

De rol van de leider bij opbrengstgericht werken op school

'Instructional leadership' in de praktijk

Ellis van Dam, Thérèse de Leeuw, Koos Pluymert, Dorien Sluiter

Onlangs onderzochten we onder de bezielende leiding van de mensen van de Stichting "De Brink" het onderwijsveld en haar politieke context in Toronto. Wat we hebben gezien waren lerende organisaties, waarbij op alle lagen van en met elkaar werd geleerd. In navolging van Michael Fullan was het vertrekpunt: Denken in kansen, kwaliteiten en talenten. De leidinggevenden waren zich bewust van hun voorbeeldfunctie, zij gedroegen zich als rolmodel. Een mooi voorbeeld voor ons in de Nederlandse situatie, waarin opbrengstgericht werken en Passend Onderwijs speerpunten zijn!

Hieronder beschrijven we het van en met elkaar leren op alle lagen van het onderwijsveld en in het bijzonder de rol van de leiders hierin (Wetenschappers, politici, bestuurders, directeuren).



Het niveau van de directeur

In Canada (Toronto) kan je als directeur pas een opleiding voor directeur volgen wanneer je vijf jaar een zeer goede leerkracht bent geweest. Dit betekent dat iedere directeur het onderwijs van binnenuit kent en daardoor in staat is om te sturen vanuit een onderwijsinhoudelijk perspectief. Dat is bijzonder als je het bekijkt vanuit de Nederlandse opzet van de managementopleidingen. In Canada wordt gewerkt vanuit de theorie van Vygotsky, waarbij wordt uitgegaan van het feit dat iedere directeur onderwijskundig leiderschap zou moeten hebben (being an instructional leader). Ook wordt het voorbeeld van 'Scaffolding' (Gal'Perin)

gebruikt: als directeur ben je rolmodel, je geeft jouw leerkracht de gelegenheid om het samen te doen, schouder aan schouder, vervolgens trek je je terug maar ben je nog aanwezig, en daarna kan de leerkracht het zelf. Op onze scholen heeft de directeur vaak een prominentere leidinggevende rol en is het b.v. ook mogelijk om als zij-instromer een baan als directeur in het primair onderwijs te krijgen.

Op één van de scholen waar wij een bezoek brachten, konden we de Canadese werkwijze goed aanschouwen. Deze school (een primary school van 4 tot 14-jarigen) heeft ervoor gekozen om vanaf de 1^e klas tot en met de laatste klas opbrengstgericht onderwijs te geven. De directeur gaf aan dat zij met haar team 'on journey' was in het opbrengstgericht onderwijs met een focus op taal en rekenen. Zij leert met haar team om dit zo goed mogelijk te ontwikkelen en implementeren binnen de school. Bij het vak rekenen maakt de school gebruik van het op het Utrechtse Freudenthalinstituut ontwikkelde concept van realistisch rekenen (Maarten Dolk). Bij 'realistisch rekenen' is het van belang aandacht te besteden aan oplossingsstrategieën die de leerlingen zelf aandragen. Oftewel, het vinden van de oplossing ligt bij de leerlingen. Het is voor de leerkracht moeilijker om met de leerlingen (ook met special needs) de juiste strategie en denklijn te vinden, dan dat hij het antwoord zelf zou geven. De leerkracht moet die vragen stellen die er toe leiden dat leerlingen individueel en/of samen het juiste antwoord vinden. Dat de directeur leert met haar leerkrachten werd ons bijzonder duidelijk toen wij een bezoek brachten aan de hoogste klas, waarin een leerkracht een de slag was met een klas over het probleem $(+2) - (-3) = \dots$. de leerkracht wist op een gegeven moment niet meer hoe hij de leerlingen moest ondersteunen bij het oplossen van de opgave zonder het antwoord te geven. Hij vroeg aan zijn directeur: 'Ik weet niet hoe ik nu verder moet gaan....'. De directeur vroeg waar hij stond, vroeg de leerlingen welke vragen zij hadden en zij pakte het inhoudelijk op.... tot het moment waarop de leerkracht weer verder kon en de regie weer overnam. De les ging als vanzelfsprekend verder.... Voor ons was dit een mooi voorbeeld van onderwijskundig en lerend leiderschap, waarbij de directeur als model fungeerde en zij met de leerkracht samen aan het werk was in de klas, als "shouldermate". In de briefing die wij later hadden vroegen wij of deze docent het niet lastig vond om deze vraag aan zijn directeur te stellen, waarop hij zei..... nee, zo doen wij dit altijd, op deze manier leren wij als leerkrachten van de directeur en zoeken wij samen naar de juiste aanpak van de lessen in realistisch rekenen.

