dat directies onverwacht enthousiast kunnen worden als ze doorkrijgen welke kansen NME biedt. Een pilotproject voor nieuwe onderwijskundige ontwikkelingen (bijv. vaardigheden of samenhang tussen vakken); een profileringspunt voor de school als het erom gaat een milieuvoorbeeld te geven aan kinderen; een item om sponsorgelden en subsidies binnen te halen zodat leuke projecten kunnen worden georganiseerd. Op een van de netwerk-scholen bleek de directie een royaal budget beschikbaar te willen stellen voor een heemtuin rond de nieuwe school terwijl de NME-coördinator werd gevraagd of hij alsjeblieft in de nieuwe onderwijscommissie wilde stappen. Voor de netwerkleden betekende dit soort steun een enorme opsteker.

niet te hoge verwachtingen

Er zijn weinig mensen die op basis van een briefje in hun postvakje of berichtje in het informatieblad hun diensten voor NME zullen aanbieden. Voor NME-coördinatoren die veel tijd en energie in de communicatie steken is dit soms teleurstellend. Toch betekent weinig respons niet dat de communicatie zinloos is. Er is nu eenmaal een fundament van aandacht nodig voordat mensen met gerichtere verzoeken benaderd kunnen worden. Belangrijk is ook niet te snel op een uitvoeringsbesluit van een algemene vergadering aan te sturen. Als de impact van een AV-beslissing wordt overschat leidt dat gauw tot teleurstellingen: ze hebben ja gezegd tegen NME maar doen vervolgens helemaal niks. Een positief AV-besluit is een mooi steuntje in de rug en geeft de ruimte om door te gaan, maar werkt meestal niet als motor om mensen in beweging te krijgen.

Heleen: 'Zou het dan toch weer hetzelfde liedje zijn? Met z'n allen ja zeggen op de studiedag basisvorming en nee doen? Eigenlijk niet willen en daar dan smoezen voor verzinnen?'

3.4 voorwaarden voor een blijvend draagvlak

Draagvlak is een voorwaarde om NME blijvend in te voeren en goede communicatie kan het draagvlak vergroten. Maar het effect van de meest creatieve communicatie wordt teniet gedaan als aan een aantal basisvoorwaarden niet is voldaan: duidelijkheid over het schoolbelang bij NME en helderheid over de positie en taken van de NME-coördinatoren. Daarnaast is coaching-on-the-job voor deze mensen van groot belang. Al deze voorwaarden kunnen het beste door de eigen schoolleiding worden ingevuld.

de schoolleiding ondersteunt de invoering van NME

Een NME-coördinator heeft in de meeste scholen een belangrijke inhoudelijke inbreng als het gaat om het aangeven van het belang van NME voor de school. Maar het helpt enorm als de schoolleiding met overtuiging duidelijk maakt deze visie te ondersteunen en het belangrijk te vinden dat de school zich voor NME inzet. Een milieu-intentieverklaring is een veel gebruikt instrument om dat aan te geven. Daarbij is het van belang relaties te zoeken met andere items waar de school voor staat of aan werkt: onderwijskundige zoals TVS in de basisvorming, of beheersmatige zoals de verplichtingen rond de ARBO-wet. Ook op dit punt heeft de schoolleiding het benodigde overzicht.

Jan: 'Je moet in de schoolleiding iemand hebben die er ook van overtuigd is dat NME belangrijk is en dat het op een of andere manier vorm moet krijgen. En die dat ook uit wil dragen.'

de NME-coördinatoren hebben een duidelijke positie

Het is lastig om als NME-coördinator een vernieuwing te trekken als niemand weet dat jij geacht wordt dat te doen. Het ligt op de weg van de schoolleiding om te zorgen dat de NME-coördinatoren als zodanig zichtbaar zijn in school en dat er duidelijkheid is over de klus waar zij voor staan. Zaken als fre's, werkruimte, budget en tijd op een vergadering maken een NME-coördinator het werken mogelijk, niet alleen praktisch maar ook vanwege de status die er van uit gaat.

Frits: 'De schoolleiding moet gewoon status geven in feite. Zeggen wij vinden het belangrijk en dat ook duidelijk laten merken door hele concrete dingen te doen. Bij de vergaderingen zitten, of heel duidelijk belangstelling laten blijken; ondersteuning geven, een apart budget misschien voor cursussen en dergelijke. Ruimte vrijmaken op personeelsvergaderingen, dat soort dingen.'

de schoolleiding coacht de NME-coördinatoren

Met name beginnende NME-coördinatoren geven aan dat zij graag wat steun krijgen. Het gaat dan om dingen als belangstelling, strategische ondersteuning (bijvoorbeeld bij de keuze van communicatiekanalen), ruggesteun bij gezeur van collega's, waardering voor het gedane werk. Deels kan die steun gevonden worden bij een collega NME-coördinator in school of buiten school in het netwerk. Maar zeker even belangrijk is het om steun te zoeken bij iemand van de eigen schoolleiding. Die kent de school immers als zijn of haar

broekzak! Daadwerkelijke bemoeienis van een schoolleider, hoe extensief ook, vergemakkelijkt het invoeringswerk enorm.

Van isolement naar draagvlak

Praedinius Gymnasium Groningen met NME-coördinatoren Marjolein Suwijn en Jan Apotheker en conrectrix B. Arends (inmiddels reatrix)

De schoolcultuur van het Praedinius Gymnasium wortelt in de klassieken en niet in de hedendaagse milieuproblematiek. En om het nou steeds over de riolering bij de Romeinen te hebben ... Toch wordt er wel iets gedaan op milieugebied. De plastic bekers zijn de school uit, KCA wordt keurig gescheiden ingezameld, en biologie en scheikunde doen mee aan internationale waterkwaliteitsprojecten als GREEN en Coastwatch. Dat deze secties daarbij samenwerken is redelijk uniek in de school. NME gebeurt, maar stevig geïsoleerd op een eiland. Waarom de school dan mee wil doen in het netwerk? De conrectrix vat het treffend samen: simpelweg omdat NME moet in de basisvorming.

B. Arends (schoolleiding): 'De meeste docenten hebben er nog geen beeld van hoe NME vormgegeven kan worden. Milieu is een belangrijk item en daar weet iedereen op zijn manier wel wat van, maar hoe je dat in de lessen gestalte moet geven is een heel ander verhaal. De discussie over wat NME kan zijn moet eigenlijk nog gevoerd worden. Dat is een belangrijke reden dat NME bij ons op school in eerste instantie geen speerpunt is geworden.'

Voor Jan ligt het anders. Hij is al jaren verontwaardigd over de verontreiniging van het milieu en voor Coastwatch loopt hij echt warm. Maar wat hij ook probeerde, het kwam op school nooit veel verder dan z'n eigen lessen. Misschien kan hij via het netwerk andere scholen interesseren. En natuurlijk kan de milieuzorg op het Praedinius best wat professioneler worden aangepakt.

Het hart van Marjolein ligt bij de leerlingen. Die moeten wat aan onderwijsvernieuwingen hebben. Mogelijk kan NME een bijdrage leveren aan een betere integratie van vakinhouden. En misschien voelt de leerlingen biologieclub Aristoteles wel voor activiteiten op dat gebied. In elk geval moet het concreet zijn, niet al dat vergaderen en vooral geen stapels papier. Beleid maken vindt ze helemaal niets! Het liefst zou ze samen met collega's lessen opzetten. Alleen betwijfelt ze of die dat ook willen. Ze voelt er in elk geval weinig voor om haar nek uit te steken. Mensen denken zo gauw dat je wilt opvallen.

Samenwerken doen Marjolein en Jan al langer. Ze kennen elkaars sterke en zwakke kanten. Het wringt wel eens maar ze komen tot een werkbare taakverdeling. Zoals Jan zegt: 'Marjolein doet meer de contacten met collega's, met name de vrouwen, dat

loopt bij mij vaak mis. Dingen voor elkaar krijgen op organisatieniveau gaat mij beter af en ook even een stuk schrijven over het een of ander.'

Een impressie van hun activiteiten:

- *aantal docenten aangesproken over milieuzorg en NME - alle docenten uitgenodigd voor oprichtingsvergadering werkgroep - mislukt, er kwam niemand - toch weer individuele collega's benaderd - de 'cultuur'-vakken blijven om voorrang vragen boven NME - ...*
- *groepje leerlingen benaderd - die hebben milieuzorg-enquête opgesteld en uitgevoerd - resultaten aangeboden aan geïnteresseerde rector - taskforce milieuzorg opgericht met docenten, leerlingen, OOP, de conrector beheer - uitgebreid onderzoek opgestart met hulp van een deskundige ouder - ouders ook in taskforce - uitvoeringsplannen voorbereid - ...*
- *collega/MR-lid benaderd - milieu veel hoger op de agenda van de MR - gelukt ...*
- *3e klas waddenproject gedaan - 4e klas waterproject gedaan - leerlingen uit 6e klas assisteren - boekje gemaakt van waddenproject, met subsidie gedrukt en uitgegeven - publiciteit in de pers - ...*
- *conrectrix benaderd - lid geworden van commissie projecten - alle projecten in de onderbouw zullen op NME-aspecten gescreend worden en waar mogelijk verbeterd - ...*
- *wekelijks werkoverleg met conrectrix gestart - Coastwatch ingebracht in basisvorming-commissie - Coastwatch gaat in basisvorming-vakken proefdraaien - de huizen (groep leraren die een klas 2 jaar begeleiden) worden daarbij ingeschakeld - de school doet zelfs mee met het ontwikkelen van nieuw Coastwatch materiaal - ...*

Maar ook de NME-coördinatoren hebben zich ontwikkeld. Jan, de stukkenschrijver die niet begreep waarom hij bij z'n collega's zo weinig voet aan de grond kreeg, heeft in het netwerk veel geleerd.

Jan: 'Met collega's heb ik gemerkt dat ik me zelf meer open kan stellen voor wat anderen zeggen. Ik luister beter, ik ben ook wat beter in staat om te analyseren wat ze nou eigenlijk willen. En daardoor heb ik bepaalde dingen erdoor gekregen. Ik was uitgenodigd om bij de commissie basisvorming over Coastwatch te praten. Maar ze waren helemaal niet geïnteresseerd waarom ik Coastwatch doe, wat ik er belangrijk in vind, dat kon ze niks schelen. Ik heb toen een stuk geschreven waarin ik voor elk vak de kerndoelen ben nagelopen en heb gekeken waar Coastwatch in past. En nu zijn ze ervan overtuigd dat het inderdaad een goed project is. Dat heb ik bereikt doordat ik goed geluisterd heb naar wat ze wilden. Daarvoor moest ik wel mijn eigen irritatie dat ik mijn verhaal niet kwijt kon uitschakelen, dat was me vroeger niet gelukt! En dat zijn dingen waar je ook in het mentoraat veel aan hebt.'

En Marjolein, eerst zo wars van beleid en huiverig om op te vallen, zegt het als volgt:

'M'n eigen visie over NME en wat ik daarmee wil en kan binnen de school is meer uitgekristalliseerd. Nu voor mezelf helder is wat mijn idealen zijn, en wat haalbare stappen, durf ik ook meer m'n nek uit te steken. Ik gebruik de MOS-map om stap voor stap na te gaan wat we kunnen doen. En ik heb ontdekt dat je zo beleid kunt maken, heel concreet. Kun je nagaan, ik riep altijd dat beleid niks voor mij was, maar ik vind het hartstikke leuk!'

Belangrijk resultaat voor de school is dat zowel milieuzorg als NME in de lessen in een kader zijn gezet. Milieuzorg wordt breed gedragen en planmatig aangepakt. En Coastwatch is niet langer het stokpaardje van Jan maar een kans om de basisvorming goed vorm te geven. Het goede overleg met de conrectrix en haar actieve inzet hebben daarbij de doorslag gegeven. In eerste instantie zag zij in NME vooral een kans om de coördinatie tussen secties te stimuleren. Maar gaandeweg werd ze zo enthousiast dat ze zelfs heeft meegewerkt aan de ontwikkeling van Coastwatch materiaal voor haar eigen vak! De onverschilligheid van collega docenten is omgeslagen in bereidwilligheid. NME is niet langer een vreemde eend in de klassieke bijt, maar heeft een draagvlak en een plek gekregen.



Richting geven



Een mooi project, maar weinig NME

Scholengemeenschap Beroepsonderwijs Hoogezand Sappemeer met NME-coördinator Bert Lesterhuis

Voor een rondleiding door de SBHS kun je zo een halve dag uittrekken. Zeker als die rondleiding gegeven wordt door de praktijkleerkrachten: vol enthousiasme laten ze zien hoe hun leerlingen aan het werk zijn en vertellen ze dat veel bedrijven liever SBHS-leerlingen hebben dan stagiaires uit het MBO. Als VBO-school mag je daar natuurlijk trots op zijn! Veel uitgangspunten van de huidige onderwijsvernieuwingen zijn op de SBHS bekende koek. Leren door doen, samenwerken, aansluiten bij de beroepspraktijk: zo wordt er gewoon gewerkt. En dat tekent de sfeer: innovatief, maar laten we er vooral niet te veel woorden aan vuil maken.

