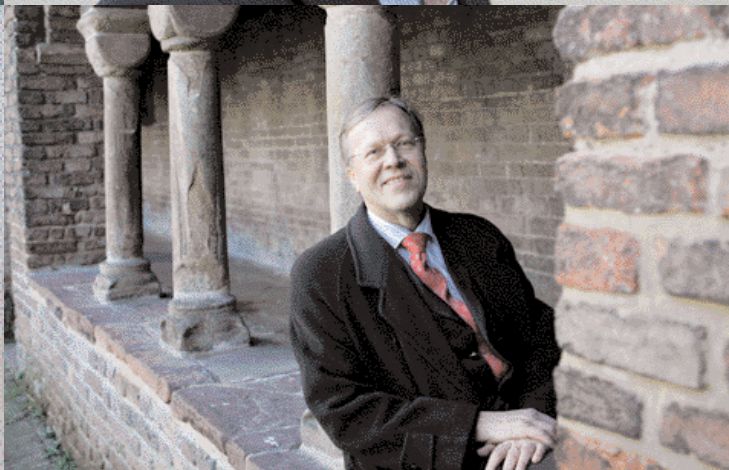
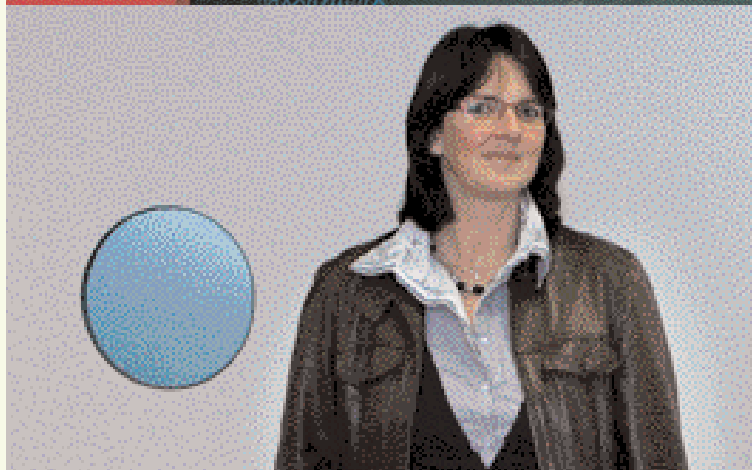


## Schoolleider: een prachtvak

Je kunt niet bepalen hoe de wind waait, maar wel hoe de zeilen staan. De meeste schoolleiders hebben de theorie inmiddels wel in het hoofd. Ze weten hoe de lier te hanteren. Maar in de praktijk is dat iets heel anders. Ook een bemanning aanmonteren en aansturen vergt beleid en visie. De schoolleider van tegenwoordig heeft immers een grote maatschappelijke, personele en financiële verantwoordelijkheid. In deze special inspiratie, *leringhe ende vermaak* voor wie zijn vak serieus neemt. Jozef Kok spreekt bemoedigende woorden: bewaak de schoolpoort en durf te zeggen 'Dit of dat komt er niet in!' Twee jonge schoolleiders delen hun gevoel van trots en hun twijfels. Onderzoeker Peter Slegers waarschuwt directeuren in een artikel voor doorzetters: uw rol is essentieel bij onderwijsvernieuwing. Zo maar overnemen van *evidence based* aanpakken, is niet aan de orde: u moet meesturen. Sla deze special open en hijs de zeilen.



# Van performer tot performance

**Mark Jager, directeur van de Nederlandse Schoolleiders Academie, bepleit professionalisering van het beroep van schoolleider. Niet in theorie, maar in de praktijk. Want veel directeuren hebben inmiddels de kennis in huis, maar handelen er niet altijd naar.**

door **Monique Marreveld**

'Je kunt niet bepalen hoe de wind waait, maar wel hoe de zeilen staan.' Mark Jager gebruikt een mooi beeld voor de taakomschrijving van schoolleiders. Als directeur van de Nederlandse Schoolleiders Academie bepleit hij professionalisering van het beroep. Of beter gezegd: een omslag van weten naar handelen, van *performer* naar *performance*. Steeds meer schoolleiders volgen trainingen en opleidingen; uitdaging is vervolgens ook te handelen en vooral

het handelen (*performance*) zichtbaar te maken.

'De functie van schoolleider in het primair onderwijs is veranderd', zegt Jager. Van een primus inter pares met een volledig lesgevende taak is hij directeur van een ondernemende onderwijsorganisatie geworden: een ondernemer met een spilfunctie in samenleving, kinderopvang en jeugdhulpverlening, een baan met grote maatschappelijke, personele en financiële verantwoordelijkheid. Jager is zelf schoolleider geweest.

## INHOUD

### Van diagnose naar daadkracht

Kwaliteitszorg op school is een kwestie van denken, maar zeker ook van doen. Doelgericht en op het goede moment. In de praktijk lopen veel scholen tegen dezelfde problemen aan. Een aantal simpele tips voor schoolleiders om ze op te lossen. **Pagina 4**

### School wil een maatpak

Evidence based, extern ontwikkelde modellen om het onderwijs te verbeteren hebben momenteel een goede pers. Wie beter kijkt, ontdekt dat deze modellen op elke school worden aangepast: de one-size-fits-all-benadering past niet altijd. Gedifferentieerde ondersteuningstrategieën verdienen de voorkeur. **Pagina 6**

### Focus op kwaliteit

Ga op zoek naar kwaliteiten en motivatie in plaats van naar zwakke punten. Dat is de manier waarop schoolleiders de wet Bio in de praktijk aanpakken. Didaktief sprak drie schoolleiders, om te zien hoe de nieuwe wet functioneert. **Pagina 8**

### Ho, tot hier en niet verder!

De Nederlandse schoolleider verschanst zich te veel in zijn kantoor. Jammer, want hij is meer dan manager, hij is onderwijskundig leider. Het is zijn taak de poort te bewaken: wat niet in de school hoort, houdt hij buiten. Tevens stimuleert hij collega's te werken aan hun innerlijke loopbaan. Dat tezamen resulteert in beter onderwijs. **Pagina 10**

## COMPETENTIES

Met het veranderen van het beroep zijn de beroepscompetenties navenant veranderd. Samen met schoolleiders heeft de NSA ze beschreven. 'In generieke termen', waarschuwt Jager, 'want anders zeggen schoolleiders snel: dat past niet op mijn situatie! De verschillen tussen scholen en de context waarin ze werken zijn zo groot dat het moeilijk is specifiek te formuleren. Op verantwoorde wijze omgaan met risico's is bijvoorbeeld een criterium voor competent handelen. Op de ene school betekent dat rekening houden met een teruglopend aantal leerlingen, maar elders speelt dat niet en heb je met groeiformatie te maken. Handelen vanuit je maatschappelijke verantwoordelijkheid is er ook zo een. Hoe je dat vormgeeft kan per school, per wijk, per regio verschillen. Meer algemeen geldig zo je wilt, is het organiseren van inspraak en medezeggenschap van leraren. Een competent schoolleider betreft zijn leerkrachten bij de besluitvorming. Bij onderwijskundige en pedagogische ontwikkelingen weegt hij hun mening mee. Maar hij durft zelf te beslissen.'

