

VERSLAG van 'START-UP'-week:

30 september - 6 oktober 1996

In overleg met de voorbereidingsgroep van schooldirecteuren is een schoolleiderstraining opgezet. [Wout van Steenis en Ad Voets](#) gaan de eerste sessies verzorgen. NOVIB heeft daarvoor een startsubsidie gegeven.

Na een [officiële opening](#) op maandagmorgen 30 september 1996, in aanwezigheid van vertegenwoordigers van ministerie van onderwijs en lokale overheden, is het 'pilotproject 'ELBASAN SCHOÖLS'gestart. Doel is een systematische managementtraining van schoolleiders in Albanië. Aan het project nemen deel de [directeuren](#) van 5 basis- en 4 middelbare scholen in Elbasan. De eerste week werd verzorgd door W van Steenis en A. J. Voets. De trainingssessies met de [directeuren](#) werden 's morgens gehouden, 's middags werden hun scholen bezocht.

Trainingssessies

De bijeenkomsten werden gehouden in de [Luigj Gurakuqischool](#). De voertaal was Engels, maar slechts een directeur verstond en sprak deze taal. Daarom was er telkens een tolk bij. Een probleem daarbij was dat de tolk meestal een student was, die de problemen van een schooldirecteur moeilijk kon vertalen. Gelukkig kregen we veel steun van [Dritan Pajenga](#), de enige directeur, die Engels sprak. In de voorbereidingsfase was, na een eerste inventarisatie van leerbehoeften, reeds duidelijk dat er met deze groep heel basale begrippen van management aan de orde gesteld moesten worden. Na een sessie van meer procedurele aard werd gestart met de introductie van het SAS-model. Dit is een analyse-instrument, dat in Nederland bewezen heeft een waardevol middel te zijn in het stellen van een schooldiagnose basisonderwijs. (SDU, 's Gravenhage 1991). Aanvankelijk bleek het idee om een schoolorganisatie in Albanië op deze wijze in beeld te brengen een vreemde aanpak voor de leden van de groep, maar geleidelijk aan werden ze vertrouwd met de opzet.

Het SAS-instrument bestaat uit vijf onderdelen:

1. Het dagelijkse onderwijsproces
2. De ideeën van een school over onderwijs.
3. De organisatie van de school
4. De materiële voorzieningen
5. De externe relaties van een school.

Met een selectie uit de vragenlijsten bij de punten 3,4 en 5 werd geoefend in het onderkennen van de gevraagde aspecten. Op het einde van de week bleek dat de introductie van dit instrument geslaagd was. Afsproken werd dat iedere directeur in de komende weken dezelfde vragenlijsten zal voorleggen aan de leden van zijn team.

Voor de volledigheid moet hierbij vermeld worden dat deze vragenlijsten niet alleen een selectie zijn uit het SAS-model vanwege de onbekendheid bij de gebruikers over een dergelijke werkwijze, maar ook vanwege de grote verschillen tussen het Albanese en het Nederlandse schoolsysteem in wetgeving, bevoegdheden van de directeuren, het curriculum, werkvormen en leer- en hulpmiddelen. Bij de evaluatie bleek echter dat deze selectie uit het SAS-model een goed bruikbaar middel was voor een eerste algemene indruk en voor de selectie van onderwerpen, die aan de orde moeten komen in de eerste fase van de eigenlijke training.

De volgende onderwerpen, geordend volgens het SAS-model, hebben bij deze groep directeuren de hoogste prioriteit:

- A1: onderwijskundige uitgangspunten
- A2: didactische werkwijze (specifiek: differentiatie "en werken met projecten)
- A3: zorgverbreding (specifiek: leerlingenvolgsysteem en toetsen)
- A4: leerlingkenmerken
- A6: groepsklimaat (specifiek: zelfstandigheid van leerlingen)
- B: vernieuwingen (specifiek onderwijskundig management)
- C1: schoolklimaat (specifiek: conflicten)
- C2: teamfunctioneren
- C3: schoolleider (specifiek managementstijl en inhoudelijke bemoeienis)
- D: middelen en randvoorwaarden
- E1: bevoegd gezag (specifiek: relatie met bestuur)
- E4: school en buurt

De onderwerpen, die bij de directeuren de hoogste prioriteit kregen, zijn: didactische werkwijzen (A2), zorgverbreiding (A3), vernieuwingen (B), managementstijl (C3) en bevoegd gezag (E1).