NME-coördinator Bert Lesterhuis is al jaren bezig met milieu. Vooral in de gemeente, maar nu ook op school. Voor hem geen ludieke acties en uitgebreide schriftelijke berichtgeving. Zijn collega's zijn niet van die lezers en daar past hij z'n aanpak op aan. In de bovenbouw is milieu nog lang niet zo'n hot item als veiligheid. Natuurlijk, het moet wel, maar wie gaat dat betalen? En dan volgt stevast het verhaal over de schildersafdeling die overschakelde op milieuvriendelijke acrylverf, de oude verf verantwoord liet afvoeren en vervolgens een buitengewoon gepeperde rekening ontving. Voor deze praktijkleerkrachten organiseerde hij een milieumiddag met een excursie naar een bedrijf dat chemisch afval verwerkt. En daarvan waren ze toch wel onder de indruk. Wat een rommel, dat chemisch afval, ongelooflijk. En ze wilden vervolgens best op een rijtje zetten met welk KCA hun afdeling te maken had en hoe ze dat zouden kunnen verminderen.

Vanuit de plaatselijke miliegroep waar hij in zit heeft Bert veel contacten met de gemeente. Die komen hem in school goed van pas: de gemeente levert een tentoonstelling over huishoudelijk afval die prima te gebruiken is in het milieuproject. Aan dat milieuproject doet Bert natuurlijk al mee zolang het bestaat. Maar de coördinatie ervan doet hij dit jaar voor het eerst, net als die van het vakoverstijgende thema water. En dat vindt hij een boeiende ervaring. Op een vergadering peilde hij eerst de mening van de onderbouwleerkrachten over NME. Wat NME is weet bijna niemand, maar iedereen vindt het wel een taak van de school om leerlingen milieubewustzijn mee te geven. Dat is een mooie basis voor meer informatie over NME en de start voor een nieuw vakoverstijgend thema. Van de directie krijgt hij steun als hij erom vraagt maar verder hebben die hun hoofd vooral bij de fusie. De opzet van het vakoverstijgend NME-thema pakt hij daarom maar aan op de manier die hem het beste ligt: vanuit de praktijk. In overleg met de vakken met NME-kerndoelen het thema Water kiezen, iedereen materiaal laten verzamelen en overleg over eventuele overlap. Zoveel mogelijk praktisch werk was de afspraak, maar verder zijn geen gezamenlijke doelen vastgelegd.

Bert: 'Men bikt er erg tegen aan dat men uit zijn eigen stof moet. Terwijl ik probeer duidelijk te maken dat het een onderdeel van de basisvorming is om ook vakoverstijgend te werken. Ik heb zelf gedacht laat iedereen eerst maar eens die ervaring opdoen, laat het gewoon maar een week draaien.'

Laatst werd Bert om drie uur 's nachts wakker. Klaar wakker. En nu eens niet omdat één van zijn kinderen had gedroomd, maar omdat hij zich realiseerde wat er nog allemaal geregeld moest worden. Zou iedereen z'n werk wel gedaan hebben?

Als coördinator voelde hij zich opeens ook verantwoordelijk voor het werk van collega's. Maar tegelijkertijd vond hij het prachtig: zorgen dat de vergaderingen goed lopen, de onverbeterlijke zeuren fatsoenlijk en beargumenteerd op een zijspoor zetten en een goed project laten draaien. Onvermoede en onverwachte lasten en lusten!

Na afloop van het thema water is hij tevreden. Het draaide goed en de leerlingen hebben veel geleerd. Alleen viel het hem wel wat tegen hoeveel er precies aan NME gedaan is. Terwijl het toch een NME-thema zou worden ...

Bert: 'Ik denk dat straks achteraf de evaluatie en wat je er verder mee wilt het belangrijkste is. Ik ga in elk geval vragen of die kerndoelen van milieu ook inderdaad tijdens die lessen besproken zijn. Dat had ik misschien van te voren moeten doen, maar goed ...'

De manier waarop Bert op de SBHS de opzet van het vakoverstijgende thema water heeft aangepakt is kenmerkend voor praktische doeners. Dat is hij zelf en de meeste collega's zijn dat ook, dus een prima keus. Hij vindt dat het nu zijn taak als NME-coördinator is om via de evaluatie ervoor te zorgen dat over het thema heen gekeken wordt naar de kerndoelen van de basisvorming en de meerwaarde van geïntegreerd werken. Richting geven dus, in dit geval vanuit de praktijk.

4.1 Het belang van een heldere koers

Bij de start van het netwerk was het voor de netwerkliden noch voor hun scholen duidelijk welke kant het op zou kunnen of moeten gaan met NME. De netwerkbegeleiding heeft iedereen daarom in een vroeg stadium gestimuleerd om te werken aan duidelijkheid hierover. Voor een NME-coördinator is dit van groot belang: alleen dan kun je gericht met de invoering van NME aan het werk en krijg je zicht op je eigen rol. Het ontbreken van duidelijkheid over het belang of de richting van NME kan voor een gemotiveerde NME-coördinator leiden tot isolement.

Marjolein: 'Eerst maar eens kijken of er überhaupt behoefte is aan NME buiten de vaklessen. Zo nee, dan zal onze coördinatie niet anders zijn dan ervoor zorgen dat leerlingen zo weinig mogelijk hetzelfde verhaal te horen krijgen. Dat lijkt mij zelf niet echt inspirerend, omdat je maar heel weinig kans hebt om bij collega's in de keuken te kijken. Zo onttrekt het grootste deel van NME zich aan elke waarneming.'

Frits: 'Ik heb eerst geprobeerd om de invoering van NME in rechtstreeks contact met mensen voor elkaar te krijgen. Dat was heel moeizaam, dat werkte dus niet. Als ik elke keer aankwam van zullen we eens ... of met verhalen over NME, dan vonden ze dat hartstikke leuk, maar nu niet, misschien over twee jaar, misschien. Dat komt omdat er geen structuur daarvoor was bij ons op school, in het beleid zat geen onderwijspoot bij wijze van spreken. Daardoor opereer je een beetje als een eenling, kom je in een geïsoleerde positie.'

Het netwerk en het werken in duo's binnen de eigen school voorkomen een al te groot isolement, maar het is natuurlijk veel bevredigender als er gewerkt kan worden binnen een heldere koers. Koppeling van nieuwe initiatieven als NME aan voor de school relevante ontwikkelingen maakt het belang ervan duidelijk: het gaat niet om de hobby van collega X of om de zoveelste maatschappelijke trend die de school op z'n dak geschoven krijgt. Dat geeft naast legitimatie een bepaalde rust en voorkomt een deel van de weerstanden. Ook de school heeft belang bij duidelijkheid. Na anderhalf jaar wordt op de scholen waar de koers helder is duidelijke voortgang bij de invoering van NME geboekt, terwijl deze op de scholen waar dit niet het geval is meer en meer stagneert. Een duidelijke schoolvisie op NME kan verder op langere termijn voorkomen dat NME een eendagsvlieg is.

M. van Haeringen (schoolleiding): 'Voor de fusie waren er wel weerstanden tegen NME, maar nu is dat minder. Ik denk dat het deels gekomen is door het feit dat men nu begrijpt dat NME ook in de vakken zit, dus dat je er als school ook wat aan moet doen. Dat is dan een automatisme. Wij hebben NME en dan vooral de E van educatie opgenomen in ons onderwijsbeleid. Want als je als school te korte doelen hebt, je doet eens een keer iets aan water, dan komt het ook niet in de vakwerkplannen en dan blijft het een hobby. Daar moet je vanaf. En als je er via educatie aan werkt, dan verwacht ik daar wel wat van. Dan is het een blijvertje.'

Sommigen schakelen leerlingen in om milieu bij de schoolleiding onder de aandacht te brengen. Maar wanneer leerlingen ingeschakeld worden om bijvoorbeeld in een milieugroep een bijdrage te leveren is zeker voor hen duidelijkheid van groot belang.

Martin: 'Leerlingen dragen nog weinig aan NME bij. Daar hebben we het op school al over gehad, maar ik wil het zelf goed ontwikkeld hebben voor ik kinderen erbij betrek. Niet omdat ik ze onderschat, maar ik vind het heel belangrijk dat zij niet in een vage brei terecht komen. Zij moeten dingen horen waar ze concreet op in kunnen spelen, als ik met een vaag verhaal kom hebben ze daar weinig aan.'

4.2 Richting zoeken

Om richting te kunnen geven is het nodig op zoek te gaan naar aanknopingspunten binnen de school. Netwerkleiden zochten daarvoor vaak naar enthousiasme van hun collega's voor NME of milieu. Aansluiting kan echter ook worden gezocht bij belangrijke items op onderwijskundig gebied of in de

identiteit. Het blijkt vaak nogal wat tijd te kosten om deze richting helder te krijgen. Gesprekken met collega's en schoolleiding en een open oor voor de aanpak van andere (netwerk)scholen kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Anne Lize: 'Mijn probleem met NME was dat ik niet wist wat je ermee kon. Bijvoorbeeld dingen als een papierbak, dat moet wel, maar dat zijn hele kleine dingen. Wat ik in m'n hoofd had was eigenlijk iets groters, dat je door een hele school iets kon doen. En zo'n concept, daar zoek ik eigenlijk nog steeds wel een beetje naar.'

Jan: 'NME biedt ook veel mogelijkheden voor internationale contacten en die culturele uitwisseling is heel belangrijk voor kinderen op deze leeftijd. Voor mijn gevoel heeft dat een sterk effect op de tolerantie die ze tegenover elkaar hebben. Want dat is ook iets wat me zorgen baart de laatste tijd: de intolerantie en het racisme dat de kop op steekt.'

Erik: 'Het belangrijkste van het netwerk is voor mij denk ik het referentiekader. Kijken wat er bij anderen gebeurt, wat kun je daar uithalen, wat kun je bij ons echt niet gebruiken, dat soort dingen.'

Op schoolniveau is het van groot belang om de schoolleiding in te schakelen bij het proces van richting zoeken en geven: zij wordt immers geacht overzicht te hebben over belangrijke ontwikkelingen en de mogelijkheden binnen de school. In de meeste gevallen weten zij echter weinig van NME; inhoudelijk zullen zij dan ook gevoed moeten worden door hun NME-coördinatoren. Als het lukt op dit gebied een zekere samenwerking met de schoolleiding vorm te geven kan koers zoeken een boeiende en vruchtbare bezigheid zijn. Voorwaarde is wel dat de NME-coördinatoren verder willen kijken dan hun milieu-neus lang is. Wie moeite doet om na te gaan welk belang de school bij NME kan hebben bereikt vaak meer dan degene die een schoolleider tot milieubewustzijn probeert te brengen. Veel schoolleiders die aanvankelijk NME zagen als iets wat nou eenmaal moet in de basisvorming werden enthousiast toen zij de kansen zagen die NME biedt om onderwijskundige vernieuwingen (samenhang, vaardigheden, leren door doen) handen en voeten te geven. En omdat veel NME-coördinatoren een bredere interesse hebben dan alleen natuur en milieu leverde dat boeiende pilots op.

Frits: 'Vroeger waren de NME-activiteiten vooral leuk voor de PR van de school, maar dat ligt nu anders. Nu wordt NME gezien als een mogelijkheid om ervaring op te doen met nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs. NME kan een uitstraling hebben naar bijvoorbeeld vakoverstijgend onderwijs en samenhang, of onderzoek doen als vaardigheid. Het is dus echt een soort pilotproject, niet alleen ten aanzien van de inhoud van natuur en milieu, maar ook ten aanzien van de inrichting van het onderwijs. Daarmee is het dus duidelijk een schoolbelang. De kreet Groene School is onmiddellijk opgepikt door de centrale directie, want als je daar inhoud aan kunt geven is dat natuurlijk een prachtige profilering.'

M. van Haeringen (schoolleiding): 'We hebben met NME vooral een onderwijskundige doelstelling. Bij alles wat aangezwengeld moet worden staat bij ons nu de E van educatie voorop en daar past NME goed in. Als school zien we in NME ook een goede

kans om de identiteit van de school in te brengen, zodat die niet als het ware abstract naast een stel goede vakgerichte plannen staat.'

4.3 Keuzes maken

Richting zoeken moet leiden tot keuzes maken. Richten we ons op NME in het onderwijs, op milieuzorg of doen we het beide? Wat willen we met NME eigenlijk bereiken, kinderen waardering voor de natuur meegeven, toekomstige vakmensen met voldoende milieukennis afleveren of iets als vakoverstijgend werken aan onderzoeksvaardigheden? Beginnen we in de brugklas of juist bij de leerlingen die binnenkort zelfstandig gaan wonen? Starten we met een beperkt experiment of met een studiedag voor het hele personeel?

Eeuwe Jan: 'We hebben nu besloten dat Milieuzorg Op School ons speerpunt is en dat we in de basisvorming alleen voorzichtig infiltreren. We hebben het idee dat aan MOS sneller iets gebeurt dan aan NME in de basisvorming. Die keuze neemt een stukje frustratie van vorig jaar weg, moet ik zeggen. Want ja, je wilt toch resultaat hebben!'

Frits: 'Toen het niet lukte om collega's met een persoonlijke benadering mee te krijgen heb ik er maar voor gekozen om eerst de beleidsmatige fundamenten te leggen en dat is gelukt: NME is een speerpunt van beleid geworden. Toen zijn die twee lijnen uitgezet, NME en MOS. In de onderwijscommissie zit ik op een plek waar ik kan oogsten met de ideeën die ik heb opgebouwd in de loop der tijden, ik kan ze nu vertalen in mogelijkheden tot beleid enzovoort. Ik heb niet meer het idee dat ik in mijn eentje opereer.'