Een deel van de beroepsgroep zou het liefst een afvinklijstje op internet vinden. 'Wij hebben de generieke kennis en het brede handelingsrepertoire omschreven. Maar schoolleiders moeten zelf een vertaling maken naar hun specifieke situatie.'

Directeuren kunnen zich bij de NSA registreren als registerdirecteur. Criteria voor het verkrijgen van zo'n keurmerk zijn pittig: honderd uur professionalisering per jaar, deelname aan onderwijsontwikkeling (bijvoorbeeld het invoeren van een nieuwe onderwijsmethode), visitatietraject, reflectie (bijvoorbeeld door het invullen van de competentiescan op internet, of een 360 graden feedback instrument). Schoolleiders die aan deze voorwaarden voldoen, ondertekenen samen met hun leidinggevende een verklaring; de NSA controleert steekproefsgewijs of de verklaringen voldoende onderbouwd zijn. Directeuren moeten jaarlijks herregistreren. Momenteel zijn bijna 2600 schoolleiders geregistreerd.



EVELYNE JACQ

Mark Jager: 'Toon als schoolleider wat de kaders zijn waarbinnen jouw school en jouw leerkrachten functioneren.'

Niet alle directeuren zijn al zo ver. Jager: 'Besturen en schoolleiders eisen steeds vaker een specifieke opleiding of registratie bij vacatures. Dat is goed, maar het gaat natuurlijk vooral om wat iemand doet met de toegenomen kennis en handelingsbekwaamheid en hoe hij laat zien dat hij weet hoe te handelen. Wat is het effect op het onderwijs, wat merkt de leraar, de ouder, de leerling ervan? Kortom, lukt het om de stap te maken van professionele *performer* naar een *performance*?'

Het imago van het basisonderwijs is niet erg goed. Kennelijk wil het niet zo vlotten met die *performance*? 'Dat valt wel mee', zegt Jager. 'Ouders zijn veelal positief over de school van hun kinderen en negatief over de school van de burens. Daar weten ze ook minder van, hun mening is niet gestoeld op feiten. Hetzelfde geldt voor leerkrachten: over hun eigen directeur zijn ze vaak positief, "de ander" beoordelen ze slechter.'

### TRANSPARANT

'Als ouders of leerkrachten negatief zijn over school, heeft dat vaak te maken met onvoldoende duidelijkheid over argumenten, feiten en beweegredenen. Wanneer een schoolleider duidelijke kaders heeft gesteld, gebaseerd op een gedeelde visie, kan hij zijn besluiten verantwoorden. Het geeft duidelijkheid en toont leiderschap. Ouders vragen bijvoorbeeld meer aandacht voor het binnenmilieu van een school. Een schoolleider die dan alleen zegt: "Er is niks aan de hand," of 'daar hebben we geen tijd voor', laat hun vraag liggen en geeft ruimte aan onwetendheid en verkeerde interpretaties. Dat is slecht voor de beeldvorming. Hij kan beter laten zien wat hij al gedaan heeft, welke (beperkte) mogelijkheden hij heeft en wie er verantwoordelijk voor is. Toon wat de kaders zijn waarbinnen jouw school en jouw leerkrachten functioneren. Maak je handelen zichtbaar en transparant. Dan respecteert men ook dat je grenzen aangeeft.'

Er komt veel op de school af. Het lerarentekort, of de lacunes in de opleidingen zoals het ontbreken van een gymbevoegdheid in het pabo-diploma, werken nog eens extra belemme-

rend. 'Maar het is te makkelijk om als schoolleider naar externe factoren te blijven wijzen', zegt Jager. 'Je moet de zeilen naar de wind zetten.' De grootste uitdaging momenteel, vindt hij, is om zaken als integraal personeelsbeleid, kwaliteitszorg en wet Bio te integreren. De fundatie, het professionaliseringspotje van Plasterk, beoordeelt Jager daarbij als een risico. Individuele leraren kunnen een scholingssubsidie aanvragen zonder met hun directeur te hebben overlegd. 'Ik vind dat ontwikkeling van individuele leraren gekoppeld moet zijn aan de schoolontwikkeling. Met andere woorden, als je drie rekenexperts in huis hebt, heeft het weinig zin als nummer vier een cursus rekendidactiek gaat volgen. En als men dan toch wil scholen op dat punt, moet vooraf aan verwachtingsmanagement worden gedaan. Daar moet je over praten met elkaar.'

Schoolontwikkeling lukt alleen als schoolleider en leraren samen optrekken en van elkaar leren. Dat betekent voor schoolleiders balanceren tussen honoreren en draagvlak creëren enerzijds en leraren stimuleren anderzijds. Jager: 'Iedereen heeft wel eens een duwtje nodig. Ik vind dat we soms te lief zijn voor elkaar. Ik maak me bijvoorbeeld zorgen over schoolleiders die zeggen dat ze niet aan reflectie hoeven te doen "omdat de zaak al 25 jaar prima loopt". Als mijn huisarts me een medicijn geeft met het argument dat hij dat 25 jaar geleden zo geleerd heeft, ben ik niet gerustgesteld.'

Onderwijs is continu in ontwikkeling. 'De samenleving verandert en dwingt ons steeds tot een reactie. De schoolleider moet fungeren als motor van verandering op school.' Schoolleiders kunnen elkaar daarin ondersteunen. 'Via onze website kunnen ze vanaf juni collega's consulteren. Wil je bijvoorbeeld iets weten over brede-schoolontwikkeling, dan vind je onder dat trefwoord directeuren die hun kennis willen delen.'

Maar alles begint met visie. 'De beste schoolleiders handelen vanuit een visie. Klinkt dat abstract? Een goede schoolleider weet waar hij met zijn organisatie en personeel naar toe wil.'

«

# Van diagnose naar daadkracht

**Kwaliteitszorg op school is een kwestie van denken, maar zeker ook van doen. Doelgericht en op het goede moment. In de praktijk lopen veel scholen tegen dezelfde problemen aan. Hieronder een aantal tips voor schoolleiders om ze op te lossen.**

door Inge Andersen

De afgelopen jaren is er een flinke impuls gegeven aan kwaliteitszorg en personeelsbeleid in scholen. Zaken als integraal personeelsbeleid, nieuwe kwaliteitszorginstrumenten en de wet Bio zijn elk apart op de rails gezet, maar hebben natuurlijk alles met elkaar te maken. Wie wil dat ze echt landen in de organisatie, besteedt daarom aandacht aan integratie. In de praktijk lopen scholen daarbij echter tegen problemen aan. Met enkele handgrepen zijn de ergste te verhelpen.