Klassebezoeken

Op iedere school werd minimaal één les gevolgd, op sommige scholen op voorstel van de directeur, meestal echter konden we kiezen. Ondanks de slechte materiële omstandigheden (daarover later meer) troffen we enthousiaste en vakbekwame leraren. Opvallend was dat we in iedere klas, op één uitzondering na (een fysica-les op een gymnasium), hetzelfde didactische model aantroffen: een klassikaal, frontaal gegeven les met van de zijde van de leraar veel informatie en instructie en (meestal gesloten) vragen aan de leerlingen. Opvallend was ook de discipline en interesse bij de leerlingen. Ongeacht het vak of het onderwerp werd deze vorm gedurende een les van 50 minuten volgehouden. Slechts één keer, in een klas met leerlingen van 6 jaar, die voor het eerst op school waren, onderbrak de leraar de les voor een kort liedje. Ook in les in een derde klas (8/9 jarige kinderen), die geobserveerd werd door een groep leraren-in-opleiding, werd dit model in volle omvang gehanteerd. Voor interactie tussen leerlingen (b.v. voor discussie over open vragen) was geen plaats.

In onze dagelijkse rapportage aan de directeuren over onze klasse-observaties hebben we uitvoerig toegelicht dat we deze werkvorm konden waarderen om het vakmanschap waarmee hij gehanteerd werd, maar dat we om pedagogische en didactische redenen voorstander zijn van meer gevarieerde werkvormen. De kennis over andere werkvormen bleek echter vrijwel nihil. Waarschijnlijk daarom scoorde dit punt bij de evaluatie hoog als leerwens.

Overleg met leraren.

Op iedere school is een gesprek gevoerd met een groep leraren. In ieder gesprek hebben we gepoogd, na een korte kennismaking en enkele algemene onderwerpen, meer inzicht te krijgen in de intellectuele kennis en de sociaal-emotionele opvattingen. Doorgaans waren het zeer gemotiveerde leraren, voornamelijk vrouwen, met veel wensen en vragen over moderne onderwijsvormen, zowel op school als klasseniveau. Niettemin troffen we ook leraren, meestal mannen, die zich gereserveerd opstelden en nadruk legden op de kwaliteit van de school en de huidige methodieken. Bij de inventarisatie van de leerbehoeften van de directeuren kwamen de voornaamste vragen van de leraren regelmatig terug. Daaruit blijkt dat de directeuren zich over het algemeen niet in staat achten om op dit soort zaken in hun team in te gaan.

Materiële omstandigheden

De schoolgebouwen zijn doorgaans oude, totaal verwaarloosde betonnen vierkante blokken van meerdere verdiepingen hoog. Slechts in een school troffen we [nieuw meubilair](#) aan. Alle overige scholen verkeren in een uiterst slechte conditie (lekkages, veel ramen zonder glas, overal betonrot e.d.). Er is een groot tekort aan lokalen in de basisscholen, zodat er in twee 'shifts' les wordt gegeven. 's Morgens van 8 tot 12 uur aan de oudere leerlingen (10-14 jaar) en 's middags van 12 tot 4 uur aan de jongere kinderen (6 tot 10 jaar).

De lokalen zitten overvol, dikwijls 3 leerlingen in een bank. Het meubilair is totaal versleten en niet of uiterst ondeskundig gerepareerd. De schoolborden zijn in jaren niet 'gezwart', de wanden zijn kaal, kasten leeg. De leraren hebben slechts weinig en vrijwel uitsluitend eigen gemaakte hulpmiddelen. Bij voorbeeld: in de fysica-les op het gymnasium, waarin in groepjes door leerlingen een experiment gedaan werd, werd gewerkt met pannedecksels als schalen, kurken en een stukje schuurpapier.

