

Roel Huntink

Samenwerken aan onderwijskwaliteit

Van missie naar didactisch handelen



Uitgeverij Nelissen

Copyright: © Uitgeverij Nelissen, 2010

Omslag: Boekhorst design, Culemborg

ISBN: 978 90 244 18626

NUR: 840

1e druk: 2010

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

www.nelissen.nl

Uitgeverij Nelissen maakt deel uit van Boom uitgevers Amsterdam

Inhoud

Voorwoord 7

Dankwoord 9

Inleiding 11

1 Komen tot een missie en een visie 15

- 1.1 Missie en visie als basis voor kwaliteit van onderwijs 16
- 1.2 Missie en visie: een subtiel verschil 21
- 1.3 Formele visie of gedragen visie 25
- 1.4 Hoe komt u tot een missie en een visie? 28
- 1.5 Concrete handreikingen voor uw traject 37

2 Van onderwijskundige en onderwijsorganisatorische keuzes naar speerpunten voor de praktijk 39

- 2.1 Waarom onderwijskundige en onderwijsorganisatorische keuzes belangrijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs 40
- 2.2 Onderwijskundig model 42
- 2.3 Speerpunten 53
- 2.4 Drie pijlers van het lesgeven 61

3 Begeleiding van docenten en teams 73

- 3.1 Begeleiding als cruciale schakel voor kwaliteit van onderwijs 74
- 3.2 Een effectieve begeleidingsstructuur 82
- 3.3 Begeleidingsvormen die uw team verder brengen 88
- 3.4 De juiste balans in het begeleidingsteam 92
- 3.5 Begeleiding op individueel niveau en op teamniveau 98

4 Komen tot gedragsverandering voor de klas 105

- 4.1 Gedrag veranderen is essentieel voor kwaliteit van onderwijs 106
- 4.2 Van reactieve naar proactieve gedragsverandering 110

- 4.3 Waarom veranderen van gedrag zo moeilijk is 115
- 4.4 Gedragsverandering is net een oldtimer: starten en
aan de praat houden ... 118
- 4.5 Pluk uw vruchten 128

- 5 Professioneel leiden en praktisch organiseren 133**
- 5.1 Waarom leiden en organiseren belangrijk zijn voor
kwaliteitszorg 134
- 5.2 Coachend leidinggeven: authenticiteit, reflectie en
menselijkheid 139
- 5.3 Organiseren, managen op zijn Hollands 146
- 5.4 Humanresourcesmanagement als ondersteunend in-
strument voor kwaliteitszorg 151

- 6 Kijken naar uw praktijk 155**
- 6.1 Resumeren van de gepresenteerde aanpak voor kwali-
teitszorg 156
- 6.2 Geen lineair stappenplan 160
- 6.3 Tot slot 167

Literatuur 173

Voorwoord

Kwaliteit van onderwijs is een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt. Scholen stellen zich de vraag hoe de kwaliteit kan worden verbeterd. Adviesbureaus ontwikkelen allerlei methoden en instrumenten om kwaliteit te meten en ermee aan het werk te gaan. Vanuit het ministerie worden eisen gesteld en wordt gestuurd op bekwaamheid en deskundigheidsontwikkeling bij docenten. Zelfs in de media komt steeds meer aandacht voor de resultaten die scholen met hun onderwijs boeken. Om die redenen heb ik dit boek geschreven waarin ik mijn ervaringen op het gebied van kwaliteitszorg uiteenzet en een overzicht bied van elementen die van invloed zijn op de kwaliteit van onderwijs. Verschillende aandachtsgebieden voor kwaliteitszorg komen in samenhang aan bod. Dit boek helpt u om ermee aan het werk te gaan en om een ontwikkeling in gang te zetten binnen de verschillende aandachtsgebieden voor kwaliteitszorg.

Met dit boek richt ik mij tot teamleiders, schoolleiders, onderwijskundigen, coaches en beleidsmedewerkers, allemaal mensen die op de een of andere manier leiding en sturing geven aan de school als organisatie. Ik hoop met dit boek een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kwaliteitszorg op uw school.

Waar staat u nu? Waar wilt u staan als school? Hoe kunt u samen met uw docenten hierin een stap vooruit zetten? Dat zijn vragen waarmee u als teamleider, schoolleider of onderwijskundig medewerker dagelijks te maken krijgt. In dit boek vindt u een antwoord op de vraag hoe we op structurele wijze zorgdragen voor de kwaliteit van ons onderwijs.

Via een nulmeting krijgt u zicht op uw huidige positie ten aanzien van kwaliteitszorg op de aandachtsgebieden: missie en visie, onderwijskundig en onderwijsorganisatorisch denken, begeleiding en gedragsverandering, leiderschap en schoolorganisatie. Vervolgens bied ik u een concrete aanpak voor de verschillende aandachtsgebieden, ondersteund door

belangrijke achtergrondinformatie. U kunt de gepresenteerde informatie gebruiken om op ieder aandachtsgebied stappen te plannen die uw school als geheel verder brengen op het gebied van kwaliteitszorg.

Over kwaliteitszorg is veel gepubliceerd. Veel literatuur richt zich op inzicht krijgen in de kwaliteit van het onderwijs. Het unieke van deze publicatie is dat er – zowel theoretisch als praktisch – een verbinding gelegd wordt tussen docentgedrag en verandering hiervan enerzijds en onderwijsdoelen en hun ontwikkeling anderzijds. Het boek dicht een gat dat op veel scholen ervaren wordt – het gat tussen organisatiedoelen en individuele doelen – door enerzijds te werken aan een visie en bijbehorende onderwijskundige en -organisatorische doelstellingen en anderzijds aan docentgedrag en de begeleiding van het veranderingsproces om deze doelen in de praktijk te verwezenlijken.