## RODE DRAAD

Ten eerste is de visie van de school soms onduidelijk. Het is aan de schoolleider deze te verhelderen en te bewaken. Een te algemene visie ('bij ons op school staat het kind centraal') werkt niet als rode draad. Leraren kunnen haar moeilijk koppelen aan hun persoonlijke doelen. Ze is te abstract om er over te praten, laat staan om als basis te dienen voor het nemen van gezamenlijke besluiten.

Een schoolleider kan de schoolvisie samen met het team concretiseren om tot een rode draad te komen waar iedereen houvast aan heeft. Een algemene uitspraak als 'op onze school willen we de zelfstandigheid van leerlingen vergroten' kun je concreter maken door deelvragen te stellen: 'hoe bevorderen we zelfstandigheid precies? Wat willen we elkaar graag zien doen en wat liever niet? In hoeverre gebeurt dat nu al en waar verwachten we moeilijkheden?'

Scholen werken ook vaak aan te veel doelen tegelijk. Te veel rode draden vormen een onoverzichtelijke kluwen. Schoolleider en team moeten prioriteiten stellen in hun verbeterplannen. Om eigenaarschap en draagvlak te creëren is het belangrijk om leraren te laten meedenken. En vooral: te laten praten over visie en profiel van de school. Leraren moeten met elkaar in gesprek over het werk. Idealiter niet alleen over dagelijkse gebeurtenissen en mogelijke oplossingen, maar ook over onderliggende opvattingen: waarom doen we de dingen zoals we ze doen? Past dat nog wel bij ons doel? Past dat nog wel bij mij?

Bestaande competentieoverzichten kunnen nuttig zijn in dergelijke gesprekken. Zij helpen leraren om te benoemen welke kennis, vaardigheden en attitude precies nodig zijn om bepaalde verbeteringen in het kader van het schoolontwikkelplan door te voeren en het daarvoor gewenste gedrag te bereiken (zie [www.nsa.nl/competenties](http://www.nsa.nl/competenties)). Een schoolleider kan vervolgens met zijn team competenties scherper formuleren of aanpassen aan de taal van het team. Ook een competentiescan kan nuttig zijn om te zien waar iemand staat. Wat kan zij goed en waar kan zij zich nog ontwikkelen ten bate van het geheel? De leraar in kwestie begrijpt beter waar het om gaat en is meer betrokken bij het persoonlijk ontwikkelplan dat meestal op de scan volgt. Zij kan zich beter voorstellen wat het haar oplevert. Het draagvlak voor het persoonlijke en het schoolontwikkelplan wordt kortom groter.

## Vijf gulden tips:

- 1 Zorg voor een rode draad: een duidelijk ontwikkel- of verbeteronderwerp op basis van een concrete schoolvisie.
- 2 Organiseer tijd en ruimte om leraren met elkaar te laten praten over het werk in relatie tot persoonlijke- en schoolontwikkelplannen.
- 3 Stimuleer reflectie onder leerkrachten, rooster er tijd voor in, en laat ze samenwerken.
- 4 Werk systematisch en cyclisch, vertrek vanuit een diagnose, controleer regelmatig of doelen zijn gehaald aan de hand van diverse managementinformatie.
- 5 Zorg voor flexibele en tijdelijke overlegstructuren, ze maken school slagvaardiger.

## PRATEN

Om de motivatie van leraren vast te houden is het belangrijk om regelmatig over ontwikkelplannen te praten. Dit *tweede aandachtspunt* gaat niet vanzelf, een schoolleider moet dat organiseren. Hij kan bijvoorbeeld een aantal bouwvergaderingen oormerken als 'ontwikkelvergaderingen'. Leerkrachten evalueren samen wat ze hebben gedaan rond een bepaald onderwerp in relatie tot hun persoonlijke ontwikkeling (pop). Ze geven elkaar feedback en formuleren actiepunten voor de volgende periode (tot aan de volgende geoordeelde vergadering). Klassenconsultaties door de directeur en/of collega's kunnen het proces verder ondersteunen.

In het ontwikkelplan zelf kunnen ook activiteiten worden opgenomen die leraren samen doen. Collega's die ontwikkelpunten delen, kunnen wellicht samen optrekken. De schoolleider heeft het overzicht en kan samenwerking bevorderen. Een schoolleider moet wel bereid zijn leerkrachten de ruimte



HUMANTOUCHPHOTO

*Alles hangt met alles samen: de schoolleider kan het beste een geïntegreerde aanpak van ontwikkel- en verbeterplannen bewaken.*

(autonomie) te geven om leeractiviteiten op een voor hen zinvolle manier vorm te geven. Mensen hebben verschillende behoeftes en leren op verschillende manieren. Ook als groep kunnen leerkrachten autonomie ervaren. Het kan stimuleren om bijvoorbeeld een bouw een eigen budget te geven voor de aanschaf van materialen of het inhuren van gerichte ondersteuning. Sommige scholen laten zelfstandige teams offertes schrijven. Dit vraagt wel een groeiproces en duidelijke afspraken en verwachtingen.

### REFLECTIE

In het onderwijs werken veel doeners. Stilstaan en vooruitkijken of terugkijken is niet vanzelfsprekend. Maar de schoolleider kan reflectie stimuleren, *een derde aandachtspunt*, bijvoorbeeld met behulp van de zogenoemde 360 graden feedback: zelfbeoordeling in combinatie met feedback van collega's. Dat kan alleen als men ook zicht heeft op iemands functioneren, bijvoorbeeld dankzij klassenconsultaties. Sommige leerkrachten ervaren dat als erg bedreigend. In dat geval kan het helpen om collega's met elkaar in gesprek te laten gaan over hoe ze werken en waarom. Het gebrek aan reflectie mag geen reden zijn om feedback achterwege te laten! Alleen door het

## Gezocht: schoolvisie (liefst concreet en specifiek)

te doen kunnen mensen zich er in oefenen. Individuele ondersteuning is wel belangrijk, door een schoolleider of bouwcoördinator, intern begeleider of collega-leerkracht met coachende kwaliteiten.

### DIAGNOSE EN EVALUATIE

Regelmatig vaststellen welke ontwikkelpunten er zijn binnen een school is noodzakelijk. Systematisch en volgens een vaste cyclus nagaan of gestelde doelen ook bereikt worden, hoort er dan wel bij. En natuurlijk controleren of de individuele ontwik-

kelpunten van leraren nog steeds aansluiten bij en voortbouwen op de schoolbrede doelen. Zo'n geïntegreerde aanpak is een belangrijk *vierde aandachtspunt* voor de schoolleider. Iedere school beschikt over een schat aan gegevens over de resultaten van het primaire proces. Cumulatieve overzichten op schoolniveau bieden veel managementinformatie. Ook enquêtes onder ouders, leerlingen en leerkrachten kunnen veel opleveren. Het gericht en bewust gebruiken van verschillende instrumenten om hetzelfde te meten biedt meestal goede inzichten. Maar niet alle informatie is nuttig. Vaak nemen scholen die onder één bestuur vallen allemaal tegelijk hetzelfde kwaliteitsinstrument af (bijvoorbeeld de kwaliteitskaart toetsing). Dat lijkt efficiënt, maar als een school op dat moment niet met dat onderwerp bezig is, wordt er onnodig en ongericht informatie verzameld. Er kan binnen de school niets mee worden gedaan en het bemoeilijkt slechts de integratie van kwaliteitszorg en personeelsbeleid.