De boeken zijn in alle scholen voor alle vakken hetzelfde ni. voorgeschreven door de centrale overheid. Op zich zijn de methoden modern met werkboeken voor leerlingen. Ze zijn echter uiterst slecht van kwaliteit en druktechnisch ver onder de maat. Bovendien moeten de ouders ze kopen. Gevolg is dat veel leerlingen geen boeken hebben, vooral op de middelbare scholen. Daarom zitten soms ook drie leerlingen in één bank met één boek. Omdat de werkboeken bovendien persoonlijk eigendom zijn, wordt in de dure werkboeken gewerkt. Ze zijn dus slechts één keer bruikbaar. Duidelijk is dat we bij introductie van meer gevarieerde werkvormen niet alleen rekening moeten houden met een groot gebrek aan middelen, maar tevens formele toestemming nodig zal zijn om in het kader van dit experiment af te wijken van de voorgeschreven inhoud en middelen.

Renovatie

Er zijn verbeteringen op komst. In de loop van dit schooljaar krijgen 3 basis- en 2 middelbare scholen nieuwe of een gerenoveerde huisvesting met behulp van 'European Fund'. Dit is een complicatie voor het project omdat hiermee gepaard gaat een zekere herschikking van leerlingen en leraren. Bovendien worden binnen de groep de omstandigheden tussen 5 gerenoveerde en 4 oude scholen materieel verschillend. Misschien is daar echter een oplossing voor. Als projectleider heeft A. Voets een gesprek gehad met de SOROS-stichting in Tirana. Deze stichting heeft reeds een aantal projecten in Albanië, waarin zowel de

bouw van nieuwe scholen als inrichting en inhoudelijke vernieuwingen gefinancierd worden. SOROS bleek bijzonder geïnteresseerd in deskundige ondersteuning op gebied van managementtraining van schoolleiders.

Afgesproken is dat er nader overleg zal plaats vinden tussen SOROS en [Mrs. Bardhoshe Sefflini](#), algemeen directeur onderwijs in het district Elbasan over renovatie van de 4 scholen, waarvoor nog geen renovatieplan is. Als tegenprestatie zal hulp bij managementtrainingen in SOROS-scholen geboden worden.

NOVIB-bijdrage

NOVIB financiert een plan, dat voorziet in zeer basale materiële voorzieningen in de 9 scholen, zoals schoolborden schilderen, meubilair repareren, schoolkrant uitgeven en oudercommissies oprichten. Tegelijkertijd is de organisatie van dit soort activiteiten onderdeel en oefenstof voor de 9 directeuren. Tijdens de eerste week is verdeling van de middelen tussen de scholen en de eerste actie aan de orde geweest. Er is een bankrekening geopend, die beheerd zal worden door de coördinator, Dritan Pajenga en er zijn afspraken gemaakt over de voorwaarden voor een school om te kunnen beschikken over het geld in het NOVIB-potje. Iedere directeur heeft zich accoord verklaard met de voorwaarden en een verklaring ondertekend. Over de eerste actie, schoolborden schilderen, zijn afspraken gemaakt.

Probleem

Een van de deelnemende scholen, de technische school KOZMA NASKA, verkeert in bijzondere omstandigheden. Het aantal leerlingen op de (3) technische scholen in Elbasan is dit jaar drastisch gedaald door bepaalde omstandigheden, b.v. opleidingen voor beroepen, waarin op dit moment grote werkeloosheid is. In het gebouw van Kosma Naska is ook een tweede technische school gehuisvest en de derde school grenst aan dit gebouw. De drie scholen zijn niet gefuseerd, samenwerking is, althans in onze ogen, niet geregeld. Onduidelijk is wat het bestuur van plan is. Wel heeft mevrouw Bardhoshe Sejdini advies gevraagd over een voorbeeld curriculum van de technische scholen in Nederland. We zullen hierover contact opnemen met het Teylingencollege in Voorhout dat met deze school een "twinning"-relatie heeft.

Volgende training

Omdat financiële ondersteuning door de Europese Gemeenschap (PHARE) nog niet is toegekend (de commissie wil meer gegevens in een hernieuwde aanvraag) en de complicaties van de renovatie van de gebouwen nog niet geheel te overzien zijn, is het tijdschema aangepast. De eerstvolgende trainingsweek is nu gepland van 2 tot 8 december 1996 en een derde week in de eerste helft van maart 1997.

A.J. Voets

W. van Steenis