



# Lerende leraren en de rol van de schoolleiding (3)

## Innoveren in vakmanschap, meesterschap en ontwikkeling

**Gert Gelderblom**

is senior onderwijsadviseur schoolverbetering,  
e-mail: gert.gelderblom@expertis.nl

Hoe beter de schoolleiding, hoe beter leraren lesgeven. Dit artikel behandelt een aantal kwaliteiten van schoolleiders die het leren van leraren mogelijk maken.

**D**e onderwijsinspectie concludeert in het onderzoek 'De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs' (2014) dat de kwaliteit van de schoolleider en de kwaliteit van de lessen significant samenhangen. Dus hoe beter de schoolleiding, hoe beter leraren lesgeven. Voor het verbeteren van het onderwijs is het verbeteren van de kwaliteit van de schoolleider een goed aangrijpingspunt. De onderwijsinspectie concludeert ook dat schoolleiders het sterkst zijn in het opbouwen van vertrouwen, de dagelijkse omgang met het team en in de omgang met de omgeving van de school. Schoolleiders hebben echter moeite met het anticiperen op risico's en dilemma's, complexe problemen oplossen en interne of externe gegevens gebruiken bij het verbeteren van de school. Dit zijn aspecten van hogere orde denken en onderzoeksmatig leiding geven.

### **Anticiperen op risico's en dilemma's**

Schoolleiders hebben te maken met zeer versnipperde werkdagen waarop ze duizend-en-een verschillende en veelal kortstondige taken verrichten. Om onderwijskundig leiding te kunnen geven aan een school is het belangrijk dat een schoolleider grondig inzicht heeft in de situatie van de school. Daarvoor is nodig dat de schoolleiding zich op gezette momenten terugtrekt en de tijd neemt om studie te maken van de context waarin de school aan het werk is en om te reflecteren op de situatie binnen de school. De schoolleiding zou zichzelf daarvoor de volgende opdrachten mee moeten geven:

*Breng de specifieke kenmerken van de leerlingenpopulatie in beeld, trek daaruit conclusies ten aanzien van het onderwijs en de onderwijskundige koers van de school.*

Inventariseer de specifieke kenmerken van de leerlingenpopulatie (opleidingsniveau ouders, thuistaal van de leerlingen, eenoudergezinnen, maatschappelijke ondersteuning, logopedie, medische problematiek, VVE, etc) en beschrijf welke consequenties deze hebben voor de wijze waarop de school het onderwijs inricht. Bespreek de resultaten van deze analyse in het team en met het bestuur, en leg de analyses, bevindingen en consequenties vast in een schooldocument. Het dient vooral te gaan om de vraag wat de kenmerken van deze leerlingenpopulatie betekenen voor het onderwijs, de professionalisering van leraren en het schoolbeleid.

*Maak opbrengstenanalyses op school- en groepsniveau, trek conclusies en beschrijf welke interventies de school moet nemen om de resultaten te verbeteren.*

De meeste scholen weten globaal wel hoe het is gesteld met de opbrengsten. Bij opbrengstenanalyses gaat het niet zozeer om de grafieken en tabellen die met een administratiepakket zijn te genereren, maar om de conclusies die de school verbindt aan de informatie die deze analyses opleveren.

*Breng de kwaliteit van het onderwijsleerproces in beeld, trek conclusies en stem het professionaliseringsbeleid en schoolbeleid daarop af.*

Om keuzes te maken met betrekking tot het professionaliseringsbeleid en de ondersteuning van leraren in de school, is het nodig dat de schoolleiding en interne begeleiding goed zicht hebben op de kwaliteit van het onderwijsleerproces. Meestal weten schoolleiders wel ongeveer welke leraren nog worstelen met zaken in hun groep en bij welke het allemaal vlotjes verloopt. Maar wanneer de kennis van de schoolleiding niet verder gaat dan 'wel ongeveer weten hoe het loopt in de verschillende groepen' is het

## **Wat is vanuit de wetenschap bekend over goed onderwijs?**

zomaar mogelijk dat de school plotseling in de gevarezone komt en dat het dan niet meer lukt de opbrengsten bijtijds op niveau te brengen. Het advies is daarom om aan de hand van een beperkt aantal punten (klassenmanagement, kwaliteit instructie, onderwijs afstemmen op ontwikkelingsniveau leerlingen, zorg in de groep, pedagogisch handelen) de kwaliteit van het onderwijsleerproces in kaart te brengen (per leraar), conclusies te trekken (ook voor het team als geheel) en het schoolbeleid en professionaliseringsbeleid van leraren daar op af te stemmen.