### OPEN EN FLEXIBEL

*Ten slotte*, een schoolleider moet de boel scherp houden. Over het algemeen worden bestaande structuren in een school na verloop van tijd niet meer ter discussie gesteld. Niemand vraagt bijvoorbeeld nog of het zinvol is om steeds met z'n allen te vergaderen. De schoolleider moet dit wel doen. Hij kan overlegtijd flexibeler en inhoudelijker laten inzetten. Hij kan voorstellen dat groepjes van wisselende samenstelling zaken ontwikkelen of inhoudelijk voorbereiden. Taken en commissies worden vaak voor langere tijd vastgelegd. De schoolleider kan ook kiezen voor flexibele, tijdelijke structuren waardoor scholen veel slagvaardiger kunnen optreden.

Ten slotte, wie houdt de schoolleider scherp? Veel schoolleiders maken momenteel een leerproces door. Het zou goed zijn wanneer zij, ook over besturen heen, elkaar feedback konden geven en elkaar konden ondersteunen. De Nederlandse Schoolleiders Academie bereidt daarom een onderlinge visitatie van schoolleiders voor. Bij de NSA geregistreerde directeuren zullen elkaar op school gaan bezoeken en elkaar feedback gaan geven rond de hierboven beschreven aandachtspunten.



*One size fits all*-benadering werkt niet in het onderwijs

# School wil een maatpak

*Evidence based*, extern ontwikkelde modellen om het onderwijs te verbeteren hebben momenteel een goede pers. Wie beter kijkt, ontdekt dat deze modellen op elke school worden aangepast: de *one-size-fits-all*-benadering past niet altijd. Gedifferentieerde ondersteuningstrategieën verdienen de voorkeur.

door Peter Slegers

Er zijn twee dominante benaderingen om naar onderwijsvernieuwing te kijken. De eerste betreft het zogenoemde *interne perspectief*: het vergroten van de capaciteit van scholen om zichzelf te transformeren tot krachtige leeromgevingen staat centraal. De tweede benadering is het zogenoemde *externe perspectief*: dit richt zich veel meer op de *implementatie* van *externe* ontwerpen door scholen. Hoewel beide perspectieven elkaar aanvullen, gaan ze uit van andere veronderstellingen over hoe onderwijsvernieuwing werkt. Deze zijn gebaseerd op een onderscheid tussen een empirisch-rationele en een normatief-reëductieve aanpak.

De empirisch-rationele strategie richt zich op *evidence-based* modellen voor verandering. Hier wordt verondersteld dat leerkrachten veranderingen zullen implementeren in hun klas die bewezen effectief zijn voor leerlingen. De normatief-reëductieve aanpak daarentegen veronderstelt dat persoonlijke betekenisgeving en collectief leren sleutels zijn voor verandering en innovatie. De professionele ontwikkeling van individuen in organisaties en de veranderingscapaciteit van de schoolorganisatie zelf staan hier centraal. Het is het verschil tussen leren van buiten af en leren van binnenuit.

Beide aanpakken verschillen dus in de veronderstellingen die er aan ten grondslag liggen. Maar de verschillen gaan verder.

Voorstanders van de empirisch-rationele strategieën zien leerkrachten meer als ontvangers en uitvoerders van nieuw gedrag; van opvattingen en programma's van politici, beleidsmakers en onderzoekers buiten de school. Mensen die geloven in de normatief-reëductieve benadering daarentegen gaan ervan uit dat verandering van binnenuit komt. Het is onderdeel van een groter veranderingsproces door collectieve reflectie op bestaande opvattingen en gedrag.

## COMPREHENSIVE SCHOOL REFORM

In veel onderzoek naar onderwijsvernieuwing is een normatief-reëductieve aanpak terug te vinden. Structurele, culturele en politieke dimensies van de school als leeromgeving worden er veelal verbonden met het leren van leerkrachten. Organisatorische condities (zoals leiderschap) worden er beschouwd als belangrijke pijlers voor de veranderingscapaciteit van de school. Zij vormen tevens een voorwaarde voor de verbinding tussen de professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolontwikkeling.

Er is ook veel onderzoek waarbij een rationeel-empirische strategie centraal staat. De huidige aandacht in het Haagse beleid voor *evidence-based* aanpakken, sluit aan bij deze benadering. Deze ontwikkeling in Nederland volgt de zogenoem-



HUMANTOUCHPHOTO

Een bewezen, effectieve methode is niet genoeg voor onderwijsvernieuwing op een individuele school, maatwerk verdient de voorkeur.

de *comprehensive school reform designs*-beweging die de afgelopen tien jaar in de Verenigde Staten is ingezet (bij voorbeeld *Success for All*, *Coalition for Essential Schools* et cetera). Bij deze benadering is er veel aandacht voor het verspreiden van extern ontwikkelde, bewezen aanpakken naar andere scholen, regio's en zelfs landen.

### LEREN VAN BINNENUIT

Voor complexe onderwijsvernieuwingen is het leren op individueel-, team-, en organisatieniveau van belang. Uit onderzoek blijkt dat een aantal condities de relaties tussen schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling kan bevorderen:

- 1 Bij veel innovaties zijn visies op leren en onderwijzen in het geding. Er moet daarom aandacht zijn voor persoonlijke opvattingen van de leerkracht, emoties, betekenisgeving, betrokkenheid en ervaren controle, autonomie en doelmatigheidsbeleving. Een aanwijzing voor de praktijk dat het goed is als deze zaken regelmatig boven tafel komen en bediscussieerd worden.
- 2 Innovaties vereisen samenwerking tussen leraren; dit betekent dat er ruimte moet zijn voor *teambuilding*, spreiding van verantwoordelijkheden, bereidheid tot leren van elkaar, maar ook voldoende mogelijkheden om mee te denken en te beslissen over belangrijke ontwikkelingen die de school aangaan.
- 3 Bij veel innovaties spelen leidinggevendenden een belangrijke rol. Onderzoek laat zien dat met name leiderschap dat gericht is op visieontwikkeling, individuele ondersteuning en het bevorderen van de reflectie van leerkrachten cruciaal is voor het welslagen van onderwijsvernieuwing en de verandering van lespraktijken.
- 4 Leren is alleen mogelijk als het team beschikt over relevante data en overeengekomen standaarden die de interpretatie van die data ondersteunen met betrekking tot het primaire proces. Het is aan de schoolleider om er voor te waken dat deze data verzameld en gebruikt worden.
- 5 Om leerkrachten meer te betrekken bij besluitvormingsprocessen en culturen te ontwikkelen waarin gedeelde waarden en verantwoordelijkheden van belang zijn, is een open en flexibele organisatie van belang. Routines en traditionele structuren zijn vaak belemmerend.