Keuzen die haaks staan op wat leeft in de school hebben weinig kans van slagen. Daarom is het goed regelmatig informeel of formeel te peilen hoe opinionmakers of belangrijke organen tegen de plannen aankijken. Al was het alleen maar omdat het draagvlak hierdoor beduidend wordt vergroot. Gemaakte keuzen zullen goed onderbouwd aan de school gepresenteerd moeten worden. De schoolcultuur en de eigen werkstijl bepalen hoe dat het beste kan gebeuren.

Frits: 'Ik heb wat beleidsstukken gemaakt, richting personeel wat principe uitspraken, richting schoolleiding hetzelfde. En ik heb beleidsaspecten uitgewerkt waarin duidelijke keuzes stonden. Dat ging heel goed. Zeker op het niveau van de schoolleiding, daar ben ik zeer tevreden over. Men is echt heel enthousiast en ondersteunt het helemaal.'

Bert: 'Ik ben niet iemand die beleidsstukken schrijft, ik ben meer praktisch. Het zou misschien wel moeten, maar ik probeer mijn ideeën via de praktijk binnen te halen. Dat is voor mij beleidsvoorbereiding. Als ik vind dat er kringlooppapier moet komen, dan hoef ik daar geen stukken voor te schrijven, ik moet gewoon goedkoop papier hebben dat in die apparaten gaat en waar iedereen mee kan werken. En dan kunnen

er wel verschrikkelijk grote vergaderingen over worden uitgeschreven, maar dan vervel ik me alleen maar.'

In sommige scholen laat men het liefst de ervaringen uit de praktijk toe groeien naar beleid, in andere werkt het beter andersom. En vaak zal de insteek per geleding moeten worden aangepast: een schoolleiding zal beleidsmatiger zijn ingesteld dan bijvoorbeeld het OOP. De toenemende autonomie van scholen leidt in het algemeen tot een grotere beleidsverantwoordelijkheid en een sterkere noodzaak om ontwikkelingen en plannen op papier vast te leggen. Zo zal NME zich een plaats moeten veroveren in bijvoorbeeld het meerjarenbeleidsplan, taakbeleid, formatieplan, nascholingsplan enz. Vanzelfsprekend is deze beleidsmatige inbedding vooral een taak voor de schoolleiding.

M. van Haeringen (schoolleiding): 'NME is opgenomen in het meerjarenbeleidsplan en voor de komende vier jaren staat het ook in ons meerjarenformatieplan. Voor volgend jaar zetten we in het activiteitenplan dat leren-door-doen bewust in elke sectie opgepakt wordt door, nog niet groots, een onderzoekje doen. In dat kader past natuurlijk NME met praktische projecten direct, kan NME een voorbeeldfunctie hebben.'

4.4 Organisatie inrichten

Wanneer de inhoudelijke richting duidelijk wordt is het tijd om na te gaan hoe de invoering van NME organisatorisch handen en voeten kan krijgen. Een duidelijke organisatiestructuur (bestaand of speciaal ingericht) maakt het werk van een NME-coördinator makkelijker en effectiever.

Martin: 'Ik ben wel blij dat wij op school die werkgroepenstructuur hebben, dat maakt het voor mij mogelijk direct met mensen aan de slag te gaan.'

Heleen: 'Ik krijg collega's niet eens bij elkaar! De meeste secties vergaderen bijna nooit. Zodra er iets gebeurt waarop we kunnen inspringen, springen we daar op in. Dat is bij ons de enige manier om iets te doen!'

De invoering van NME wordt vaak deels ingepast in de bestaande organisatiestructuur. Voorbeelden daarvan zijn het opnemen van een NME-coördinator in de onderwijscommissie, het onderbrengen van NME in de portefeuille van een directielid of het opnemen van een agendapunt milieu op het werkoverleg van het OOP. Voordeel hiervan is natuurlijk dat de extra belasting voor de schoolorganisatie zo klein mogelijk is. Voor een NME-coördinator is het zaak de organisatiestructuur helder in beeld te hebben zodat de goede ingangen kunnen worden gevonden.

Marjolein: 'Coastwatch wordt op een breder spoor gezet via de huizen die wij in school hebben. Dat huizensysteem komt erop neer dat een vaste groep docenten twee jaar lang een aantal eerste en tweede klassen begeleidt. Dus we gaan een huis nemen en daarmee proefdraaien omdat het organisatorisch teveel wordt om alle eerste of

tweede klassen direct in te schakelen. Via schoolleiding en collega's komen nu duidelijk positieve reacties naar voren. Er zijn concrete overlegsituaties geschapen, waardoor er nu ook echt iets staat te gebeuren. Dat geeft hoop en inspiratie.'

Zonodig zal de organisatie moeten worden aangepast. Bijvoorbeeld door het aanstellen van een milieucoördinator die als zodanig herkend wordt. Of door het oprichten van een milieuc commissie, NME-basisvormingsgroep, of sectieleidersoverleg. Bij dit soort groepen bepaalt de samenstelling een deel van het succes: vertegenwoordigers van de goede groepen, met de goede combinatie van kwaliteiten en positie. Van belang zijn verder een zorgvuldige afbakening van taken, werkzaamheden en bevoegdheden van deze mensen en de nodige randvoorwaarden als overlegtijd, scholing, steun, faciliteiten en budget. Vanzelfsprekend heeft de schoolleiding hierbij een cruciale rol. Zij overziet hoe NME zich verhoudt tot andere ontwikkelingen en kan de organisatiestructuur daarop afstemmen. Zij kan inschatten hoe diverse groepen het best kunnen worden gevuld: door mensen aan te wijzen, uit te nodigen of via een sollicitatieprocedure; met vertegenwoordigers van secties/geledingen of willekeurig. Zij heeft zicht op de noodzakelijke kennis en kwaliteiten en waar die in school te vinden zijn en beheert de beschikbare faciliteiten.

Frits: 'De volgende stap was het daadwerkelijk formeren van twee werkgroepen. Een die met de milieuzorg op school bezig zou gaan en de ander voor het ontwikkelen van onderwijs in de basisvorming. Op zoek dus naar collega's. Die twee groepen zijn formele werkgroepen, ingesteld door de centrale directie. Geen uitvoerende groepen, maar echt beleidsvoorbereidend. Dat vind ik ook heel belangrijk. Als het een uitvoerende groep is dan wordt het al heel gauw van oh jullie zijn die milieugroep, kunnen in lokaal 30 een keer papierbakken geplaatst worden. Daar moet je dus absoluut voor oppassen, voordat je het weet ren je je te pletter. Dan ben je met allerlei leuke dingen bezig, maar ben je wel dat kleine groepje freaks dat alles moet doen en de rest kan de handen in onschuld wassen.'

M. van Haeringen (schoolleiding): 'Onze AMOS-groep wilde wel eens te vlug even met de locatieleiding regelen of iets kon. Dat gaf dan misverstanden: de locatieleiding dacht dat de AMOS-groep het verder regelde, terwijl die zat te wachten tot de schoolleiding het afhandelde. De bedoeling is natuurlijk dat er op alle locaties maatregelen komen en de afspraak is nu dat die maatregelen als een beleidskwestie op de tafel van de schoolleiding komen, want het is een managementzaak.'

Organisatorische aanpassingen zullen vaak al gebeuren voordat de koers tot in detail is uitgewerkt, bijvoorbeeld in het geval van een milieugroep die wordt ingesteld om beleidsvoorstellen te doen. Helderheid op grote lijnen is echter wel een voorwaarde voor het kunnen inrichten van een adequate organisatie. Zo zal een NME-groep die bestaat uit enthousiaste biologen te weinig draagvlak hebben om samenhang tussen vakken of milieuvriendelijk kantinebeheer te kunnen bewerkstelligen. Het heeft in het algemeen dan ook weinig zin om vroeg in het invoeringsproces groepen met een vage opdracht in te stellen.

4.5 Richting geven aan de uitvoering

Wanneer een milieugroep, een NME-basisvormingsgroep of een sectie-hoofdenoverleg met NME aan het werk gaat blijft richting geven belangrijk. NME-coördinatoren kunnen hierin een belangrijke rol hebben en voorkomen dat groepen gaan 'zwemmen' met alle frustraties van dien. Hier wordt op deze plek alleen kort op ingegaan; in hoofdstuk 5, begeleiden, komen meer aspecten aan de orde.

Heleen: 'We hebben gekozen voor een praktische aanpak, voor een vingeroefening om concreet bezig te zijn met NME - met nadruk op samenhang tussen de betrokken secties en vaardigheden in de basisvorming. En we hebben aansluiting gezocht bij dingen die al gebeuren. Dat is een heel sterk punt geweest, die combinatie van fietsenrally met milieu.'

Paul: 'In de basisvorming proberen we met NME aan te sluiten bij de leermethodes. Dat heb ik ook heel duidelijk gezegd: kijk nou gewoon, waar kun je het soepel inpassen in je eigen boek. Dat vind ik heel belangrijk, mensen hebben het druk genoeg.'

Martin: 'Voor het brugklasproject heb ik nagegaan welke kerndoelen erin zitten en wat van het TVS-instrument, en dat bleek al een heleboel. Ik heb dat uitgelegd in die groepjes, maar ik heb toch ook wel heel sterk het idee dat ik daar nog een beetje in een isolement verkeer. Het leeft in m'n hoofd en ik kan het opschrijven en vertellen, maar omdat heel veel mensen niet op de hoogte zijn van de kerndoelen en ze het TVS-instrument heel ondoorzichtig vinden beleven ze dat nog niet zoals ik dat beleef.'

Als NME-coördinator is het goed je te realiseren dat je op verschillende terreinen een voorsprong hebt: in je motivatie voor NME, in daadwerkelijke ervaring ermee, in informatie over NME, in je visie op de plek van NME in school, in ideeën over de aanpak enz. Dit betekent dat je gauw het idee kunt krijgen dat discussies overbodig zijn of dat er weinig schot in de zaak zit. Het is de boeiende kunst van het coördinatorschap om de eigen voorsprong in te zetten ten dienste van de gedachtenvorming bij de nieuw betrokkenen.

Martin: 'Ik heb ontzettend veel geluisterd naar de mensen van het brugklasproject, wat maakte het vorig jaar zo leuk en hoe kan ik nou het beste dingen erdoor krijgen die ik heel belangrijk vind met NME zonder dat ik hun enthousiasme temper. Want dat was het grootste probleem waar ik voor kwam te staan: het zo brengen dat het nog vrijblijvend is maar het ook niet verdwijnt.'

S. Ypma (schoolleiding): 'De milieuwerggroep staat nu op de rails, daar verwacht ik wel wat van. Eigenlijk zou je als je het goed wilt aanpakken in die groep met concrete doelstellingen moeten werken en met een plan van aanpak. Maar dat lijkt me nog wat te hoog gegrepen, dat kan de zaak frustreren.'

Frits: 'Duidelijk is ook: zoveel mensen, zoveel wensen. Iedereen is verschillend in visie, uitgangspunten, kwaliteiten, ervaringen en dat is maar goed ook. Laat duizend

*verschillende bloemen bloeien in plaats van die ene soort van de milieugoeroe!
Dat was een leuke ontdekking.'*

4.6 Voorwaarden om richting te kunnen geven

Om inhoudelijke en organisatorische lijnen te kunnen uitzetten zijn voldoende draagvlak en adequate besluitvormingsprocedures nodig. Bij alle stappen in het proces van richting geven moet daarom zorgvuldig gewerkt worden aan een draagvlak en zullen de juiste geledingen betrokken moeten worden in de besluitvorming.

opnemen van NME in het schoolbeleid

Beleidsmatige inbedding is in de meeste scholen een taak voor de schoolleiding. In overleg met of naar aanleiding van het advies van de NME-coördinatoren en/of een milieucommissie moet de schoolleiding een visie op NME ontwikkelen en de kaders voor NME aangeven. Wanneer de kijk op NME helder is kan NME worden opgenomen in korte of lange termijn beleidsplannen en afgeleiden daarvan als het formatie- en nascholingsplan. Maar als het nog niet mogelijk is om de ontwikkeling formeel en in detail aan te geven kunnen ook grote lijnen met voorbehouden de richting aangeven en tegelijk nieuwe ontwikkelingen tijdens de rit toelaten.

Frits: 'Het gaat om de vraag van het inpassen, van het overzicht van beleid op lange termijn. De schoolleiding moet een inhoudelijke visie hebben, ook in verband met alle ontwikkelingen als basisvorming, tweede fase enzovoort. NME moet daar een afgeleide van zijn. En het moet ook duidelijk zijn hoe dat ingekaderd zit.'

Eeuwe Jan: 'De strategische en beleidskant, dat laat ik aan Sietse (schoolleiding) over, daar ben ik niet zo goed in. Daar is hij ook voor ingehuurd, om het zo te zeggen, daarom zit hij erbij. Hij praat mee vanuit zijn eigen betrokkenheid, maar brengt de beleidskant in.'

samenwerken met de schoolleiding

In een aantal netwerkscholen blijkt een trio van NME-coördinatoren en een schoolleider een zeer effectieve voortrekkersrol te kunnen spelen. In deze samenwerkingsverbanden richt de schoolleider zich op richting en afstemming op grote lijnen, invoeringsstrategieën en begeleiding van de NME-coördinatoren terwijl de NME-coördinatoren het inhoudelijke werk doen.

