

Professionele groei

Verbeter het onderwijs, begin bij jezelf

In de dynamiek van de dagelijkse onderwijspraktijk voelen veel schoolleiders de urgentie om het beste uit henzelf te halen om zo het beste uit de leerlingen naar boven te kunnen brengen. Marco Fennema en Dick Bruinzeel, schoolleiders uit primair en voortgezet onderwijs, vertellen hun persoonlijke verhaal over de ontwikkeling van hun school en hoe je ambitie verbindt met professionele groei. Ook op het gebied van professionele ondersteuning van schoolleiders zijn er interessante ontwikkelingen te zien.

Marco Fennema, adjunct-directeur SBO de Súdwester in Sneek, herinnert zich nog goed hoe hij zo'n tien jaar geleden als leraar voor de klas stond, zijn geschiedenisles gaf en al precies wist wanneer hij welk grapje zou gaan maken. "Toen dacht ik: hoe leuk dit werk ook is, het is tijd om iets anders te gaan doen."

Het was het begin van een persoonlijk ontwikkelingsstraject dat gelijk opliep met veranderingen in het onderwijs. De invoering van passend onderwijs en een regio waar het aantal leerlingen krimpt: in die dynamiek biedt zijn school voor speciaal basisonderwijs in de regio Zuidwest-Friesland onderwijs aan ruim 300 leerlingen die allemaal zeer verschillende onderwijsbehoeften hebben. De ambitie van de school is om aan al die leerlingen een breed ondersteuningsprofiel te bieden, hen uit te dagen en te ondersteunen, zodat zij hun talent kunnen ontwikkelen. Fennema: "Ons motto is: Waar speciaal gewoon is. Sommige leerlingen zijn erg intelligent maar hebben gedragsproblemen die het leren bemoeilijken; anderen zijn cognitief zwak of hebben een fysieke beperking of andere bagage, het is dus een grote uitdaging om iedere leerling een ontwikkelingsperspectief te bieden. Daarom is ons team gevarieerd, met veel specialisaties op pedagogisch gebied, de zorg en andere ondersteuning."



Carolien Nout
is journalist

Persoonlijke groei in een dynamische omgeving

Fennema volgde de afgelopen jaren opleidingen aan de Nederlandse Schoolleidersacademie (NSA) maar ook bij de NCOI, de Prince 2-opleiding en een opleiding informatiemanagement. Waarom deze keuze? "Onze school heeft een type leiderschap nodig, dat goed kan verbinden en zicht heeft op de interne en externe relaties. Wij hebben bijvoorbeeld veel te maken met ketenpartners in de zorg, dus je moet als schoolleider die link kunnen leggen en samenwerken. Daar komt bij dat ook in ons onderwijs maatwerk en gepersonaliseerd leren belangrijk zijn. Ict is daar een onmisbare schakel in en daarom heb ik mij ook verdiept in informatiemanagement. Ik vond het waardevol om ook buiten de onderwijssector opleidingen te volgen, want je kunt veel leren van andere vakgebieden."

Gepersonaliseerd leren is een hot item in het onderwijs. Ict is er onlosmakelijk mee verbonden, ook op De Súdwester. Dat heeft natuurlijk impact op de organisatie: het gaat niet alleen om het effectief inzetten van digitale leermiddelen maar ook om analyse van de data die het oplevert. De school organiseerde diverse pilots in de leergroepen die gingen werken met tablets en waar de leerkrachten touchscreens tot hun beschikking kregen.



Marco Fennema: "Het gaat juist om de professionele dialoog die je aangaat met je collega's"

"Niet om de gadgets, maar omdat het functioneel is, vanuit een goed onderwijsconcept. Onze leerkrachten kunnen beter differentiëren met deze middelen", zegt Fennema. "Verder ben ik enorm trots op onze werkgroepen die ieder een didactisch onderwerp bij de kop pakken. Je kunt het zien als vakgroepen, bijvoorbeeld voor taal of rekenen. Ze vormen een specialisatie in de organisatie en dat werkt heel goed want als iedereen zich met alle onderwerpen bezighoudt, wordt het stroperig. Nu zien we meer eigenaarschap en professionalisering ontstaan op die vakgebieden in onze organisatie."

Herregistratie via professionele validatie

In het kader van zijn herregistratie in het schoolleidersregister zocht Fennema contact met het geaccrediteerde Bureau STERK om zijn in de tussentijd opgedane kennis en ervaring te laten valideren en beoordelen. Het thema waar dit onder viel was toekomstgericht onderwijs. Bij dit proces koos Fennema ervoor om te werken met een digitaal portfolio, met een digitale tijdlijn. "Zo kon ik de projecten plaatsen die ik in de school had gedaan, zoals de visieontwikkeling op ict, de implementatie van ict in ons onderwijs en de inrichting van de organisatie, zowel de digitale infrastructuur als managementinformatie. Het bezoek van de assessor aan onze school was heel zinvol en interessant omdat mijn ontwikkeling in de praktijk kon toelichten en dit kon koppelen aan mijn eigen ontwikkeling als schoolleider."