Hoewel veel geschreven wordt over organisatieleren en de school als professionele leergemeenschap is er relatief weinig empirisch onderzoek. De veelal exploratieve studies tonen dat de bovengenoemde condities het leren van leerkrachten kunnen bevorderen en dat scholen waarin deze condities meer aanwezig zijn, méér veranderen. Systematisch onderzoek naar de relaties tussen collectief leren in scholen en leerlingprestaties ontbreekt nagenoeg.

### LEREN VAN BUITENAF

Implementatie van externe ontwikkelde, bewezen aanpakken op scholen is veel onderzocht. Belangrijke succesfactoren zijn bekend. In de eerste plaats natuurlijk een zorgvuldige selectie van het programma. Betrokkenheid van leraren in de beslissing vergroot het draagvlak. Ten tweede is adequate training van alle leraren op de principes die aan het ontwerp ten grondslag liggen (bij voorkeur door de ontwikkelaars van het programma) van belang. Er moeten voldoende financiële middelen voor invoering zijn, bij voorkeur meerjarig.

Succes blijft uit zonder sterk leiderschap op verschillende niveaus: bestuur, schoolleider en enkele *key teachers* die kunnen helpen bij het coördineren van de vernieuwing moeten hun rol oppakken. Wat telt ten slotte is of een programma bijdraagt aan (prestatie)eisen die door de omgeving worden gesteld (helpt het een school om te voldoen aan externe verwachtingen, bijvoorbeeld van het bestuur, de overheid of de inspectie?).

Zoals hierboven is aangegeven, zijn in de Verenigde Staten aanpakken ontwikkeld om slecht presterende scholen te helpen hun kwaliteit te verhogen. Deze *comprehensive school reform-models* bevatten alle belangrijke aspecten van de school, zoals instructie, curriculum, toetsing, klassen- en schoolmanagement, professionele ontwikkeling en ouderbetrokkenheid.

Deze modellen zeggen gebaseerd te zijn op wetenschappelijk onderzoek en zijn zogenaamd *evidence-based*. Onderzoek toont echter dat er slechts geringe effecten zijn gevonden op leerlingresultaten. Weliswaar behalen scholen die deze modellen hebben ingevoerd betere leerlingresultaten dan scholen die dat niet hebben gedaan. Maar de bewijsvoering is erg dun, komt meestal van de ontwerpers zelf en kwalitatief goede evaluatiestudies ontbreken (experimenten, grootschalig, geavanceerde statistische analyses et cetera). Op dat *evidence based* valt dus wel iets af te dingen.

In het verlengde van deze effectstudies is de laatste jaren onderzocht hoe scholen deze modellen invoeren en hoe ze verspreid kunnen worden. Wat blijkt is dat de oorspronkelijke ontwerpen steeds door leerkrachten, schoolleiders en andere betrokkenen worden gereconstrueerd en aangepast (*co-constructed*). Dit is nodig om aan de eisen van de specifieke schoolsituatie en de leerlingpopulatie te voldoen. *Co-construction* varieert naarmate de verschillen tussen de opvattingen en praktijken van leerkrachten en de modellen groter of kleiner zijn.

Het ontbreken van aandacht voor de plaatselijke culturele en politieke dimensies (die nu eenmaal inherent onderdeel zijn van het proces van onderwijsverandering, zo heeft Dijsselbloem

## Bewijs *evidence-based* onderwijs soms erg dun

weer aangetoond), kan succesvolle implementatie belemmeren. Resultaten laten bovendien zien dat sterk leiderschap, voldoende ondersteuning, faciliteiten en tijd cruciaal zijn, evenals een goede samenwerkingscultuur en betrokken leerkrachten.

Opvallend aan deze resultaten is dat ze overeenkomen met die van studies naar de veranderingscapaciteit van scholen (het van binnen uit perspectief). De suggestie is dat, ook bij de empirisch-rationele aanpak, het belangrijk lijkt om de interne veranderingscapaciteit van scholen te vergroten (normatief-reëducatieve strategie) om tot een succesvolle invoering te komen. Paradoxaal genoeg lijken scholen die over een hoge veranderingscapaciteit beschikken beter in staat te zijn om dergelijke modellen in te voeren, terwijl ze eigenlijk bedoeld zijn voor zwakke scholen. Dit roept de vraag op in hoeverre verspreiding van onderwijsvernieuwing en duurzame verandering mogelijk is.

Conclusie is dat de zogenaamde *one-size-fits-all* benadering niet in alle gevallen werkt en dat gedifferentieerde ondersteuningsstrategieën gewenst zijn. De uitdaging is dus om aanpakken te ontwerpen die aansluiten bij de capaciteiten en potenties van scholen en hun contexten.



## Directeuren zoeken positieve stimulans in wet Bio

# Focus op kwaliteit

**Ga op zoek naar kwaliteiten en motivatie in plaats van naar zwakke punten. Dat is de manier waarop schoolleiders de wet Bio in de praktijk aanpakken. Didactief sprak drie schoolleiders over hoe de nieuwe wet functioneert.**

**door Astrid van de Weijenberg**

Met de invoering van de wet op de beroepen in het onderwijs (wet Bio) kwam er een heel nieuw jargon het onderwijs binnen: taal uit de wereld van hrm (*human resource management*). Termen als pop (persoonlijk ontwikkelings plan), *empowerment*, competentie management, 360-gradenfeedback deden hun intrede. Maar is de wet Bio meer dan mooie woorden? Of wordt het de zo gevreesde papieren tijger, een noodzakelijk kwaad, een map die in de kast staat, een symbool van wantrouwen tegenover de leerkracht? 'Dat kan het gemakkelijk worden, maar het is aan de schoolleider om ervoor te zorgen dat zo'n bekwaamheidsdossier bijvoorbeeld een dynamisch werkdocument is. Het ligt aan zijn houding', zegt Jasper Bunt, directeur van obs De Bijenkorf in Houten. Hij is enthousiast over de wet Bio. 'Als je als onderwijs serieus genomen wilt worden, moet je met jezelf beginnen. De wet Bio is een signaal naar leerkrachten: neem je beroep serieus. En een signaal naar buiten: wij nemen ons beroep serieus.'

Bunt: 'Maar je moet het bekwaamheidsdossier niet beschouwen als een afvinkdocument om leerkrachten te beoordelen. Dat roept weerstand op. Een goed bekwaamheidsdossier kun je juist gebruiken om te zien waar de kwaliteiten van mensen liggen.'

### SCEPSIS

Leerkrachten zien in eerste instantie vooral bedreigingen. Dat is ook de ervaring van Carla Luycx, schoolleider van de nieuw op te richten school Atlantis in Amersfoort en sinds kort deels verantwoordelijk voor het hrm-beleid van Stichting Meerkring (vijftien scholen). 'In het begin was iedereen sceptisch. "Waar is dat voor nodig? Laat mij mijn gang maar gaan", waren de reacties. Regels veranderen en dat voelen mensen als een bedreiging, maar het biedt ook kansen. Mensen moeten die omslag maken.'