S. Ypma (schoolleiding): 'Onze milieuwerkgroep heeft de neiging om heel enthousiast een hele hoop dingen tegelijk aan te pakken. Dan probeer ik dus aan te geven: stel je prioriteiten, maak van een aantal zaken speerpunt acties en van het een komt het ander. Het gaat zich op een gegeven moment tegen je keren als je een stortvloed van milieu-activiteiten hebt, dat roept weerstanden op. En je moet het ook niet alleen op de kantine richten, dat belast die mensen onevenredig eenzijdig.'

Van enthousiasme naar een visie

Fivel College Delfzijl met NME-coördinatoren Jacq Hofstede, Martin v.d. Berg en Cor Visscher

Als haast elke nieuwe brede scholengemeenschap heeft het Fivel College meerdere locaties. De hoofdlocatie is een prachtig nieuw gebouw. Ruime lichte gangen en lokalen, mooie kunst en leerlingwerkstukken en een groene binnentuin. Maar de omgeving van de school is minder: een industrieterrein in aanbouw rukt op. De parallel met de schoolcultuur ligt voor de hand. Een scala van leuke en zinvolle buitenrooster activiteiten binnen een verder traditioneel lesgevende school. Misschien moeten wij ook maar eens met een tuin aan de gang dacht Jacq Hofstede hardop toen hij hoorde over de tuinplannen van andere netwerkleden. En misschien kunnen wij ook wel eens een wat andere didactiek toepassen. Natuurbeleving, waardenvorming, eigenlijk best interessant.

Jacq is al jaren bezig met vernieuwingen. Eerst als voor de derde wereld bevlogen docent, later als convector. Heel wat projecten zijn onder zijn leiding tot stand gekomen. En de werkgroepenstructuur waar al deze buitenrooster activiteiten op draaien is een ander geesteskind van hem. Elke docent zit in minstens één werkgroep en elke werkgroep is verantwoordelijk voor een activiteit. Het kostte hem dan ook weinig hoofdbreken om een structuur voor de invoering van NME te bedenken. Een milieuzorggroep die kon voortborduren op het al bestaande milieuhuishoudplan, een werkgroep NME & basisvorming met een meer beleidsvormende taak en verder NME inbrengen in de werkgroepen die verantwoordelijk zijn voor de projecten. Steun had hij daarbij voldoende: van de schoolleiding, van smaakmakende collega's en van de identiteit waarop je mensen kunt aanspreken.

Voor Martin, die na een half jaar als opvolger van Cor in het netwerk stapte, was het allemaal wat nieuwer. Hij werkte korter op school en had alleen als docent meegedaan aan projecten. Vol enthousiasme, dat wel. Milieu vindt hij belangrijk, net als derde wereld, en daarbij was hij benieuwd hoe je TVS in de basisvorming concreet vorm zou kunnen geven. Hij vindt het prettig dat NME in de bestaande werkgroepenstructuur is opgenomen; door die structuur kan hij gelijk met mensen aan de slag, al heeft hij wel vragen over zijn rol.

Martin: 'Ik vraag me af of het de bedoeling is dat ik in zo'n bestaande werkgroep participeer om ook veel te regelen, of dat ik bepaalde zaken die met NME te maken hebben inbreng. Samen met Jacq stel ik vast dat onze rol toch vooral die van initiator is.'

In goed en regelmatig overleg maken Martin en Jacq hun plannen. Een greep uit hun activiteiten:

- *bavo-vakgroepen gepeild - lijken bereid om aan NME te gaan werken - nieuwe werkgroep NME & basisvorming opgericht - werkgroep bestaat uit*

vertegenwoordigers van secties - plaats van NME in de bavo-vakken verdeeld over de leerjaren ...

- boekje gemaakt over TVS en bavo-NME-kerndoelen - uitgedeeld aan onder andere werkgroep NME & bavo - videoband laten maken over het Damsterdiep, een belangrijk water in de omgeving - in de video aandacht voor biologische, historische, economische, aardrijkskundige en vele andere aspecten - video gebruikt als start voor concretisering TVS-discussie - reacties waren positief - ...
- werkgroep MOS nieuw leven ingeblazen - al bestaande milieuhuishoudplan opgefrist - plan om milieustation scheikunde uit te breiden - bekendheid over milieuhuishoudplan in school vergroot door een les in het brugklasproject - ...
- enquête opgesteld voor leraren - bedoeld om betrokkenheid docenten te peilen en suggesties te krijgen - respons is hoog - reacties vrij positief - ...
- gefiltreerd in het brugklasproject - goed geluisterd waar vorig jaar dingen misgelopen waren - gestudeerd op NME-kerndoelen en TVS - stuk geschreven en ingebracht - met tact en beleid het voorstel gedaan om NME in te bouwen - enthousiaste reacties - materiaal en hulp aangeboden - ...
- derde klas project energie/water opnieuw bekeken - TVS zal worden ingebouwd - geschiedenis en aardrijkskunde gaan meer omgevingsonderwijs in het project stoppen - bedrijven en instellingen benaderd of ze leerlingen wilden ontvangen - leerlingen interviewtraining gegeven - verrast over de onderzoeksresultaten en presentaties van de groepen - nagegaan welke kerndoelen en TVS-aspecten in dit project gehaald zijn - best een heleboel ...
- volgend jaar formele beleidskant verder uitwerken ...

Jacq, de ervaren dirigent van vernieuwingen, vond het een probleem hoe ver hij kon gaan om mensen te motiveren voor zijn plannen en ideeën. Voor je het weet sta je te preken en dat wilde hij beslist niet. Bovendien zocht hij frisse ideeën: zijn manier van werken kenden de mensen nu wel. In het netwerk vond hij naast die nieuwe ideeën (natuurbeleving, waardenvorming) ook inspiratie.

Jacq: 'Ik gebruik heel gauw de argumenten waarom ik iets belangrijk vind om mensen te motiveren. Ik vind dat niet zo netjes, dan ben je al heel snel aan het indoctrineren. Het roept ook weerstanden op, daar heb je hem weer! De ingang die Frits kiest, de waardering van verschillen tussen mensen en ideeën en manieren en om die te benutten, dat spreekt mij heel erg aan.'

Martin wilde het draagvlak voor milieuzorg en NME vergroten met een enquête onder zijn collega's, maar had wel enige schroom om z'n nek zo uit te steken. 'Het is moeilijk, zo'n lerarenenquête op school. Ik weet nu al wat ik daar voor commentaar op zal krijgen, zo van deze enquête was papierverspilling. En dan proberen een goeie respons te halen voor zo'n onderwerp... Ik moet maar zien hoor.' Maar de enquête is gehouden en de respons was hoog en redelijk positief.

Al werkend heeft Martin zich ontwikkeld van enthousiast docent naar vernieuwer. Na zijn aanvankelijke aarzelingen over zijn nieuwe rol vertelt hij met pret-ogen hoe

hij met tact in de werkgroepen is geïnfiltreerd en mensen op het NME-spoor heeft gekregen. Het leuke is dat hij bij dit alles van Jacq veel heeft geleerd.

Ook voor de school zijn er belangrijke resultaten. NME heeft een draagvlak gekregen en is ingebouwd in de werkgroepenstructuur. Daarmee is het structureel vastgelegd en zal het niet zomaar verdwijnen. Verder lijkt het te lukken om via NME de TVS-discussie handen en voeten te geven. En dat kan alleen maar een positieve uitstraling hebben op het onderwijs van een traditioneel werkende maar geëngageerde school.



Begeleiden



Een inventief plan stagneert

Nienoord College Leek met NME-coördinatoren Reyna Platenkamp, Wiebe de Boer en Erik Jansen

Stevig staat Reyna Platenkamp voor de zaal met schoolleiders en verkondigt met verve haar stelling: er is geen vak en geen les waarin je niet iets kunt doen aan NME! En daarbij straalt de pret uit haar ogen: wie durft me tegen te spreken?! Als je haar bezig ziet weet je meteen hoe ze tijdens een APV van haar eigen school op dezelfde voortvarende manier NME aan de man heeft gebracht. En met succes, want haar matrixplan werd op het Nienoord College zonder slag of stoot aangenomen. Al ging daar natuurlijk wel het nodige aan vooraf.

Het Nienoord College is een streekschool waar veel kan. Een ondernemende leiding, veel ruimte voor initiatieven van docenten. Reyna is samen met collega NME-coördinator Wiebe de Boer al hard aan het werk om geïntegreerd natuuronderwijs te ontwikkelen. Samen schrijven ze een hele nieuwe methode en NME zien ze als een mooie mogelijkheid om hun aanpak breder uit te dragen. Ze willen in elk geval voorkomen dat ze een randverschijnsel blijven met hun milieubeleid. Daarom beginnen ze met het interviewen en daarmee oppeppen van een groot deel van hun collega's: goed voor het draagvlak dat ze nodig hebben voor een later schoolbreed plan. Die gesprekken zijn bemoedigend: hun collega's zijn enthousiaster dan ze hadden gedacht.

Terwijl ze broeden op een plan en doorgaan met de gesprekken blazen ze de bestaande miliegroep nieuw leven in. Dat heeft nog wel wat voeten in aarde: docenten en OOP hebben heel andere belangen en de leerlingen zijn enthousiast maar weten nog helemaal niet waar het naar toe moet. Verder schrijven ze regelmatig stukjes in schoolkrant en personeelsbericht.

Reyna in het personeelsbericht: 'Het gemak dient de mens. Maar het gemak dient niet de natuur. Laten we proberen rekening te houden met het milieu in alles wat we doen. Het zal geen grote resultaten opleveren, maar het helpt wel om een milieubewustere houding aan te kweken, bij ons zelf en bij onze leerlingen.'

Dan bedenkt Reyna een werkbaar idee voor de invoering van NME. Geen eenmalig project, geen apart vak zonder status maar de sluipende aanpak van onderaf: NME geïntegreerd in alle vakken. Wanneer elk vak in elk leerjaar minstens één NME-les verzorgt is de invoering van NME een feit.

Reyna: 'Collega's zagen direct de voordelen van dit systeem: je verdeelt de werkzaamheden over de collega's, iedereen is er bij betrokken en de leerlingen worden niet de ene dag overvoerd en de andere weken horen ze niets meer. Zo werkt een fetsenlijke indoctrinatie nu eenmaal niet. Het resultaat zou moeten zijn dat leerlingen en collega's regelmatig met milieu te maken krijgen in een natuurlijke

context. Daardoor zou een zekere bewustwording kunnen optreden. Daarnaast moeten we natuurlijk ook concreet laten zien dat het de school menens is met milieusparende maatregelen.'

De APV aanvaardt dit schoolbrede plan vrijwel moeiteloos. Op een matrix (maanden horizontaal, klassen verticaal) kruisen docenten aan wanneer ze iets aan NME zullen doen. De uitwerking zal starten met een studiedag over NME. Maar dan

... gaat de studiedag wegens dringende beslommeringen rond fusie en basisvorming niet door

... stoppen Reyna en Wiebe als NME-coördinator, o.a. wegens teruglopende faciliteiten

... is het Nienoord College door een fusie een brede scholengemeenschap met vele locaties geworden

Erik Jansen neemt de erfenis van Reyna en Wiebe over. Voor hem de klus te zorgen dat het matrixplan ook werkelijk wordt ingevoerd. Steun van de directie heeft hij daarbij niet en in school is iedereen druk bezig met fusie, basisvorming en nog zo wat nieuwe dingen. Er worden hier en daar wel NME-lessen gegeven, maar de invoering van het matrixplan stagneert. Een ruim draagvlak, een inventief plan en bereidheid bij de secties zijn een prima basis maar blijken niet voldoende garantie voor een succes. Ook de feitelijke invoering vraagt om aandacht: inhoudelijk (wat verstaan we onder NME, welke rode draden zien we, welk lesmateriaal gebruiken we), didactisch (hoe pakken we de E van educatie aan) en organisatorisch (hoe voorkomen we overlap en brengen we lijn in de losse lessen). Procesbegeleiding dus en juist daarom betekende het wegvallen van de studiedag en de wisseling in NME-coördinatoren een kink in de kabel. Gelukkig geen definitieve: Erik is druk bezig om meer lijn in de NME-lessen te krijgen. Met een goede evaluatie geeft hij de secties een overzicht van wat er aan NME-lessen is gegeven. En de directie heeft van hem een uitgebreid stuk gekregen van de stand van zaken en wat er nog moet gebeuren. Want hoe was het ook al weer...? Geen vak en geen les waar je niet iets kunt doen aan NME!

5.1 Andere mensen aan het werk krijgen

Als het draagvlak voldoende is en de richting van de vernieuwing duidelijk wordt is er werk aan de winkel. Niet meer alleen voor de NME-coördinatoren en hun schoolleiding, maar vooral voor de mensen op de werkvloer: docenten en onderwijs ondersteunend personeel. Zij zullen de nieuwe lesinhouden, andere didactiek en gewijzigde beheersmaatregelen handen en voeten moeten geven. Hoe krijg je deze grote groepen mensen aan het werk? Verschillende stijlen zijn daarbij mogelijk, variërend van samen iets afspreken en hopen dat het goed komt tot opdrachten uitdelen en mensen achter de broek aan zitten. Dat laatste heeft voor veel NME-coördinatoren een negatieve lading: het impliceert een autoriteit die ze niet hebben en een manier van werken die hen niet aanstaat.