Het niveau van de managementopleiding

Tijdens ons bezoek aan de managementopleiding voor schoolleiders, de Ontario Principal Council (OPC) werd ons gemeld dat zij werken vanuit twee pijlers: 1) praktische basiskennis en 2) recente wetenschappelijke inzichten. Een student wordt pas toegelaten tot de opleiding voor directeuren, adjunct-directeuren in het primair en voortgezet onderwijs, wanneer hij: 5 jaar succesvol les heeft gegeven, een master opleiding heeft gevolgd of een lerarenopleiding met twee specialisaties, een motivatie heeft geschreven en een gesprek met de eigen directeur heeft gehad. De opleiding bestaat uit: 12 modules met theoretische achtergronden, 60 uur praktijkstage, reflectie en eindpresentatie (een artikel, dat ook wordt gepubliceerd), afgerond met een beoordeling. De directeuren bezitten een bekwaamheidsdossier, reflecteren iedere drie jaar opnieuw op hun competenties, formuleren een leervraag waar ze drie jaar later weer op worden getoetst. Zij praktiseren dus 'een leven lang leren'. Daarnaast was het voor ons opmerkelijk dat de directeuren worden aangesteld voor een periode van vier jaar, waarna ze weer worden overgeplaatst. Dat is de policy, daarover is geen discussie. Dit betekent dat scholen steeds weer opnieuw moeten bekijken of de ingeslagen koers juist is en waar

bijgestuurd moet worden op veranderingen in onderwijs en beleid. Dit is een ander beeld dan we in Nederland gewend zijn en 'houdt de zaag scherp' (Covey). De managementopleiding doet daarbij veel voor de afgestudeerde directeuren: ze ontwikkelen nascholingsmodules, zorgen voor internationalisering, video-conferencing, juridische ondersteuning en mentoring van jonge directeuren.

Een mooi voorbeeld zagen we op een school waarbij we door middel van een powerpointpresentatie een doorkijkje kregen in de opbrengsten van de school. De resultaten van elke school worden met behulp van grafieken in beeld gebracht, zodat in één oogopslag duidelijk wordt wat goed gaat, waar nog aan gewerkt moet worden en of er vorderingen zijn gemaakt ten opzichte van de vorige periode. Deze resultaten zijn voor alle andere scholen binnen het bestuur openbaar. Men weet van elkaar hoe het er voor staat. Vervolgens komen de directies van de scholen bij elkaar om te zien waar ze elkaar kunnen ondersteunen. Leerkrachten worden met elkaar in contact gebracht om van elkaar te leren. Een geweldige manier om het totale onderwijs gezamenlijk naar een hoger niveau te tillen. Dat is het gezamenlijk gedeelde doel! Geen concurrentie maar transparant zijn en leren van elkaar; daar waar het beter kan samen verbeteren. Wanneer de directie na vier jaar wordt overgeplaatst dan wordt door de bestuurders gekeken op welke gebied hij of zij goede resultaten heeft bereikt en op welke school juist daar aan behoefte is.