De kans ziet zij in het zoeken naar de motivatie van mensen. 'Het is de kunst om hun *flow*/hun passie te vinden en daar hun professionaliteit in te zetten. Door te praten over hun ambities en toekomstplannen kun je voorkomen dat mensen na tien jaar afhaken, omdat ze eigenlijk op een verkeerde plek zitten. En zo voorkom je *outplacement* of ontslag en dus veel ellende.'

Door het accent op de kwaliteiten van leerkrachten te leggen en niet op hun zwakke punten probeert De Bijenkorf in Houten die sterke punten uit te buiten. Zo heeft De Bijenkorf een leerkracht die veel affiniteit met verkeer heeft.

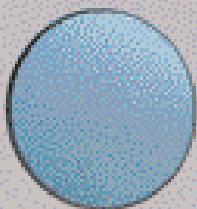
Hij geeft ook verkeerslessen in de klas van zijn collega. En die collega neemt zijn gymlessen weer over. Bunt: 'Een andere leerkracht heeft zich gebogen over de aanschaf van *smartboards*, omdat hij goed op de hoogte is van ict. We hebben hem meteen teamexpert gemaakt. Dat wil zeggen dat hij de rest van het team enthousiast maakt en begeleidt bij het werken met *smartboards*. Niet dat we nu overal vakleerkrachten voor hebben, maar we maken wel gebruik van elkaars voorkeuren en kwaliteiten.'

Ook bij obs de Wolden in de Drentse plattelandsgemeente De Wolden staat centraal wat leerkrachten te bieden hebben en niet wat ze tekort komen. Onder obs De Wolden vallen veertien basisscholen, elk variërend van 330 tot veertig leerlingen. De Wolden heeft geen bovenschools directeur, maar werkt volgens een collectief model. Er zijn drie directeuren als portefeuillehouders aangesteld voor overkoepelende taken. Johan Westerhof is verantwoordelijk voor de portefeuille personeel. De Wolden heeft een inventarisatie gemaakt van wat leerkrachten aan hun collega's te bieden hebben, vertelt Westerhof. En van wat ze zelf nodig hebben. Door middel van collegiale consultatie wordt vraag en aanbod bij elkaar gebracht. Westerhof: 'Het is een heel geïnventariseerd geweest, maar we hebben het nu duidelijk in kaart. Bij ons zijn bovendien de lijntjes kort. Maar dan nog gebeurt er weinig, als er geen geld bij gaat. Daarom hebben we vijfhonderd euro per twee jaar beschikbaar gesteld om die collegiale consultatie mogelijk te maken. Voor dat bedrag kunnen leerkrachten vervanging inzetten.' Als uit de pop-gesprekken in De Wolden bijvoorbeeld naar voren komt dat leerkrachten van verschillende scholen

## Bekwaamheidsdossier maakt kwaliteiten docent zichtbaar

met dezelfde zaken worstelen, weten ze elkaar te vinden. Ze steken de koppen bij elkaar. Op dit moment onderzoekt een drietal kleuterleerkrachten wat de voor- en nadelen zijn van het werken met een methode als *Schatkist*. Of is het beter om met een beredeneerd aanbod te werken of een methode voor een vroegschoolse educatie? Een andere leerkracht wil graag handvatten bij het omgaan met opvallend gedrag. Daarvoor bezoekt ze een collega-school. In haar eigen team brengt ze later weer verslag uit.





EVELYNE JACO

Carla Luycx en Jasper Bunt zijn enthousiast over de kansen die wet Bio biedt.

Op een A4'tje werken de docenten jaarlijks een van de zeven lerarencompetenties uit. Ze zijn vrij om daarin zelf de volgorde te bepalen. De bekwaamheidsdossiers of portfolio's, zoals ze in De Wolden heten, zijn al aardig gevuld. In Houten bij De Bijenkorf is het de bedoeling dat de dossiers dit schooljaar op orde zijn. Volgend jaar worden er pop-gesprekken gevoerd. En daarna volgt een vaste gesprekscyclus.

### KRITISCH PUNT

Stichting Meerkring trekt de komende vijf jaar uit voor het uitbouwen van integraal personeelsbeleid. Meerkring heeft veel ambities. Zo vindt Carla Luycx dat op lange termijn *performancemanagement* mogelijk is. Leerkrachten bespreken met hun schoolleider naast competenties ook welke doelen zij voor hun groep of voor het collectief willen behalen. Zo'n doel kan bijvoorbeeld zijn dat de leerkracht van groep 6 tachtig procent van de leerlingen qua spelling op niveau voldoende of hoger heeft gebracht. Een doel voor het hele team kan zijn om het pedagogisch klimaat in de school te verbeteren en hieraan samenwerkingsdoelen te koppelen. Luycx: 'Voor professionals werkt het motiverend wanneer ze verantwoordelijkheid krijgen binnen een omlijnd kader. Daarbinnen kunnen ze zelf een route uitstippelen om die doelen te bereiken. Het levert hen nieuwe uitdagingen, erkenning en waardering op.'

Een kritisch punt bij de wet Bio en de sterke nadruk op de wensen en ambities van leerkrachten zou kunnen zijn

dat een school meer suggereert dan zij kan bieden. Opleidingsbudgetten zijn beperkt en opleidingen moeten relevant zijn voor de school.

Bunt realiseert zich dat hier een frictie zou kunnen ontstaan. Toch is zijn ervaring dat docenten vooral behoefte hebben aan korte en effectieve opleidingen en die zijn niet zo heel erg duur. 'Natuurlijk moet je een balans vinden tussen voldoende gekwalificeerd en overgekwalificeerd personeel. Je wilt ook niet dat ambitieuze leerkrachten met veel energie verdwijnen uit de klas.' Ook voor Carla Luycx van Meerkring is dit een heikel punt.

'Er zijn weinig mogelijkheden om door te groeien in het onderwijs. Ben je leerkracht dan blijf je je hele loopbaan in de LA-schaal. Ik vind dat de mogelijkheid van gedifferentieerde beloning onderzocht moet worden.'

Zelf zijn de drie geïnterviewde schooldirecteuren ook bewust met scholing bezig. Alle drie zijn ze geregistreerd bij de Nederlandse Schoolleiders Academie. Professionalisering is voor hun een verplichting. Net als het vragen om feedback op eigen functioneren. Jasper Bunt heeft als startende schoolleider van het ministerie van Onderwijs een extra budget van zesduizend euro gekregen voor opleiding. Bunt: 'Voordat ik hier kwam in januari 2007 heb ik een assessment gedaan. Er kwam een aantal leerpunten uit waar ik samen met een coach aan werk.' Bunt doet er niet geheimzinnig over wat die leerpunten zijn. 'In het onderwijs is er een bepaalde schuwheid om je kwetsbaar op te stellen. Daar heb ik geen last van.'