Marjolein: 'Dat zie ik dus niet zitten, dat ik mensen zeg: jullie hebben na deze vergadering drie lessen uitgewerkt. Iedereen heeft het druk, dat gebeurt dus niet, zo werkt dat bij mij ook.'

Martin: 'Je kunt niet alles in je eentje in een school. Er is nu bijvoorbeeld iemand die gaat over het Wad opdrachten bedenken met het TVS-instrument. Dat is duidelijk een vraag van mij aan die persoon. Mensen ervaren dat niet als een probleem. Maar er zit niet echt autoriteit achter, dat vind ik veel te negatief klinken. Ik geef richting aan de opdracht, het is niet zo dat mensen het moeten doen.'

En nog vervelender dan opdrachten uitdelen is het om mensen achter de vordden te moeten zitten. Een duidelijke overlegstructuur met werkgroepen die voor een klus staan en overlegmomenten waar verslag van wordt bijgehouden geeft de legitimatie om mensen aan afspraken te kunnen houden.

Eeuwe Jan: 'Op het moment dat je er met iemand over praat is het goed, maar twee weken later merk je dat er niets gebeurt dus moet je eigenlijk weer. En daar heb ik iets tegen, ik vind dat je als je één keer met elkaar iets hebt afgesproken dan gebeurt het ook, daar sta je voor. En dat is dus niet zo.'

Jacq: 'Achter de broek zitten vind ik heel vervelend. Maar door de structuur kan dat wel redelijk. Door afspraken te maken, die in het verslag te zetten en in de volgende vergadering kun je mensen daarop aanspreken. En tussendoor kun je ze ook vragen hoe ver ben je ermee, lukt het. Maar ik vind het niet het leukste werk. En je moet natuurlijk hulp aanbieden, daar moet je in elk geval altijd voor open staan. Dat je niet mensen met een opdracht wegstuurt en zegt je ziet maar.'

5.2 Verschillende startpunten kiezen

Belangrijk bij dit alles is goed na te denken over de start-activiteit. Op beleidsmatig ingestelde scholen spreekt het aan om te beginnen met een discussie over NME-visies, didactiek en gezamenlijke doelen. Andere scholen hebben een groep docenten die onmiddellijk zal afhaken bij al dat 'vage gepraat'.

Heleen: 'Wij hebben gekozen voor een praktische aanpak. We dachten bij ons op school willen de collega's helemaal niet praten over visies en wat is NME, dat zal ze een zorg zijn. We hebben dus iets concreets aangepakt en geprobeerd aan te sluiten bij dingen die er al zijn.'

Martin: 'In de werkgroep NME & Basisvorming zijn we gestart met een zelfgemaakte video over het Damsterdiep. We hadden inmiddels allemaal het op school gemaakte TVS-Bavo-kerndoelen boekje ontvangen en daarom was de video een mooie binnenkomer. Het is goed gelukt om bij het vrij droge TVS-instrument en beeldverhaal te maken. De reacties waren positief.'

Heleen: 'Maar ik heb het allang door: wat op de ene school prima werkt heeft totaal geen kans van slagen op een andere school. Er is geen recept voor te geven!'

5.3 Procesbegeleiden

Wanneer je de goede collega's op een geschikt tijdstip bij elkaar hebt weten te krijgen heb je als NME-coördinator al heel wat werk verricht. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de mensen zich enigszins hebben kunnen voorbereiden aan de hand van een informatie-start-pakketje met de NME-kerndoelen voor hun vak en lesmateriaal over een bepaald onderwerp. Maar rustig achteruit leunen is er dan nog niet bij. Op het moment dat de vergadering begint en ze jou verwachtingsvol aankijken verandert je werk van karakter. Van opwarmer, initiator word je, zoals een NME-coördinator het noemde, eigenlijk procesbegeleider.

Marjolein: 'Ik neem me voor om tijdens komende vergaderingen eens goed op de processen die spelen te letten. Wie zijn er steeds aan het woord, wat doet de voorzitter, wat doe ik als voorzitter. Volgens mij zijn dat vaardigheden waarmee je ook dingen gedaan kunt krijgen. Goede vergadertechnieken leveren heldere zinvolle overleg-situaties op.'

Frits: 'Ik ben nou zelf initiator, bewaker, geef informatie. Dat doe ik allemaal zelf die rollen, maar dat vind ook niet vervelend. Ik ben niet meer een solist, de mensen zijn enthousiast, dat vind ik hartstikke leuk.'

Bert: 'Van het thema water leid ik ook de vergaderingen. Ik probeer het een beetje op de manier te doen zoals wij in het netwerk bezig zijn, dat iedereen z'n zegje doet en dat daar een soort discussie uit groeit. En het is gewoon heel leuk wat voor ideeën er dan van leerkrachten komen.'

Veel NME-coördinatoren hebben met verlangen uitgezien naar het moment dat hun collega's ook eindelijk eens in beweging zouden komen. Maar tot hun grote verrassing blijkt dat zo z'n eigen problemen en valkuilen te hebben. Hoe ga je om met enthousiaste ideeën die haaks staan op elkaar of op jouw eigen plannen? Hoe breng je richting in de dadendrang van gemotiveerde mensen? Relativeringsvermogen en een lange adem komen dan goed van pas!

Reyna: 'Nou ja, in elk geval hebben we de tegenstellingen binnen de groep niet vergroot. Voor sommigen gaat alles te langzaam, voor anderen willen we veel te veel, een derde groep vindt het belangrijk om ook op de kleine vervuilingpunten te letten en nummer vier wenst alleen de grote lijnen te zien. Maar eens zien wat er volgende vergadering uitkomt.'

Paul: 'De mensen waren allemaal veel enthousiaster dan ik gedacht had. En dat is leuk, maar ook lastig, want ze kwamen met ideeën waar ik helemaal niet op had gerekend. Iemand wilde een grote barbecue organiseren als slot van het project en de

anderen vonden dat prachtig. Dat kan toch helemaal niet, al dat vlees in een NME-project, wat ik daar nou weer mee moet?!

Hein: 'Ik heb wel gemerkt dat de AMOS-groep eigenlijk staat te dringen om wat te doen. Dus moet ik het overzicht ook in de gaten houden. Volgende vergadering willen we kijken wat de prioriteiten zijn, wat we voor de zomer nog kunnen halen.'

Naast ongericht enthousiasme zullen er onvermijdelijk ook weerstanden opduiken. Zelfs die kun je als een uitdaging zien, zeker als je je realiseert dat die weerstanden meestal niet voortkomen uit onwil maar uit onzekerheid of onmacht. Bijvoorbeeld in het geval van een vakoverstijgende thema water waarbij docenten er tegen aan hikken om een week hun eigen lesstof te moeten verlaten.

Bert: 'Omgaan met weerstanden, dat vind ik het leuke van dit werk trouwens. Laatst begonnen ze weer op een vergadering, moet dat milieuproject wel, moeten we daar niet een keer over praten. Ik heb toen gezegd dat we dat zeker zullen doen. Maar wel als alle enquêtes over het project uitgewerkt zijn, zodat je inderdaad iets hebt om over te praten. En dan weet ik wel waar het op uitkomt: dat er gewoon weer projecten draaien.'

Frits: 'Als je de uitgangspunten van de basisvorming naast je eigen uitgangspunten legt van alle dag dan lijkt dat voor geen meter op elkaar. Dat betekent voor een heleboel docenten óf de reactie van ik doe het zeker niet goed óf van hé é is een mogelijkheid om eens te doen wat ik eigenlijk heel leuk vind. Maar docenten zijn onzeker, zo'n vaardigheid onderzoek doen, hoe moet je dat doen zeg, en daar moet je ondersteuning voor organiseren. Op het gebied van de didactiek van de waardenvorming wordt het echt een kwestie van deskundigheid binnenhalen. Niet alleen voor mijzelf, maar ook voor mijn collega's. Maar dat kan pas als ze daar de behoefte aan voelen. Eigenlijk is het mijn taak om te zorgen dat ze bij dat punt komen van: Ah, nu moeten we eigenlijk wat meer weten over ... Dat moet eerst helder worden, dat is nu nog niet zo.'

Onzekerheid en ontbrekende vaardigheden kunnen met scholing worden opgevangen, maar op voorhand ondersteuning organiseren heeft weinig zin. Ook op dat gebied kan de procesbegeleiding van een NME-coördinatoren een richtinggevende rol hebben. Bij procesbegeleiden hoort ook de kunst om de bijeenkomsten meer te laten zijn dan de zoveelste vergadering. Dat kan door te zorgen voor een goede sfeer en iets lekkers bij de koffie, maar ook door de bijeenkomsten de nodige inhoudelijke diepgang te geven. Frits doet dat door elke bijeenkomst ieders betrokkenheid bij natuur en milieu met een bijzondere werkvorm aan de orde te stellen. En ondanks zijn aanvankelijke twijfels vinden zijn collega's het erg leuk om elkaar zo persoonlijk te leren kennen! Het netwerk was voor hem de oefenplaats om hiermee ervaring op te doen.

Frits: 'Ik ben gewoon niet gewend om groepen volwassenen aangenaam bezig te houden. Je kunt zelf wel een aantal dingen belangrijk vinden maar wordt dat dan ook belangrijk voor anderen? Dat is een soort onzekerheid denk ik. En door dat eens te doen in het netwerk kom je iets steviger in je schoenen te staan. Het werkt drempel-

verlagend voor een groep mensen die dan wat sarcastischer zijn of zo. Puur training voor mezelf.'

Tijdens een project toont Bert daadwerkelijk zijn belangstelling voor wat docenten doen. Om bijtijds te horen wat er niet goed loopt en zo wrevel te voorkomen, maar ook omdat hij weet hoe goed het doet als er belangstelling is voor je werk.

Bert: 'Bij het milieuproject ben ik iedere workshop even langs gegaan van gaat het allemaal goed, zijn er geen problemen. Belangstelling tonen van mijn kant. Een leerkracht heeft een aantal schitterende proeven gedaan over luchtvervuiling. De kinderen waren lyrisch over wat ze allemaal mochten doen. Het stonk allemaal, het was precies zoals hij dat zo goed kan. En tijdens het project is er verder niemand geweest die gezien heeft wat hij gedaan heeft, niemand is wezen kijken. En dat vind ik jammer.'

5.4 Lesmateriaal ontwikkelen

Met bruikbaar lesmateriaal kun je als NME-coördinator druk belaste docenten over een drempel helpen. Op NME-gebied is veel en gevarieerd lesmateriaal voorhanden en als NME-coördinator heb je daar al gauw meer overzicht over dan als vakdocent. Al te enthousiaste materiaalvoorziening kan echter gemakzucht en afhankelijkheid bij collega's in de hand werken.

Paul: 'In overleg met de voorzitter van het sectie overleg heb ik de mensen die vanuit de basisvorming met NME te maken hebben allemaal een aantal paperassen bezorgd. De NME-kerndoelen van hun vak en een kant en klaar waterproject van Reinwater, zodat ze zich een goed beeld kunnen vormen.'

Bert: 'Lesmateriaal daarvan vind ik dat doet de leerkracht zelf maar. Alleen als ze er niet uitkomen, dan wordt het anders, dan probeer ik ze te helpen om aan materiaal te komen. Met het thema Water zei de leraar geschiedenis: ik haak af want ik heb geen materiaal. Dan zeg ik: ja, dank je de koekoek, je haakt niet af, ik zal zien of ik materiaal voor geschiedenis kan vinden.'

Voor Bert bleek dat een koud kunstje: één telefoontje naar de NME-consulent en hij had een stapel materiaal te pakken. Goede ingangen in de NME-wereld (milieu-educatieve centra, NME-consulenten, catalogi, databanken en literatuur) zijn voor een NME-coördinator dan ook van grote waarde. En binnen het netwerk wordt steeds meer gebruik gemaakt van elkaars zoekwerk en bevindingen op dit gebied.

Over één ding zijn de meeste NME-coördinatoren het eens: het is handig als je zelf lesmateriaal kunt maken (want dan kun je anderen daarbij helpen), maar het is ronduit onverstandig om dat ook echt voor collega's te doen. Ze hebben daarvoor meerdere argumenten. Het kost veel te veel tijd, zeker gezien het beperkte aantal uren dat je hebt. In je eentje is het onbegonnen werk, NME blijft dan een klein gebeuren in school. Maar ook: het werkt gewoon niet, docenten werken het beste met materiaal dat ze zelf gemaakt hebben.

Het boek de school dan maar uit? Want wat is minder eigen dan een door buitenstaanders geschreven methode?

Frits: 'Als het puur om de informatie gaat, om het cognitieve deel van het materiaal, is het geen probleem, dat kun je zo overnemen. Maar juist bij het educatieve deel van het lesmateriaal kan dat niet, daar moeten de mensen zich als team mee bezig gaan houden om dat zelf te ontwikkelen.'

Materiaal maken ligt niet alle docenten even goed. Voor een NME-coördinator een dilemma: je wilt dat collega's het zelf doen, maar je ziet dat daar weinig van terecht komt. Verschillende strategieën worden dan gehanteerd, afhankelijk van de cultuur van de school. Marjolein lijkt het erg leuk om samen met collega's van andere vakken daadwerkelijk aan het werk te gaan. Gewoon, een hele middag gaan schrijven samen, zodat er wat ligt als je stopt en je tevreden kunt zijn over wat je gedaan hebt. Binnen de biologiesectie heeft ze prima ervaringen met schrijfwEEKenden. Op een andere zeer innovatieve school uit het netwerk zijn schrijfmiddagen rond een vernieuwing een ingeburgerd goed. In elk geval is het belangrijk om te zorgen voor voldoende inhoudelijke voeding van de ontwikkelaars: Achtergrond artikelen, NME-kerndoelen, vakleerplannen NME, een studiedag of lesmateriaal dat als voorbeeld gebruikt kan worden..