Het niveau van de overheid

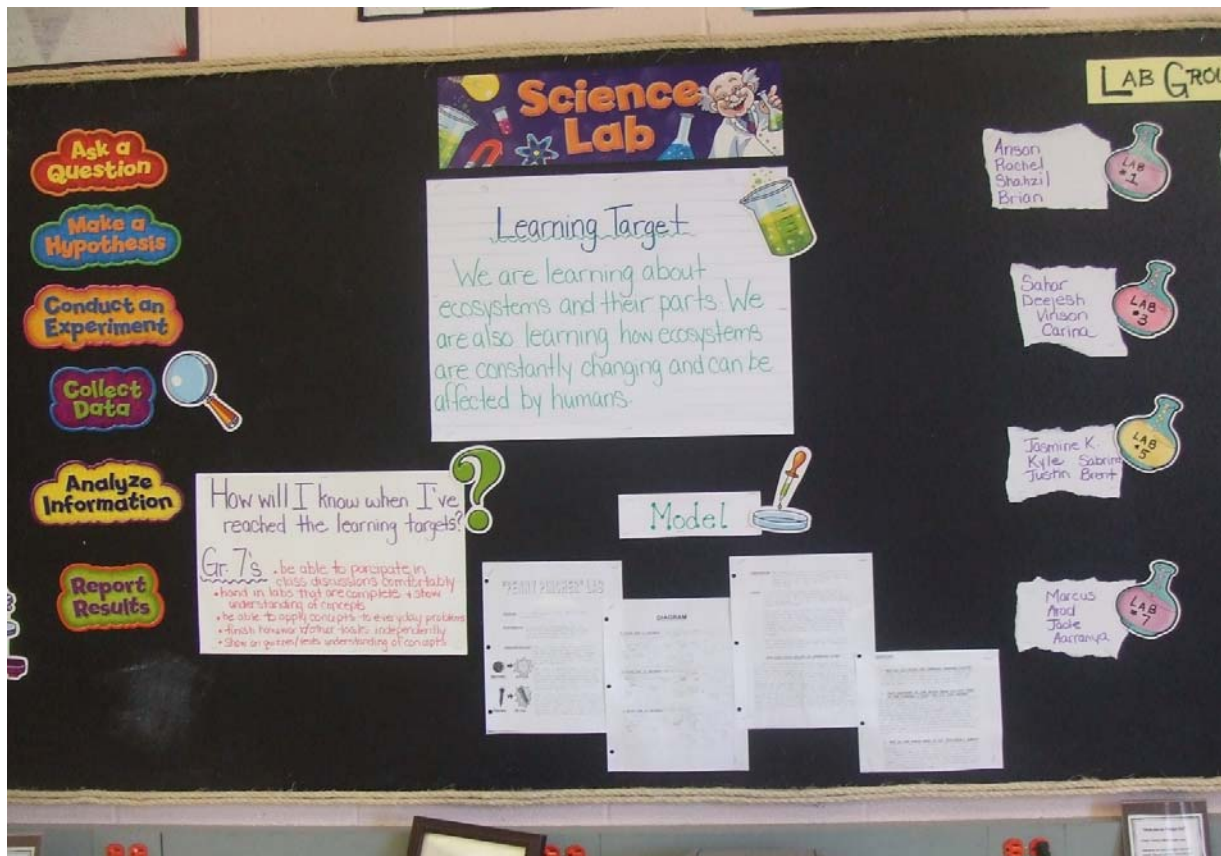
De overheid is direct betrokken bij het onderwijs, de nascholingsmodules sluiten aan bij de speerpunten die de overheid heeft. De overheid subsidieert de ontwikkeling van nieuwe modules. Zo is er nu bijvoorbeeld een nieuwe module: Leadership in Equity and Inclusion: Implementing Ontario's Equity and inclusive Education Strategy. De inhoud is o.a. omgaan met diversiteit in je school, contact met de community, onderzoek om je leiderschap beter vorm te geven, filosofie-ethische discussies leren voeren over Equity (gelijke kansen voor iedere leerling). En er is net een module ontwikkeld op basis van een proefschrift: 'connective intelligence'. Dat gaat erom dat je een effectievere leider bent wanneer je "de juiste emotie op het juiste moment ervaart". De overheid zelf geeft aan dat het van belang is om leerlingen een stem te geven: zij geven je de meeste informatie over jouw onderwijs. Zij ziet het belang van leergemeenschappen, leren van en met elkaar. Het motto is: change begins with teamwork (je leert als directeur met je team). Daarnaast is de overheid sturend rond bijvoorbeeld de noodzaak van onderzoek als richting gevend voor verandering (evidence-based) en het gebruik van activerende werkvormen (zoals een data-muur, op basis waarvan leraren kunnen nadenken over het effect van hun onderwijs voor alle kinderen, ook degene met 'special needs').

Het niveau van de leerkracht in zijn klas

Dit laatste hebben wij ook in de klassen waargenomen. Alle klaslokalen hangen vol met goals, targets, results, factors for succes. Dat is voor alle leerlingen vanzelfsprekend, zij kunnen (van kleins af aan) vertellen wat ze aan het doen zijn en wat het doel is van wat zij aan het leren zijn. Belangrijk daarbij is: houd focus, kies 1 of 2 doelen, richt je daarop, zoek samenhang binnen de school gericht op het bereiken van deze doelen. Doe dit samen als directeur en leerkrachten (je bent een team). En doe steeds gericht onderzoek naar de effecten van je handelen. Betrek de ouders en de gemeenschap erbij.

Het niveau van de kinderen

In gesprekken met kinderen hoorden we dat zij exact weten waarvoor ze de dingen doen. Kinderen zijn in staat om hun doelen te benoemen. Van kleuter tot bovenbouwer: zij weten waar ze naar toe werken en wat ze willen bereiken. Het feit dat zowel deze doelen als de criteria gevisualiseerd worden is daarbij van belang. Het herinnert hen er telkens aan zodat ze blijven focussen, het is zichtbaar welke stappen ze moeten doen en het werkt motiverend. Leerkrachten werken niet met methodes maar denken in leerlijnen en leerdoelen. Een doorgaande ontwikkelingslijn is vanzelfsprekend.



Naast het werken op eigen niveau wordt er ook gewerkt in groepjes. Men kent geen scholen voor speciaal onderwijs en de kinderen met special needs maken deel uit van de groep. Er zijn faciliteiten om deze kinderen extra te begeleiden. Extra begeleiders en materialen. Zo zagen we dat de kinderen die veel beweging nodig hebben even een kwartiertje in de gymzaal heerlijk touwtje springen en de kinderen met een aandoening in het autistisch spectrum mochten mee naar een aparte ruimte met weinig prikkels om daar te werken. Daarna kwam iedereen weer terug in de klas. De visie die daaronder ligt is dat men tegemoet wil komen aan de special needs, maar kinderen ook wil voorbereiden op het omgaan met anderen in de maatschappij.



Lerende organisatie

Wat we hebben gezien was een lerende organisatie in de praktijk. Op alle lagen werd er van en met elkaar geleerd, waarbij gebruik gemaakt werd van talenten, ervaringen en context. Bijna ongemerkt werd er leiding gegeven aan het leren door constructief samen te werken op alle lagen. Een mooi voorbeeld!