Directeur mag best eens zeggen:

# Ho, tot hier en niet verder!

De Nederlandse schoolleider verschanst zich te veel in zijn kantoor. Jammer, want hij is meer dan manager, hij is onderwijskundig leider. Het is zijn taak de poort te bewaken: wat niet in de school hoort, houdt hij buiten. Tevens stimuleert hij collega's te werken aan hun innerlijke loopbaan. Dat tezamen resulteert in beter onderwijs, denkt Jozef Kok, voorzitter van de adviesraad PO Platform Kwaliteit en Innovatie.

door Monique Marreveld

Een poortwachter en een meewerkende voorman, dat zijn de vergelijkingen waaraan Jozef Kok denkt bij het woord schoolleider. Kok (voorheen onder andere Q\*Primair en KPC Groep) is nu voorzitter van de adviesraad PO Platform Kwaliteit en Innovatie. Is hij geschrokken van alle kritiek op de basisschool, de laatste tijd? 'Ach, er zijn zo'n duizend scholen waar taal, lezen en rekenen beter moeten, en dat is veel. Maar op die andere zesduizend gaat alles redelijk. Zij moeten zich vooral niet laten vertellen dat ze alleen nog maar taal, lezen en rekenen mogen doen. Natuurlijk moeten ze werken aan borging van hun kwaliteit. Maar ze kunnen zich tegelijkertijd profileren op andere gebieden.' Kok wil het nog wel even spellen voor de slechte verstaander: het is aan de schoolleider (gedekt door zijn bestuur) om prioriteiten te stellen, niet aan de politiek. Scholen voelen zich overvraagd, er komt zoveel op ze af. Dat heeft ook te maken, aldus Kok, met de manier waarop we in Nederland landelijke projecten organiseren: 'Het is een soort circus dat jaar in jaar uit rondtrekt, met steeds nieuwe thema's: cultuureducatie, sport, et cetera.' Op school komt alles bij elkaar en daarom moet de schoolleider soms zeggen: Ho! Tot hier en niet verder! Hij moet als poortwachter fungeren. Kok: 'Mevrouw Dijkma mag best zeggen dat wij aan taal en rekenen moeten werken, maar ik vind dat een schoolleider heel goed zelf kan bepalen wat de grootste problemen op zijn school zijn.'

## ONDERWIJSKUNDIG LEIDER

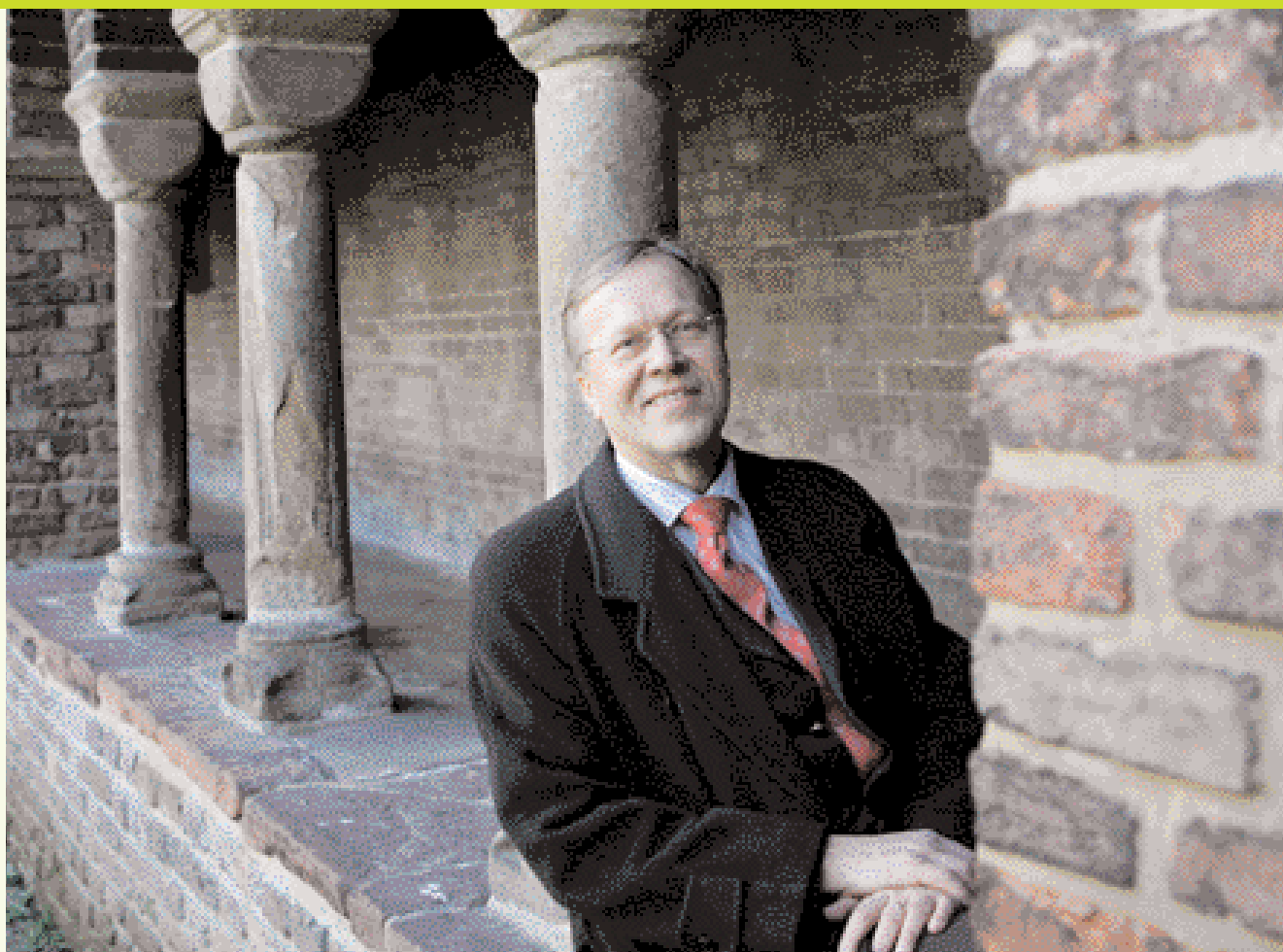
In plaats van eigen keuzes te maken zijn veel schoolleiders volgens Kok het kantoor in gevluht. 'Vergeleken met andere landen hebben directeuren in Nederland zichzelf weggeorganiseerd van het primaire proces. Ze apen vaak ook de bovenschoolse managers na. Ze zijn vooral bezig met de harde kant van het werk en laten de inhoud over aan een adjunct. Maar ik vind dat ze bijvoorbeeld een goed inhoudelijk gesprek over leesproblemen met hun leerkrachten horen te voeren en inhoudelijke suggesties en tips moeten kunnen geven om dat te verbeteren. Zo niet, dan worden ze een soort boekhouders.'