5.5 Voorwaarden om collega's te kunnen begeleiden

Om als NME-coördinator groepen docenten of gevarieerd samengestelde milieuzorggroepen bij hun werk goed te kunnen begeleiden moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan.

de ontwikkelingsrichting is duidelijk

Voor de hele school moet duidelijk zijn dat aan NME gewerkt wordt en waarom dat van belang is of zou kunnen zijn. Het werkt verhelderend als de bedoelingen van de inspanningen duidelijk zijn: opzet van maatschappelijk relevante projecten, vormgeven van TVS, de leefomgeving in het onderwijs betrekken, onderzoek naar een nieuwe didactiek, samenhang tussen vakgebieden bevorderen enz. De NME-missie moet zeker in dit stadium breed uitgedragen worden, ook door de schoolleiding.

de organisatiestructuur is in orde

Zaken die met de organisatiestructuur samenhangen moeten goed geregeld en algemeen bekend zijn. Welke overleggroepen zijn er en wie zit daarin. En voor elke groep: wat is hun status (tijdelijk of permanent), hun taak (adviseren, beleid voorbereiden, coördineren, ontwikkelen, uitvoeren), welke bevoegdheden hebben ze (vergaderingen uitschrijven, budget, formatie) en aan wie rapporteren ze c.q. van wie krijgen ze ondersteuning.

de NME-coördinatoren hebben een stevige positie

Voor de NME-coördinatoren is zeker in dit stadium een geaccepteerde positie van belang. Alleen dan kan van hen een procesbegeleidende rol verwacht

worden. Voor zover nodig kan een schoolleiding de positie van een NME-coördinator formeel en informeel versterken. Verder is het belangrijk om als NME-coördinator een plek te hebben waar je hiaten in kennis en vaardigheden onder ogen kunt zien en desgewenst jezelf kunt scholen. Deelname aan een gerichte cursus of een netwerk kan daarin voorzien.

de schoolleiding coacht de NME-coördinatoren

Als NME beleidsmatig en organisatorisch op de rails staat is aan twee belangrijke voorwaarden voldaan. Veel schoolleiders laten het daarbij - om vervolgens te constateren dat de verdere invoering onder leiding van de NME-coördinatoren bepaald niet vlekkeloos verloopt. De meeste NME-coördinatoren hebben behoefte aan coaching en begeleiding als zij het werk van hun collega's moeten gaan begeleiden. Deels kunnen netwerken en cursussen daarin voorzien, maar de meest gewaardeerde coaching-on-the-job is vaak die van een betrokken eigen schoolleider.

Bert: 'Alle dingen die ik doe meld ik wel even bij de directie, maar dat is meer voor mezelf. Je gaat dingen van mensen eisen en als de directie niet achter je staat dan hoef je er niet aan te beginnen, denk ik. Dan is het alleen maar een kronkel die in mijn gedachten zit. Dat geeft dan voor de rest niks, maar dan moet je een andere ingang zien te vinden.'

Van solist naar dirigent

CSG Comenius Leeuwarden met NME-coördinatoren Frits Sibers Tjassens en Hein Hogenhuis

Pas gefuseerd is het Comenius nu een brede scholengemeenschap. En dat betekent veel van alles: leerlingen, personeel, locaties, werk, onduidelijkheid. Fusiechaos, zoals Frits Sibers het noemt. En dat maakte het in eerste instantie alleen maar moeilijker om NME aan te kaarten bij individuele collega's: mensen hadden het druk en hij hoorde elke keer een andere smoes.

Frits: 'Ik had best wel eens balletjes opgeworpen over NME, ja. Maar dat kreeg heel weinig respons. Ik kreeg weinig aansluiting, weinig gesprekken en discussies over onderwijs en wat je daar eigenlijk mee wilt.'

Niet bepaald motiverend voor iemand die vanuit zijn eigen waardering voor de natuur zeer betrokken is bij NME en in zijn biologielessen al jaren zoekt naar manieren om kinderen op dit gebied op een intensieve en leuke manier dingen te leren. Naar aanleiding van de jaarlijkse excursies naar Schiermonnikoog schreef hij er zelfs een Waddenwerkboek over. Op school dreigde het isolement, ook omdat hij zich niet thuis voelde in de ouwe-jongens-krentenbrood cultuur van gezelligheid. Hij koos bewust voor een andere aanpak: eerst proberen een beleidsmatig fundament te leggen. De fusiechaos bleek daarbij ook z'n goede kanten te hebben. Culturen moesten vermengd, vanzelfsprekendheden gingen op de schop. En hij werd vanwege z'n NME-deskundigheid gevraagd voor de nieuwe onderwijscommissie.

Frits: 'De onderwijscommissie was voor mij een plek waar ik direct NME op tafel kon leggen. NME is uiteindelijk dus ook een speerpunt van het schoolbeleid geworden. Dat kon ik ook wel krachtig verdedigen met argumenten, ik had er natuurlijk ook flink over na kunnen denken. Maar taai is het wel, beleidsmatig werken. Soms voelde ik me net een Belgisch trekpaard!'

Een greep uit de NME-activiteiten op school:

- stukken geschreven over NME - diverse groepen benaderd - leerlingen helpen bij NME-publiciteit - principe uitspraak ALV en schoolleiding - op verzoek lid geworden van de nieuwe onderwijscommissie - direct een stuk over NME op tafel gelegd - stukken blijven schrijven - bereikt dat NME speerpunt van beleid is ...
- boekje geschreven over NME - relatie aangegeven met basisvorming en tweede fase - enthousiaste reacties van directie en bestuur - ...
- groep leerlingen uit VWO-4 doet project 'Milieu op school' - interne milieuzorg is onder de loep genomen - twee geslaagde excursies naar Schiermonnikoog - ...
- Centrale Directie kiest educatie als invalshoek voor onderwijsontwikkeling - NME is een pilotproject voor leren door doen en samenhang - NME is opgenomen in allerlei beleidsstukken - en ook al in het formatieplan - ...
- twee lijnen uitgezet: NME in het onderwijs en MOS in het beheer - twee werkgroepen gevormd met beleidsvoorbereidende en vooral geen uitvoerende taak - ...
- AMOS is de voornaam van Comenius en nu ook van de milieuzorggroep - collega NME-coördinator Hein leidt deze breed samengestelde groep - inventarisatie gemaakt van problemen - ...
- plannen gemaakt voor de kale tuin bij het nieuwe hoofdgebouw - directie enthousiast voor educatieve heemtuinen - flink budget gekregen - publicatieborden met tuinplannen neergezet - folders van vlinderstichting in de postvakjes - enthousiaste gesprekken over tuinen - eerste boom officieel gepoot - tuin is nu ingeplant - ...
- NME-basisvormingsgroep van sectievertegenwoordigers - voorstellen gemaakt voor de aanpak van NME - nadruk op educatie en samenhang - steeds terugkoppeling naar secties - die worden enthousiaster - inventarisatie gemaakt van NME in de methodes - als voorbeeld bezig met de ontwikkeling van een vakoverstijgend waterproject - ...

De begeleiding van de NME-werkgroep pakt Frits heel bewust aan. Hij is initiator, geeft informatie, bewaakt de voortgang en heeft een bijzondere manier van werken ingebracht. Elke bijeenkomst kent naast de inhoudelijke dingen twee vaste gesprekspunten. Hoe reageerde je sectie op onze plannen, kreeg je steun? En wat raakt je zelf in NME, van waaruit ben je betrokken bij natuur en milieu? Voor dit laatste verzint hij elke bijeenkomst een speciale werkvorm.

Frits: 'Ik was eerst bang dat ze dachten van nou, hé, de vergadering schiet zo niet op, maar ze vinden het hartstikke leuk om dat van elkaar te horen. Ja natuurlijk

*vind ik dat spannend om te doen, ik heb er toch ook geen ervaring mee.
Hele persoonlijke verhalen krijg je dan, dat is hartstikke leuk.'*

Met dit procesmoment zorgt hij ervoor dat NME meer wordt dan het zoveelste vergaderonderwerp: mensen merken van elkaar dat het hen raakt in wezenlijke waarden. Door de reacties van secties te bespreken verkleint hij voor de sectievertegenwoordigers de kans op isolement. Want hoe dat voelt weet hij zelf maar al te goed. En verder probeert hij ook nog twee stappen vooruit te denken: eigenlijk mist de groep de deskundigheid op het gebied van waardenvormende didactiek, hoe krijgt hij ze zo ver dat ze die behoefte zelf ook voelen? Kortom: een heel andere rol dan die van solist een paar jaar geleden. Al zal Frits op NME-gebied vast nooit echt helemaal de dirigent worden: hij vindt het veel te leuk om mee te blijven spelen!

Frits: 'Nu heb ik een comfortabeler positie. Dat nieuwe ideeën niet alleen in m'n hoofd zitten, maar dat die ook ergens een plekje krijgen. Je hebt gewoon meer invloed, er gebeuren dingen die je zelf op gang helpt. Dat is aangenaam, dat is prettig. En op den duur hoop ik dat de kwaliteit van het onderwijs door NME verbeterd wordt.'

Afgaand op het enthousiasme van de Centrale Directie en de manier waarop NME is ingebed in het schoolbeleid zit daar wel schot in.



Een open eind



Bij het schrijven van dit boekje bestaat het netwerk twee jaar. Dat lijkt lang, maar geprojecteerd op de invoering van een schoolbrede vernieuwing in een grote school is het een korte periode. Geen van de NME-coördinatoren zal dan ook zeggen dat de klus af of bijna geklaard is. Sommigen zijn gestopt en de meesten zullen waarschijnlijk roepen dat het echte werk, het vormgeven van ander onderwijs samen met collega's, pas is begonnen. NME invoeren is een kwestie van lange adem, zoals een van de schoolleiders opmerkte. En hij voegde er aan toe dat je de resultaten niet alleen absoluut maar vooral ook procesmatig moet bekijken. Wat zijn nu na twee jaar die resultaten, voor de scholen en voor de mensen zelf? Een tussenstand, want aan de invoering van NME wordt natuurlijk gewoon doorgewerkt!

6.1 Tussenstand: de resultaten voor de scholen

Bij de start bestond het netwerk uit negen scholen. Een daarvan heeft zich na een jaar teruggetrokken omdat NME-coördinatoren en schoolleiding niet tot een gezamenlijke koers konden komen; daar is de invoering van NME op een laag pitje gezet. Op alle andere scholen hebben NME en milieuzorg zich een serieuze plaats verworven. Concrete zaken duiden daar op:

- NME wordt door de meeste directies niet meer gezien als de hobby van enkele milieufreaks maar als een item om de kwaliteit van onderwijs en beheer te verbeteren; dezelfde schoolleiders die twee jaar geleden terughoudend stonden ten opzichte van NME zijn nu zeer geïnteresseerd in bijvoorbeeld de plaats van NME in de tweede fase
- in veel scholen zijn alle geledingen (leerlingen, ouders, docenten, OOP, directie, MR en bestuur) bij de invoering van NME betrokken
- vrijwel alle scholen hebben organisatorische maatregelen genomen om de invoering van NME vorm te geven: een of meer werkgroepen, een NME-portefeuille in de schoolleiding, eigen faciliteiten boven op de project-subsidie
- structurele milieuzorgmaatregelen zijn op alle scholen genomen of in een ver gevorderd stadium van voorbereiding
- op zes scholen zijn er op veel grotere schaal dan voorheen NME-lessen gegeven; in vrijwel al deze scholen werken hiervoor docenten van meerdere vakken samen en wordt er volop geëxperimenteerd met het TVS-instrument
- op een enkele school is NME al beleidsmatig verankerd

Een extra, eveneens blijvende opbrengst voor de school is verder natuurlijk de professionalisering van twee (of meer) docenten tot coördinatoren.

NME is op de netwerkscholen niet de modetrend gebleken waar sceptici twee jaar geleden voor waarschuwden. Natuurlijk hebben de NME-coördinatoren gelijk als ze roepen dat de klus nog lang niet geklaard is, maar een compliment voor de resultaten van hun werk (en dat van hun collega's in school) is zeker op zijn plaats. NME is op de meeste van deze scholen geen eendagsvlug, maar een blijvertje!

6.2 Tussenstand: de opbrengst voor de mensen

De motieven waarmee mensen in het netwerk stapten verschilden. Hetzelfde geldt voor de individuele opbrengst van het werken als NME-coördinator. Enkele mensen zijn inmiddels gestopt: meestal wegens drukte op een ander vlak en in één geval omdat het niet mogelijk bleek de schoolleiding mee te krijgen. Maar ook deze mensen hebben geen spijt van hun NME-inspanningen. Werken aan je idealen, inzicht krijgen in de organisatie van de school waar je al jaren werkt, je capaciteiten verder kunnen ontwikkelen, samen met collega's goed onderwijs vormgeven, steeds strategischer en beleidsmatiger kunnen werken - hieronder een beknopt overzicht van de opbrengst die enkele NME-coördinatoren ervaren nadat ze zo'n anderhalf jaar aan het werk zijn geweest.