### **Ontwikkelen gezamenlijke visie**

Wat verstaat de school onder goed onderwijs? Wat is vanuit de wetenschap bekend over goed onderwijs? Welke beelden hebben leraren bij een goede lees- of rekenles? Door onderwijsinhoudelijke vergaderingen te plannen en het inhoudelijke gesprek goed te leiden, kan de school werken aan een gemeenschappelijke visie op goed onderwijs. De opbrengst van deze besprekingen kan worden vastgelegd op bruikbare A4'tjes (een goede technische leesles, een goede begrijpendlezenles, een goede rekenles en een goede spelles). Deze A4'tjes geven duidelijkheid en helpen afspraken te borgen, waardoor in de hele school eenzelfde werkwijze wordt gehanteerd. De A4'tjes die zo in het team ontwikkeld zijn, kan de interne begeleider gebruiken om leraren feedback te geven op de wijze waarop zij het onderwijs in de groep vormgeven. Ook zou het gesprek dan moeten



gaan hoe de leerlingenzorg in de groep terug te zien is. Worden leerlingen die zwak zijn in rekenen een jaar teruggeplaatst of weet een school door het versterken van het didactisch handelen van leraren en door gerichte keuzes in het programma te maken deze leerlingen de leerstof tot eind groep 8 bij te brengen? (Gelderblom, 2009).

Als gevolg van een krimpend leerlingenaantal is voor sommige scholen de slag om de leerling begonnen. Scholen spannen zich dan in om met bijzondere en opvallende zaken de aandacht van de plaatselijke pers te krijgen. Tenslotte ziet geen enkele school en geen enkel bestuur het marktaandeel graag teruglopen. Voorkomen moet worden dat de miserie van de school (goed onderwijs voor alle leerlingen) in het gedrang komt door een verlangen om zich met allerlei bijzaken te profileren. Beter is het na te denken over de vraag hoe een school zich kan profileren door het realiseren van goed en uitdagend onderwijs en hoe ze dit voor het voetlicht kan brengen.

### **Het leiden van het leren van leraren**

Scholen hebben veel verstand van het leren van leerlingen, maar weten ze ook hoe leraren leren? Goede schoolleiders vragen zich af wat leerlingen ermee

opschieten wanneer een collega naar een bepaalde conferentie of studiebijeenkomst gaat. Op grond van conclusies die uit de analyse van het onderwijsleerproces en uit de opbrengstenanalyses zijn getrokken, moeten ze keuzes maken. Professionaliseringsactiviteiten dichtbij de alledaagse praktijk van de leraar en goede taakgerichte feedback op het handelen van de leraar in de klas, zijn doorgaans effectiever dan het bijwonen van conferenties waarbij de sprekers hun uiterste best doen hun deelnemers te vermaken. Dat wil niet zeggen dat het bijwonen van conferenties nooit zinvol is, maar de schoolleider moet wel nadenken hoe bepaalde programma's op de werkvloer kunnen worden geïmplementeerd. Een evidence based aanpak of programma is de ene kant van de medaille, maar een evidence based implementatie is de andere kant. We kunnen nog zoveel weten over wat goed onderwijs is en wat goede methoden zijn, zonder een goede implementatie waarbij leraren op de werkvloer gecoacht worden, verbeteren de resultaten niet (Vernooy, 2012). Er is veel bekend over zaken als begrijpend lezen, effectief rekenonderwijs en welke zorg wel en niet werkt. Er is inmiddels ook veel bekend over het effectief implementeren van verbeteringen in het onderwijs. Het

is van cruciaal belang dat schoolleiders en interne begeleiders beschikken over deze kennis en ervoor zorgen dat ook leraren zich deze kennis eigen kunnen maken en in de praktijk kunnen toepassen (Joyce & Showers, 2002).

### **Organisatie leermogelijkheden**

Om gevoelens van werkdruk te voorkomen is het belangrijk dat een school zich beperkt tot een beperkt aantal, met elkaar samenhangende, verbeteronderwerpen. Liever weinig speerpunten waar grondig en gedurende langere tijd zorgvuldig en gedegen aan wordt gewerkt, dan een indrukwekkend scala aan projecten binnen de school waardoor aan van alles en nog wat slechts oppervlakkig en vluchtig wordt gewerkt. Ook is het van belang om veel aandacht te besteden aan de implementatie van nieuwe kennis op de werkvloer. Het kan heel zinvol zijn om als team samen een cursus woordenschatonderwijs te volgen, maar dat betekent nog niet automatisch dat alle leraren ook daadwerkelijk deze kennis toepassen in hun groep. De rol van de interne begeleider bij de implementatie op de werkvloer en ten aanzien van de borging, is uiterst belangrijk. In bijna elke school zijn leraren aanwezig die in staat zijn leerlingen telkens weer actief te betrekken bij de lesinhoud, die niet alleen tijdens de verwerking maar ook tijdens de instructiefase in staat zijn hun lesinhoud af te stemmen op het ontwikkelingsniveau van de leerlingen en die heel bewust en gericht leerlingen bepaalde leerstrategieën aanleren. Zij beheersen niet alleen de basisvaardigheden van het lesgeven, maar ook de complexe vaardigheden ervan, zoals onderwijs afstemmen en het aanleren van leerstrategieën. Wanneer de schoolleiding inzicht heeft in de kwaliteit van het onderwijsleerproces, kan zij dit gebruiken om het leren van elkaar vorm te geven binnen de school. Zo kan zij