Idealiter komt een schoolleider vaak in de klas en staat hij minstens een paar dagen per maand zelf op de bok. Kok: 'In Amerika en Canada is dat heel gewoon. Als een soort meewerkende voorlieden oefenen zogenoemde *superintendants* daar direct toezicht uit op de kwaliteit van het primaire proces. Ze maken afspraken, adviseren, demonstreren, komen nog eens terug, als een soort combinatie van inspecteur en directeur. Schoolleiders moeten hun leraren voortdurend durven vragen: wat wilde je nu bereiken met deze les? Is dat ook gelukt? Had het misschien anders gekund? Wat is het effect van je werk?'

Doelen, criteria, resultaten, het zijn termen die de nieuwe goeroe van staatssecretaris Dijkma, Michael Fullan, veelvuldig in

**'We moeten eens wat meer als branche gaan denken.'**

de mond neemt. Fullan (zie interview Didaktief, april 2007) is natuurlijk geen expert op het gebied van taal, lezen en rekenen, zegt Kok nuchter, maar wat hij zegt over *data driven teaching* en *assessment for learning* is nuttig. 'Er zijn maar weinig Nederlandse schoolleiders die data uit bijvoorbeeld leerlingvolgsystemen echt kunnen lezen en analyseren, vergelijken met andere jaren, met andere jaargroepen. Ik wil graag pleiten voor onderwijs gebaseerd op echte data en voor toetsen die verhelderen of het onderwijsaanbod nog past. Het past bij de vijf vragen die we bij Q\*Primair ook altijd stelden: doen (onderwijzen) we de goede dingen, doen we die goed, hoe weten we dat, vinden anderen dat ook en wat doen we met die wijsheid?' Het misstaat schoolleiders zeker niet om te professionaliseren op dit vlak en om hun eigen *critical friends* te organiseren. Kok: 'Wie alsmaar in zijn eigen schulp blijft zitten, loopt het risico dat hij de lat niet hoog genoeg legt. Wie het voorbeeld van wat goed is, alleen maar aan zichzelf ontleent, geen externe referenten heeft en zich ook niet extern de maat laat nemen, leert niks bij.'



EVELYNE JACO

*Jozef Kok: 'Winst en toegevoegde waarde van het schoolleiderschap zit in het verbeteren van het onderwijs op school.'*

Professionele eenzaamheid noemt Kok het: 'We hebben in het onderwijs enorm veel eenzaamheid georganiseerd. Net als hun directeuren doen teveel leraren de deur van hun klas dicht. Deels komt dat voort uit defensiemechanismen: mensen die letterlijk de deur dichttrekken, omdat ze al dat gedoe van buiten niet willen. Deels is het de cultuur in de sector. Maar dat kan niet meer. Belangrijkste kenmerken van professionals zijn dat ze het morgen beter doen en dat ze het met elkaar doen. Blijven leren dus, met elkaar. Laat zien dat je deel uitmaakt van de beroepsgroep en dat je daar je normen aan ontleent en je feedback op organiseert, dan bewijs je dat je een professional bent. Het is een nieuwe kans om van elkaar te leren en dat ook een levenlang vol te houden.'

### EIGENAARSCHAP

Leren is volgens Kok altijd een kwestie van samenhang. 'Op een conferentie hoor je een mooi verhaal, maar ja.... Dan zie je bij collega's op andere scholen dat het werkt. Je bent overtuigd door de expert dat het anders kan, je hebt ook gezien dat het kan, maar vervolgens moet je het nog zelf gaan doen: dan begint het leren van jezelf. Al die dingen afzonderlijk werken onvoldoende, leren is een samenhangend geheel.' En het staat of valt met eigenaarschap. 'Kijk, kwaliteitsverbetering moet je voor jezelf doen. Als je het voor een ander doet, kost het alleen maar energie en geld en werkt het niet. Dat is de spanning tussen een *accountability*- (rekenschap) en een *improvement*-benadering (verbetering). We kunnen steeds nieuwe kwaliteitsinstrumenten bedenken, maar als er geen gevoel van eigenaarschap is, blijft het water naar de zee dragen.' Kok signaleert dat met name de *accountability*-trend – bewijs

maar wat je gedaan hebt - een soort pervers gedrag oproept: scholen die zwakke leerlingen uitsluiten van de cito-toets, mooie presentaties inhuren als de inspectie langskomt. 'Met wet- en regelgeving komen we er niet. Integraal personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid blijven dan een papieren exercitie. In plaats daarvan moeten schoolleiders proberen leraren zover te krijgen dat ze zelf willen werken aan hun professionele habitus. Een directeur kan het goede voorbeeld geven. Hij kan er eer in leggen het onderwijs op zijn school te verbeteren: daar zitten de winst en toegevoegde waarde van zijn functie. Hij moet de koppeling bewaken tussen de ontwikkeling van zijn personeel en de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs.' *Support and pressure*, steun en druk. Het heeft geen zin om mensen naar een cursus te duwen, aldus Kok. Een schoolleider kan druk zetten op de scholing van zijn personeel, maar moet het niet te vroeg als verplichting vastleggen. Dat roept alleen maar weerstand op. 'Beter is het om het team op één spoor te krijgen door de discussie levend te houden. Een schoolleider moet het debat over de visie op onderwijs en op ontwikkeling van leerlingen voortdurend in de lucht houden. Dan hoeft hij niet steeds allerlei dingen vast te leggen, maar kan hij informeel sturen. Personeel stimuleren en de kans geven te scholen, liefst zonder meteen te kijken of de eigen school er beter van wordt. We moeten ook op dat terrein als branche gaan denken.'



*Jozef Kok is voormalig directeur bij KPC Groep, oud lector Het Nieuwe Leren aan de Fontys Hogescholen, was coördinerend procesmanager primair onderwijs, is lid van de BOPO en de PROO en tegenwoordig voorzitter van de adviesraad PO Platform Kwaliteit en Innovatie.*

# didaktief

OPINIE EN ONDERZOEK VOOR DE SCHOOLPRAKTIJK

Deze special over schoolleiders en professionalisering is gemaakt door de redactie van Didaktief en medewerkers van de Nederlandse Schoolleiders Academie. Een financiële bijdrage is geleverd door de Nederlandse Schoolleiders Academie.

Coördinatie:	Monique Marreveld
Auteurs:	Inge Andersen, Monique Marreveld, Peter Slegers, Astrid van de Weijenberg.
Eindredactie:	Monique Marreveld
Omslagfoto's:	Evelyne Jacq en Wilbert van Woensel
Vormgeving:	Fizz Reclame & Communicatie

De special is verschenen in Didaktief, mei 2008, en is niet los verkrijgbaar.

Voor meer informatie over specials kunt u zich wenden tot de redactie van Didaktief, Molukkenstraat 200, 1098 TW Amsterdam, tel. 020 – 59 000 99, fax 020 – 59 000 98, [www.didaktief.nl](http://www.didaktief.nl).

De redactie dankt de volgende sponsor:  
Nederlandse Schoolleiders Academie  
Postbus 470  
3500 AL Utrecht  
telefoon: 030 – 234 73 60  
website: [www.nsa.nl](http://www.nsa.nl)

nsa 

Nederlandse Schoolleiders Academie

Dutch Principals Academy