Marjolein voelt zich in school een stuk zekerder nu ze weet wat ze wil en wat kan; dat maakt dat ze haar nek meer durft uit te steken. Beleidsmatig werken blijkt haar veel beter te liggen dan ze ooit had gedacht. En ze geniet ervan dat er nu opeens ruimte komt om samen met collega's onderwijs naar haar hart te ontwikkelen.

Een opener houding tegenover collega's en leerlingen, op dat punt heeft **Jan** veel geleerd. Mooi meegenomen is dat hij daardoor opeens dingen bereikt die hij al jaren tevergeefs probeerde. Met Coastwatch wordt nu in elk geval schoolbreed geëxperimenteerd en de andere netwerkscholen tonen steeds meer interesse in zijn ervaring met waterkwaliteitsprojecten.

Voor **Paul en Egbert** is vooral de waardering voor wat ze al langer deden een verademing en het doet hen goed dat de school nu echt is over gegaan op kringlooppapier. Aan de voorzichtige initiatieven van hun collega's merken ze dat die beginnen te voelen wat hen al jaren bezighoudt: het mooie van de natuur en de zorg om het milieu. En Paul blijft genieten van het enthousiasme van zijn leerlingen. Bijvoorbeeld bij de vroege-vogel-excursie met HAVO-4: de zittenblijvers van vorig jaar overtuigden hun klasgenoten om toch vooral mee te gaan. Heel direct met leerlingen de natuur in, daar krijgt hij een NME-kick van.

Even betrokken maar minder enthousiast over het werk is **Hein**. Zeker sinds hij officieel is aangesteld als coördinator milieuzorg voelt hij de verantwoordelijkheid zwaar op zijn schouders drukken. Toch is hij niet van plan zijn functie neer te leggen, de AMOS-groep komt net goed op gang.

Emile wou wat met NME in z'n eigen lessen en daar hoopte hij geschikt materiaal voor te vinden. Maar door het netwerk kwam hij er achter dat er hele andere didactische benaderingen waren dan waar hij mee werkte, en dat natuurbeleving en waardenvorming hem eigenlijk zeer aanspraken. Bovendien kwam hij door de verhalen van anderen al snel op het spoor om NME groter aan te pakken dan zijn eigen lessen; zijn nieuwe positie als brugklascoördinator kon hij daarbij mooi gebruiken. Veranderingen dus in visie: zowel ten opzichte van zijn eigen leraarschap als ten opzichte van de reikwijdte van zijn NME-inspanningen in school.

Martin stopte wegens te drukke andere werkzaamheden. Hij vond vooral de inhoudelijke en strategische kanten van het coördinatorschap leuk, bijvoorbeeld zijn taak om in de werkgroepen een NME-accent te leggen. En natuurlijk de samenwerking met Jacq, van wie hij veel heeft geleerd. Hij mist het NME-werk eigenlijk wel een beetje ...

Ook **Heleen** is gestopt. Niet omdat de verantwoordelijkheid haar te zwaar was, maar vanwege een gebrek aan medewerking vanuit de schoolleiding. Een lastige beslissing, want NME ligt haar nog steeds zeer na aan het hart. Ondanks de teleurstelling heeft ze veel geleerd. Hield ze vroeger haar mond uit angst niet aardig gevonden te worden, tegenwoordig gaat ze conflicten niet meer uit de weg. En ze merkt dat ze sinds haar open manier van communicatie zelfs meer waardering van de schoolleiding krijgt voor haar werk dan voorheen. Leuk extraatje is dat ze door haar NME-inspanningen meer contacten met collega's heeft in school.

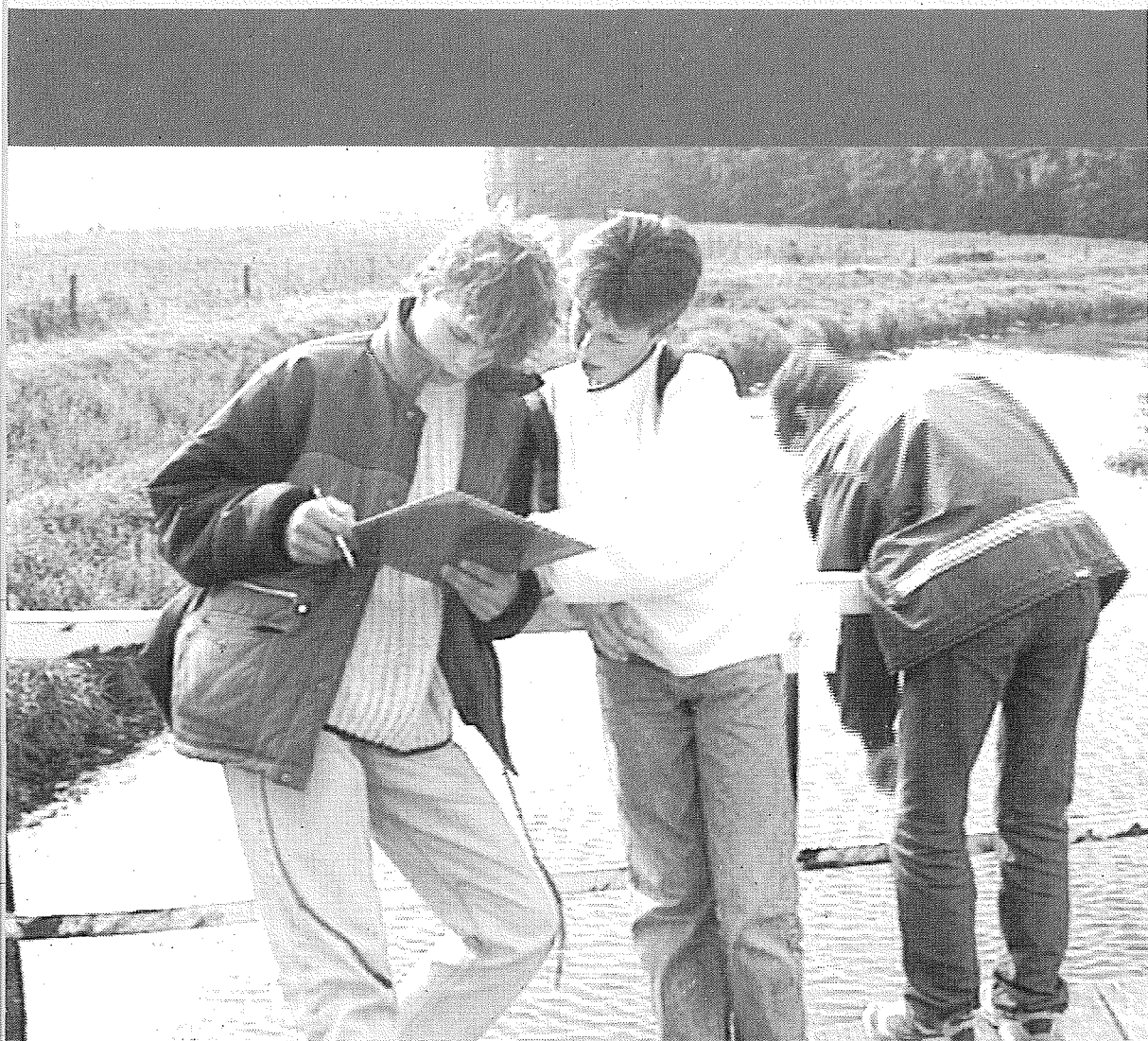
Dat geldt ook voor **Frits**: eerst een bevlógen eenling, nu een gewaardeerd NME-coördinator die zijn ideeën heeft weten te vertalen in schoolbeleid en enthousiasme proeft bij collega's en schoolleiding. Een prettig gevoel, zeker als het zou lukken om het ideaal te bereiken wat hij voor ogen heeft: een kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

En **Bert** is heel beslist over zijn werk als NME-coördinator. Milieu was altijd al zijn stokpaardje en dan is het toch mooi als het binnen school ook nog een deel van je werk wordt. Vooral het omgaan met de weerstanden van collega's vindt hij boeiend. Lesgeven is hartstikke leuk, maar het wordt wel een routine. Dit NME-werk biedt volop uitdagingen - het is gewoon echt heel leuk!

De motieven om in het netwerk te stappen verschilden, maar de mensen hadden één belangrijke overeenkomst: ze wilden iets in hun school. Hetzelfde geldt voor de opbrengst van het werken als NME-coördinator. Die is voor iedereen anders, maar ook daar is de overeenkomst duidelijk: vrijwel iedereen vindt zijn of haar werk boeiender, uitdagender en afgezien van ups en downs bevredigender geworden!

6.3 Een open einde

Hier eindigt dit boekje over de ervaringen van NME-coördinatoren uit het eerste NME-netwerk in Noord Nederland. Een open einde want hun inspanningen om NME in te voeren zijn nog lang niet afgelopen en hun werk zal blijven verrassen. Vele van de mensen uit dit eerste NME-netwerk kunnen nu al dienen als mooie voorbeelden van vitaal leraarschap: door hun NME-coördinatorschap hebben zij zich in hun school op een nieuw vlak geprofessionaliseerd. Hoe hun werk en zij zelf zich de komende jaren zullen ontwikkelen blijft een boeiende vraag!



Bijlagen



NME, een breed spectrum

1 Wat is NME

Natuur- en Milieu Educatie raakt aan veel verschillende onderwijsinhouden en onderwijskundige concepten. Een sluitende definitie is dan ook moeilijk te geven; misschien laat NME zich ook wel niet graag definiëren! Tijdens een netwerkbijeenkomst stelden de netwerkleiden de volgende werkschrijving van NME op:

NME is pas echt **educatie** als het - veel van - de volgende kenmerken heeft:

- het is **praktisch**, mensen moeten **meerdere zintuigen actief gebruiken**
- het appelleert aan **beleving van/in de natuur**
- het daagt mensen uit tot **bewustwording van hun eigen leven/ geschiedenis**
- en tot **bewustwording van hun eigen gedrag in natuur en milieu**
- het daagt mensen uit zich **in te leven in de situatie**
- het doet een beroep op de **eigen fantasie**
- er wordt **nieuwe informatie** gegeven
- mensen worden uitgenodigd tot **logisch en intuïtief denken** en het **formuleren van conclusies**
- er is ruimte voor **humor** en **avontuur**
- een **handelingsperspectief** wordt geboden of gevraagd
- en het heeft **niets van indoctrinatie**

De hoofddoelstelling van NME, geformuleerd in het kernleerplan NME, zegt het volgende: leerlingen leren hoe zij in de relatie die er bestaat tussen mens en milieu kunnen bijdragen aan de bevordering van een duurzame ontwikkeling.

Kernbegrip in deze hoofddoelstelling is **duurzame ontwikkeling**: een ontwikkeling die voorziet in de levensbehoeften van huidige generaties (dus ook de mensen in tweede en derde wereld) zonder de levensbehoeften van toekomstige generaties aan te tasten. Duurzame ontwikkeling heeft dus niet alleen een milieukant maar ook een verdelingskant. Ook het tijdsaspect is belangrijk: ons handelen nu heeft gevolgen voor de toekomst.

Deze NME-hoofddoelstelling is verder uitgewerkt in NME-doelen. Onderwerpen waar NME zich mee bezighoudt zijn de relatie mens/milieu; milieu-problemen met hun aard, oorzaken en achtergronden; oplossingen van milieuproblemen. Daarbij gaat het niet alleen om kennis en inzicht, maar ook

om houding, vaardigheden en handelingsperspectief (zie bijlage II: NME-doelen).

NME omvat dan ook een scala aan onderwijsactiviteiten: natuurbeleving, cognitieve ontwikkeling (kennis, inzicht), waardenontwikkeling, ontwikkeling van vaardigheden (bijv. onderzoek doen, actie voeren), gedragsbeïnvloeding. Daarbij kan vanuit verschillende invalshoeken worden gewerkt: ecologisch (natuurexcursies, natuurbeheerswerk; veldwerk), sociaal-politiek (milieu-acties, simulaties van politieke besluitvorming), technisch/economisch (milieuvriendelijk apparaat of proces ontwerpen en bouwen, kosten/baten analyse maken) en cultureel (waarin bijvoorbeeld de wegwerpcultuur centraal staat). En misschien is de essentie van NME wel dat het zich niet beperkt tot één invalshoek of onderwijsbenadering. Milieuproblemen laten zich immers niet begrijpen vanuit één vak en voor de oplossing ervan is kennis alleen niet voldoende.

Onder NME valt ook **Milieuzorg Op School (MOS)**: een samenhangend stelsel van maatregelen om te komen tot een milieuvriendelijk werkende school. MOS heeft technische, financiële en organisatorische kanten, maar raakt ook direct aan de mentaliteit en leefstijl van de schoolbevolking. Daarmee ligt de relatie met het onderwijs voor de hand. MOS maakt NME-lesseis geloofwaardig en dat is noodzakelijk want jongeren zijn gevoelig voor inconsequent gedrag. MOS geeft leerlingen ook de mogelijkheid om in hun directe omgeving iets aan de milieuproblemen te doen en kan daarmee doemdenkerij voorkomen.