bijvoorbeeld senior leraren inzetten bij het opzetten van vormen van co-teaching of samen lessen voorbereiden. Schoolleiders die sterk gericht zijn op het leren van alle leerlingen maken keuzes in de tijd die beschikbaar is voor overleg en zetten de vergadertijd vooral in voor onderwijsinhoudelijk overleg, zoals samen lessen voorbereiden, co-teaching of collegiale consultatie. Het is zinvol om als team studie te maken van dat wat de onderwijsinspectie in het schoolrapport schrijft over de school of wat zij in haar jaarverslag zet over de staat van het primair onderwijs. Het mag van een professioneel team toch verwacht worden dat ze kennis neemt van inspectierapporten, onderwijsjaarverslagen en rapportages van themaonderzoeken en dat hierover diepgaand met elkaar gesproken wordt? Het getuigt van onderwijskundig leiderschap wanneer schoolleiders keuzes maken om met collega's na te denken hoe zij het onderwijs in de school verder kunnen verbeteren en wanneer zij tijd reserveren voor leraren om samen met collega's interventies voor te bereiden om het onderwijs verder te versterken.

### Vragen

1. Wat zijn de specifieke kenmerken van de leerlingenpopulatie van uw school en op welke wijze houdt uw school rekening met deze bijzondere kenmerken?
2. Hoe hebt u de kwaliteit van het onderwijsleerproces in beeld gebracht? Tot welke conclusies hebben uw analyses geleid? Hoe relateert u opbrengstenanalyses aan de conclusies die u hebt getrokken uit de analyse van het onderwijsleerproces?
3. Op welke wijze is het professionaliseringsbeleid van uw school gebaseerd op een inventarisatie

van risico's die u in kaart hebt gebracht?

4. Hoe verhoudt de aandacht binnen uw school (of stichting) voor goed onderwijs zich tot de aandacht voor andere zaken?

### Tot slot

Het zijn vooral de leraren die bepalend zijn voor het leren van leerlingen. Schoolleiders die gericht zijn op het leren van leerlingen zijn daarom continu bezig met de vraag hoe hun leerkrachten zich verder kunnen ontwikkelen. Deze schoolleiders maken

## Zet senior leraren in als co-teacher

tijd vrij om hier goed over na te kunnen denken, hier over te lezen en te analyseren wat de leerlingen vooral nodig hebben om er met collega-directeuren over van gedachten te kunnen wisselen. En zij ontplooiën initiatieven gericht op het leren van de leraren, opdat de leerlingen van de school komen tot beter leren.

*U kunt Gert Gelderblom uitnodigen voor een studiebijeenkomst van het directiebestuur van uw stichting. Voor informatie en contact: gert.gelderblom@expertis.nl.*

### Literatuur

- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating Teacher Effectiveness*. Center of American Progress.
- Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Uitgeverij Onderwijs Maak Je Samen.
- Gelderblom, Gert (2009). *Iedereen kan leren rekenen*. PO-Raad/Projectbureau Kwaliteit.
- Gelderblom, Gert (2010). *Waar-*

*om zijn opbrengstgerichte scholen succesvol?* In: Basisschoolmanagement 8/2010.

- Gelderblom, G. & Vernooy, K. (2014). *Het gebruik van data als basis voor effectieve schoolverbetering*. In: Basisschoolmanagement (6/2014).
- Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Helms-Lorenz, M., Slof, B., & van de Grift (2012). *First year effects of induction arrangements on beginning teachers' psychological processes*. European Journal of Psychology of Education.
- Inspectie van het Onderwijs (2009). *De sterke basisschool*.
- Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*.
- Joyce, B. & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development (3rd ed.)*. VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (2013). *Data-based decision making in education. Challenges and opportunities*. Springer.
- Timperley (2008). *Teacher professional learning and development*. International Academy of Education/Royal Academy of Science, Literature and Arts.
- Veen, Klaas van, e.a. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren*. ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten.
- Vernooy, K. (2012). *Nog een weg te gaan. Het verbeteren van de leesvaardigheid nader bekeken*. Hogeschool Edith Stein/Expertis onderwijsadviseurs.
- Vernooy, K. (2015). *Wat vraagt een professionele leergemeenschap van een school?* In: Basisschoolmanagement 5/2015.