"Ik vond het waardevol om ook buiten de onderwijssector opleidingen te volgen, want je kunt veel leren van andere vakgebieden"

Dat ene doel: recht op goed onderwijs

Robinet Bargeman, directeur en ontwikkelaar van genoemd bureau, is ook de bedenker van de STERKscan, een instrument dat een beeld schetst van de professionele identiteit. Ze heeft het al vaak meege maakt: schoolleiders, bestuurders en docenten die verast zijn door het beeld dat eruit naar voren komt: "Wij hebben gekozen voor een overzichtelijke presentatie van de resultaten op posterformaat, een A3, met persoonlijke foto's. Dat maakt het aantrekkelijk en laagdrempelig om een professionele dialoog met collega's te beginnen. Dat lukt je niet met een dik pak papier. De scan zet aan tot nadenken over de verbinding van persoonlijke en professionele kenmerken en brengt dit op een onbevooroordeelde manier in beeld."

De scan biedt inzicht in de kaders waarbinnen professionals functioneren en maakt hun ontwikkeling zichtbaar. Daarmee krijgen zij aanknopingspunten voor verdere professionalisering, voor formele of informele leertrajecten. En, zo benadrukt Bargeman: "Wij gaan uit van



Dick Bruinzeel: "Even checken; zit je nog op de goede weg?"

de positieve psychologie. Het gaat erom aan je sterke punten in beeld te krijgen en je van daaruit te ontwikkelen. Dan neem je automatisch je minder sterke kanten mee. Uitgaan van positieve kracht is bewezen effectief. Kijk en analyseer wat je goed hebt gedaan, waarom een aanpak is geslaagd. Dat biedt de ruimte om vanuit een veilige basis positief kritisch te kijken naar je eigen ontwikkeling."

Positieve psychologie

Terugkijkend op zijn leerproces ziet Marco Fennema dat hij zich op een aantal fronten heeft ontwikkeld, zoals in het inrichten van een organisatie, het delegeren van taken, mensen motiveren en aansturen. Hij kan zich vinden in de positieve psychologie: "Het gaat er niet om afgerekend te worden op dingen die je niet goed doet. Het gaat juist om de professionele dialoog die je aangaat met je collega's. Natuurlijk zijn er altijd punten die je verder wilt ontwikkelen. Zorgvuldig communiceren bijvoorbeeld, heel belangrijk voor een doelgericht type als ik."

Ook voor de organisatie ziet hij nieuwe uitdagingen, zoals in het didactisch-onderwijskundig kenniscentrum dat de school ontwikkelt en dat deze diensten aanbiedt aan andere scholen. In zijn rol als schoolleider ziet Fennema het als belangrijkste punt om het team te faciliteren en te motiveren. "Het zijn de mensen voor de klas die het doen! Ik doe soms mijn werk vanachter het bureau, maar het echte werk gebeurt in de les; daar vind je de hectiek en de pragmatiek van het primaire proces. Dankzij mijn ervaring als leerkracht, ben ik me daar sterk van bewust."

Fennema is blij dat zijn school hem de mogelijkheden biedt zich te ontwikkelen en omgekeerd heeft hij veel voldoening van zijn werk. "Doordat veel reguliere basis-scholen in het kader van de Wet op Passend onderwijs te lang doorgaan met het ondersteunen van leerlingen waar ze eigenlijk onvoldoende voor zijn ingericht, stromen de kinderen op het SBO de Súdwest-Fryslân de laatste tijd pas in, in de groepen 6,7 of zelfs 8. Mensen realiseren zich niet altijd hoe zwaar het is voor deze leerlingen om altijd maar een uitzondering te zijn. Op onze school richten wij ons op het perspectief van een leerling; hij hoort altijd bij een groep. Dat geeft een kind eigenwaarde en zelfvertrouwen. Het is mijn drive voor het onderwijs als ik dat zie ontstaan."

Voortgezet onderwijs in ontwikkeling

Ontwikkeling van professionals is evenzeer in het voortgezet onderwijs een onderwerp op de agenda. Dat weet Dick Bruinzeel, voorzitter van het College van Bestuur van CSG Jan Arentsz in Alkmaar, als geen ander. De brede scholengemeenschap met ruim 2300 leerlingen en vier locaties zette een paar jaar geleden een vernieuwingsactie in gang om het profiel van de school aan te scherpen. Dick Bruinzeel wilde minder

bureaucratie en meer elan en eigenaarschap op de school: "Natuurlijk hebben we daar met alle betrokkenen uitvoerig over gediscussieerd. Een duidelijk onderwijsconcept dat de leerling centraal stelt, betere samenwerking tussen docenten en een trotse schoolcultuur waren onze ijkpunten. De ontwikkeling van een excellent schoolklimaat is als een trektocht. En als je dat doet moet je precies weten waar je bent, en waar je naartoe wilt. Dat hebben we gevisualiseerd in een interactieve landschapskaart, als metafoor voor het veranderingsproces."