2 De noodzaak van NME

Maatschappelijk gezien kan een school moeilijk om NME heen. Milieuproblemen worden steeds duidelijker voelbaar en voor de generaties na ons zullen zij een grote invloed hebben op het dagelijks leven. De noodzaak van een samenleving gebaseerd op **duurzame ontwikkeling** wordt steeds breder gedragen; een school zal haar leerlingen op deze ontwikkeling moeten voorbereiden. Ook de ontwikkelingen in het bedrijfsleven, waar Bedrijfs Interne Milieuzorg een belangrijk item is, maken aandacht voor milieu tijdens de opleiding noodzakelijk.

Binnen de **Basisvorming** hebben zeven vakken specifieke NME-kerndoelen: aardrijkskunde, biologie, natuurkunde/scheikunde, economie, geschiedenis, techniek, verzorging. Elke school zal minimaal binnen deze zeven vakken aandacht moeten besteden aan NME, dit moeten toetsen en er verantwoording over af moeten leggen.

In de nieuwe **Tweede Fase** zal NME een plek krijgen in het verplichte deel en daarmee in de eindexamens. NME zal een belangrijke pijler zijn onder het vak Algemene Natuurwetenschappen en ook het vak Mens- en Maatschappijwetenschappen zal een NME-component krijgen. Verder krijgen scholen de mogelijkheid om het interdisciplinaire vak milieukunde op te nemen in het vrije deel.

Op **milieuzorg**gebied krijgen scholen te maken met strenger wordende milieueisen. Wanneer binnenkort de wet Milieubeheer ook voor scholen van toepassing zal worden verklaard wordt ook voor scholen een milieuzorg-systeem verplicht.

3 De kansen die NME biedt

Binnen de **basisvorming** is NME een uitstekend aanknopingspunt om het TVS-instrument concreet vorm te geven. Toepassing, vaardigheid, samenhang blijven niet langer papieren tijgers als NME daadwerkelijk wordt ingevoerd. Om een paar voor-beelden te geven: veldwerk betekent onderzoeken, samenwerken, relaties leggen (drie van de vijf algemene vaardigheden). Herkenbaarheid en toepasbaarheid komen logisch naar voren bij NME-werk in de eigen omgeving: natuurbeleving, natuur-beheer of milieu-acties. En juist als het gaat om samenhang biedt een interdisciplinair probleem als milieu enorme kansen; milieuproblemen kun je immers pas begrijpen en aanpakken als je over de grenzen van een vakrichting heen kijkt! De TVS-lijn uit de basisvorming zal worden doorgezet in de **Tweede Fase**. NME kan deze lijn een inhoud geven.

Daarmee is NME een mogelijkheid om de **kwaliteit van het onderwijs** daadwerkelijk te verbeteren. Van tweedehands naar eigen ervaringen; van inefficiënt leren door luisteren en lezen naar effectief leren door doen; van boekenkennis naar kennis met een maatschappelijke waarde; van reproductie naar handelingsperspectief en verantwoordelijkheid; van de wereld opdelen in vakken naar samenhang.

Naast verbetering van de kwaliteit van het onderwijs kan NME ook een kansrijk aandachtspunt zijn bij het vormgeven van de **identiteit van de school**. Dit is niet alleen van belang voor bijzondere scholen. Ook pas gefuseerde scholen kunnen NME gebruiken om een gezamenlijke betrokkenheid en daarmee een nieuwe schoolcultuur vorm te geven.

4 Leerlingen en NME

In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt zijn de meeste leerlingen gemotiveerd voor goede NME. Voorwaarde is natuurlijk wel dat NME verder gaat dan de preek hoe slecht het allemaal wel niet is met het milieu.

Emile: 'Je moet geen mensen allerlei schuldgevoelens opplakken als ze nergens schuld aan hebben. Daar moet je mee uitkijken, leerlingen zijn daar erg gevoelig voor. Vanuit de leerlingen geredeneerd is het natuurlijk ook belachelijk dat wij zeggen wees goed voor het milieu, terwijl wij de boel verknoeid hebben en zij nog maar net beginnen. Dat is natuurlijk een idiote situatie, dat moet je niet doen.'

Martin: 'Leerlingen zijn in principe altijd enthousiast als je het over dit soort dingen hebt. Er is bijna nooit een leerling die zegt blèè, milieu, dat kom ik heel zelden tegen.'

Je moet zo iets ook niet somberder maken dan het is. Je kunt het heel zwaar maken, maar je kunt ook de positieve kanten naar voren halen en de successen bespreken zonder het andere aspect uit het oog te verliezen. Ik denk niet dat je per definitie depressief moet worden als je aan het milieu denkt.'

Frits: 'Ik ben absoluut niet dol op al die schoolboeken waar een hoofdstuk over milieu in staat. Bam, de eerste pagina een foto van een rokende schoorsteen en daarna een sloot met een hoop troep erin en als je de bladzijde omslaat zie je een dode zeehond liggen. Vol met cijfertjes, grafieken en dat soort toestanden. Nee, milieu wordt pas interessant als de kinderen daar vanuit zichzelf vragen bij hebben ontwikkeld. En als er avontuur in zit, als er nog van alles te ontdekken is. Met NME kies ik een voor positieve insteek en met name ook voor andere dan cognitieve doelen. Kinderen zijn in een groep bezig, ze leren samenwerken, hun ogen open te gooien, ze laten zich verrassen, van dat soort dingen.'

5 NME in de praktijk

Wie een levendig beeld wil krijgen van de vele facetten van NME kan de videoband **NME in de praktijk** bekijken. Deze band toont een breed scala van recente praktijkvoorbeelden uit scholen voor voortgezet onderwijs. De videoband is uitgebracht door IMPULS, management advies NME in samenwerking met het projectmanagement NME-VO en is verkrijgbaar bij Milieubook, tel. (020) 624 4989.

NME-doelen

Hoofddoelstelling

Leerlingen leren hoe zij in de relatie die er bestaat tussen mens en milieu kunnen bijdragen aan de bevordering van een duurzame ontwikkeling

Algemene doelen

Leerlingen verwerven kennis en inzicht over:

De relatie mens en milieu

- 1 betekenissen van het milieu voor de mens
- 2 invloed van de mens op het milieu

Milieuproblemen en hun oorzaken

- 3 aard van milieuproblemen
- 4 oorzaken en achtergronden van milieuproblemen

Oplossingen

- 5 criteria voor duurzame ontwikkeling als oplossingen van milieuproblemen
- 6 de mogelijkheden en beperkingen van maatregelen voor oplossingen van milieuproblemen

Leerlingen verwerven de volgende vaardigheden:

Onderzoek doen

- 7 milieuproblemen in kaart brengen, onderzoeken en rapporteren

Keuzes maken

- 8 hun eigen waardering voor het milieu, problemen en oplossingen aangeven; in gegeven situaties hun eigen voorkeur vaststellen

Handelen

- 9 daadwerkelijke handelingen uitvoeren die bijdragen aan de bevordering van een duurzame ontwikkeling

Bron: Kernleerplan Natuur- en Milieu Educatie, M. Pieters, SLO 1990.

NME-netwerk Noord Nederland 1

(cursief de telefoonnummers per oktober 1995)

Comenius Leeuwarden	VBO t/m VWO	(058) 124 531 (058) 2124 531
De Delta Leeuwarden (per 94/95 naar NME-netwerk 2)	VBO t/m VWO	(058) 883 377 (058) 2883 377
Fivel College Delfzijl	VBO t/m VWO	(05960) 28 080 (0596) 628 080
Maartens College Groningen	MAVO t/m VWO	(050) 346 444 (050) 5346 444
Nienoord College Leek	VBO t/m VWO	(05945) 16 005 (0594) 516 005
Praedinius Gymnasium Groningen	Gymnasium	(050) 120 559 (050) 3120 559
SBHS Hoogezand	VBO	(05980) 27 600 (0598) 327 600
Stellingwerf College Oosterwolde (gestopt in 1994)	VBO t/m VWO	(05160) 12 487 (0516) 512 487
Zernike College Groningen	VBO t/m VWO	(050) 344 000 (050)5344 000

Lijst met afkortingen

A(L/P)V	Algemene (Leraren/Personeels) Vergadering
ARBO-wet	Arbeidsomstandigheden wet
bavo	basisvorming (eerste jaren van voortgezet onderwijs)
fre's	formatie rekeneenheden
KCA	Klein Chemisch Afval
MBO	Middelbaar Beroeps Onderwijs
MOS	Milieuzorg Op School
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
TVS	Toepassing, Vaardigheden, Samenhang - de kernbegrippen van de basisvorming
VBO	Vorbereidend Beroeps Onderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs

Ondersteuning in Noord Nederland bij de invoering van NME

Structurele invoering van NME vraagt in school om een gerichte inspanning op meerdere niveaus: docenten, OOP, NME-coördinatoren, schoolleiding. Om scholen hierbij zo effectief mogelijk te begeleiden werkt de ULO Biologie binnen de EFNON (Educatieve Faculteit Noord Oost Nederland) samen met een aantal partners: ECNO/NHL, Stichting Veldwerk Nederland en de NME-Consulentschappen in Groningen, Friesland en Drenthe. Daarnaast heeft de ULO Biologie een samenwerkingsverband met IMPULS, management advies NME op het gebied van schoolmanagement advisering en met ACTA Midden Nederland t.a.v. de opleiding tot NME-coördinator.

Voor de scholen betekent dit dat in het noorden de volgende ondersteuningsmogelijkheden op NME-gebied aanwezig zijn:

- Opleiding tot NME-coördinator
- Netwerken van NME-coördinatoren
- Advisering van schoolmanagement
- Schoolgerichte begeleiding Milieuzorg Op School
- Schoolgerichte begeleiding NME-projecten
- Schoolgerichte begeleiding Veldwerk
- Vakgerichte of vakoverstijgende nascholing (bijv. NME op de wadden)
- Informatie over NME-materialen

Nadere informatie over dit aanbod bij het EFNON-secretariaat, tel. (050) 636750 (per oktober 1995 (050) 3636 750)

Uitgaven op NME gebied van de ULO Biologie RuG

Collegiale netwerken begeleiden

achtergronden van het starten en begeleiden van collegiale docenten netwerken met een vernieuwingsdoel

Bram J. Jansen, ULO Biologie RuG, 1995 (in voorbereiding)

Het geheim van het netwerk

videoband over het eerste NME-netwerk Noord Nederland

ULO Biologie RuG, BUIS Audiovisuele Producties Groningen 1995.

Netwerkbulletins

deze verschijnen zes tot acht keer per jaar voor Netwerk 1 en Netwerk 2

een abonnement hierop is tegen kostprijs mogelijk

uitgave ULO Biologie RuG i.s.m. netwerkleden

Tot achter de horizon

lessen in waardenvorming, een scholingsgids voor NME-docenten

Ruud J. Delhaas, Herbert H.M. Koekkoek

ULO Biologie RuG, SLO 1994 ISBN 90 3291 688 2

Kijk, de caleidoscoop beweegt

keuzemogelijkheden voor waardenvormende Natuur- en Milieu Educatie

deel 1 ISBN 90 3290 851 0, deel 2 praktijk ISBN 90 3290 852 9

Ruud J. Delhaas, Herbert H.M. Koekkoek, Trijnie N. Akkerman, ULO Biologie

RuG, SLO 1990

Meer informatie over deze uitgaven:

Universitaire Leraren Opleiding Biologie

Rijksuniversiteit Groningen

tel. (050) 632214 / 632216

(per oktober 1995 (050) 363 2214 / 363 2216)

De invoering van Natuur- en Milieu Educatie (NME) wordt op veel scholen voor voortgezet onderwijs gebruikt om handen en voeten te geven aan de onderwijskundige vernieuwingen die samenhangen met de basisvorming en de tweede fase.

NME-coördinatoren werken op het boeiende kruispunt van deze ontwikkelingen. Dit boekje is een weerslag van hun drijfveren, ontwikkeling, werkwijzen en resultaten. Het is één van de producten van het project NME-Netwerk, uitgevoerd door de ULO Biologie RuG, in het kader van de nationale campagne om NME in het voortgezet onderwijs in te voeren.

*'Soms voel ik me net een Belgisch trekpaard' Met een brede grijns besluit NME-coördinator Frits Sibers tijdens een bijeenkomst van het eerste NME-netwerk zijn verhaal. Uitgebreid heeft hij verteld hoe hij in de onderwijscommissie van zijn school bezig is om de beleidsmatige fundamenteën voor NME te leggen. Dit nadat eerdere pogingen om individuele collega's te interesseren op weinig waren uitgelopen. Voor zijn gevoel moet hij zijn school op sleeptouw nemen, maar somber wordt hij daar niet van. *'Ik zit nu op een plek waar ik kan oogsten met de ideeën die ik heb opgebouwd, ik kan ze vertalen in mogelijkheden tot beleid. Ik heb niet meer het idee dat ik in mijn eentje opereer. En op den duur hoop ik dat het lukt om met NME als pilotproject de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren.'**

NME invoeren in scholen voor voortgezet onderwijs is een klus voor mensen met idealen en een lange adem. Maar boeiend is het wel, dat vindt ook NME-coördinator Bert Lesterhuis: *'Lesgeven is hartstikke leuk, maar het wordt wel een routine. Dit NME-werk biedt volop uitdagingen - het is gewoon echt heel leuk!'*

ULO Biologie Rijksuniversiteit Groningen 1995

Schriftelijk of telefonisch te bestellen bij
Milieubook
Plantage Middenlaan 2h
1018 DD Amsterdam
tel (020) 624 4989
fax (020) 623 5203

ISBN 90 3670 846 3