Afstand nemen van de hectiek van de dag

Wat is nodig om zo'n verandering in goede banen te leiden? Volgens Bruinzeel is kennis van theorieën en concepten over onderwijs en veranderen absoluut noodzakelijk. "Als je niet weet wat bepalend is voor succesvolle ouderparticipatie, is het lastig om daarin de goede dingen te doen. Als je je niet verdiept in wat bekend is over wat werkt in de pedagogisch-didactische benadering van kinderen, kun je je moeilijk hierin ontwikkelen. Als je niet weet hoe weerstand ontstaat, is het ook lastig om met weerstand om te gaan. Daarom hebben wij in die digitale landschapskaart een kennisbank ondergebracht die bij alle vraagstukken in het veranderproces kennis en informatie aanbiedt."

"Docenten hebben professionele ruimte nodig en veel vertrouwen om steeds een volgende stap te zetten"

Naast kennis en vaardigheden vraagt het van leidinggevers een houding die past bij het beeld van de trektocht, bijvoorbeeld: eerst naar jezelf kijken in plaats van naar de ander, niet handelen conform je eerste gedachte, successen vieren, goede voorbeelden een podium geven, waarderen wat goed gaat, werkende weg durven ontwikkelen en soms ook dingen durven loslaten, legt de nuchtere Noord-Hollandse schoolbestuurder uit. Hij ziet het verder als een van zijn taken om zijn teams er af en toe aan te herinneren afstand te nemen van de hectiek van de dag. "Even checken; zit je nog op de goede weg? Past dit binnen de afspraken en de richting die we op willen als school? Ik vang signalen op van ouders of leerlingen en bespreek ze. Maar ik wil absoluut geen afrekencultuur. Mijn drive is juist, na alle 'public management-speak' die in de jaren '90 op het onderwijs werd afgevuurd, om het onderwijs weer terug te krijgen naar waar het hoort: bij de professionals in de school, bij ouders en leerlingen. Docenten hebben professionele ruimte nodig en veel vertrouwen om steeds een volgende stap te zetten."

Manier van veranderen

De school is inmiddels een goed eind op weg met de organisatieontwikkeling. Bruinzeel zet zich niet alleen voor zijn eigen organisatie in om professionele ontwikkeling aan te jagen; hij heeft ook opgetreden als assessor van drie schoolleiders bij hun EVC-procedure (Erkenning van Verworven Competenties) en daarbij ervaring opgedaan met de eerder genoemde scan. "Het is een manier van veranderen die me aanspreekt. Je kijkt namelijk heel precies naar de context waarin je opereert en welke competenties je kunt versterken, uitgaand van je sterke punten."

Wie werkt aan professionalisering kan veel wegen bewandelen. Het is een persoonlijke tocht die schoolleiders, ondersteund met goede methoden en technieken, moeten afleggen om zichzelf te verbeteren. Keuzes maken hoort daarbij, maar wat niet verandert is het doel: het beste halen uit jezelf om het beste uit leerlingen naar boven te brengen.

Het nut van een goede beroepsscan bij professionalisering

Bij veel opleidingstrajecten is een scan een handig instrument om in kaart te brengen aan welke kennis, vaardigheden of eigenschappen je wilt werken. Voor het Schoolleidersregister VO is er bijvoorbeeld de Zelfscan VO. Kijk op www.schoolleidersregistervo.nl voor meer informatie. Robinet Bargeman is de ontwikkelaar van de Zelfscan VO; zij heeft die verder doorontwikkeld tot de STERKscan, die in één oogopslag toont waar professionals staan in hun ontwikkelingsproces. Deze scans zijn onderbouwd vanuit wetenschappelijke inzichten. Onderdeel is bijvoorbeeld het beroepsprofiel dat berust op de Beroepsstandaard voor schoolleiders (Andersen en Krüger, 2013), die de competenties van het schoolleidersvak bevatten. Andersen en Krüger ontwikkelden daarbij ook al de BC-scan (zie <http://bcscan.vo-academie.nl/>), waarmee schoolleiders zicht krijgen welke basiscompetenties uit de beroepsstandaard zij verder kunnen ontwikkelen. Zowel de Zelfscan als de STERKscan geven de professionele identiteit van de eigenaar weer: het beroepsprofiel, zoals de 360-graden feedback, sterkste gedragsindicatoren, professionele normen en de dynamiek van de organisatie. Ook persoonlijke gegevens zoals zelfbeeld, kernkwaliteiten, leiderschapstijl, inspiratie en ambitie maken er deel van uit. De scan heeft als doel de professionele dialoog te stimuleren. De STERKscan bevat daarnaast ook een leeruitkomstentool, waarmee ambities kunnen worden vertaald naar leeruitkomsten die aansluiten op de professionaliseringsthema's van het schoolleidersregister PO (op het juiste niveau). Deze scan is geschikt voor schoolleiders, teams en docenten.

Meer weten? Zie www.sterkacademie.nl.