Ik sluit dit voorwoord af met een vraag: op welke wijze wilt u invloed uitoefenen op het gedrag van uw medewerkers en in welke richting wilt u hen dan sturen? Dit is de centrale vraag die ik in dit boek probeer te beantwoorden.

Dankwoord

Ik wil enkele mensen bedanken voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit boek. In de eerste plaats mijn vrouw Leonie, die het voor mij steeds weer mogelijk maakte om aan dit boek, en aan al mijn andere activiteiten, de nodige tijd te besteden. En Mees en Job, mijn twee topcoaches. En natuurlijk Jan de Ruijter, die mij met zijn geduld, zijn kritische blik en scherpe feedback door het schrijfproces loodste. Verder dank ik Roel Oost, voor het feit dat hij me jaren terug op deze route heeft gebracht; Tineke en Esther, voor de ruimte die zij mij hebben gegeven om te experimenteren en te leren; en alle leerkrachten en docenten bij wie ik de afgelopen jaren in de klas heb mogen kijken en met wie ik begeleidingstrajecten heb doorlopen.

Veel leesplezier!

Roel Huntink

Wijhe, zomer 2010

Inleiding

U hebt dit boek opgepakt. De titel sprak u aan of het onderwerp heeft uw interesse. Maar hoe bent u betrokken bij dit onderwerp? Is het uw functie binnen school? Bent u onlangs op een probleem gestuit waardoor u geïnteresseerd werd? Wilt u zich misschien om een heel andere reden verdiepen in het onderwerp? Hoe dan ook, u zoekt naar antwoorden. Antwoorden op vragen die te maken hebben met de kwaliteit van onderwijs en met de zorg die kwaliteit vereist wanneer u met uw school of team een stap vooruit wilt zetten. Die antwoorden vindt u in dit boek. Maar daarmee is het geen boek om snel even doorheen te bladeren: het is een boek waar u rustig voor moet gaan zitten.

Mijn loopbaan in het onderwijs begon in 1998. In 1999 kwam ik in het voortgezet onderwijs. Na een aantal jaren raakte ik betrokken bij de coaching van collega's. Omdat ik vaak stagiaires begeleidde, attendeerde een collega-coach mij op een coachingscursus. Door deze cursus raakte ik zo enthousiast dat ik mij direct heb opgegeven voor de opleiding School Video Interactie Begeleiding (SVIB). Sinds een aantal jaren ben ik nauw betrokken bij kwaliteitszorg en ben ik actief als freelancecoach, -trainer en -adviseur in het bo en vo.

In mijn rol als coachteamleider raakte ik steeds meer betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs op onze school. Als coach stond voor mij de vraag centraal: hoe help ik docenten (nog) beter les te geven? Maar gaandeweg werd mij duidelijk dat docentbegeleiding alleen niet voldoende was om de kwaliteit van het onderwijs te handhaven en te verbeteren. De school als geheel moet het eens zijn over wat kwalitatief goed onderwijs is en wat dit concreet voor de invulling van de lessen betekent. De schoolleiding zal in haar handelen en haar beleid steeds deze kwaliteit moeten ondersteunen. Zo drong zich dus steeds meer de vraag op wat de school als organisatie in zich moet hebben om kwaliteit van onderwijs en ontwikkeling van docenten mogelijk te maken. Door hierover veel te lezen en er in de praktijk mee bezig te zijn, ontwikkelde ik

gaandeweg een specifieke werkwijze. Uiteindelijk besloot ik om deze methode van kwaliteitszorg weer te geven in boekvorm. Natuurlijk met de bedoeling dat anderen hier gebruik van kunnen maken in hun praktijk.

In zes hoofdstukken bespreek ik verschillende onderwerpen die aandacht verdienen wanneer u op structurele wijze aan kwaliteitszorg wilt werken. In de praktijk, in de lessen, ligt voor mij de ingang tot het verbeteren van het onderwijs van een school. In de lessen kunt u zien wat er werkelijk van alle goede bedoelingen overblijft. En in de lessen ligt ook het startpunt voor het gesprek over goed en beter onderwijs.

Voor u en uw collega's is het van belang om te starten met een doel voor ogen. Daarom gaat hoofdstuk 1 over het ontwikkelen van missie en visie. Missie en visie zijn de oorsprong van ons handelen. Ze vormen wat Korthagen (2002) de kern van ons professionele wezen noemt. In dit hoofdstuk geef ik het verschil aan tussen missie en visie, wat het belang is van missie en visie voor de kwaliteit van het onderwijs en wat het onderscheid is tussen een formele visie en een gedeelde en gedragen visie. Vervolgens komt aan bod hoe u samen met uw team aan deze twee grootheden invulling kunt geven en hoe u als schoolleider, teamleider of onderwijskundige hiermee concreet aan de gang kunt.

Hoofdstuk 2 gaat over onderwijskundige keuzes. Ik behandel een model waarmee het proces van ontwikkelen van missie en visie tot aan de praktische keuzes op de werkvloer inzichtelijk wordt. Uiteindelijk leidt dit via onderwijsconcepten en ontwerpprincipes tot het kiezen van speerpunten, en het loslaten hiervan. Speerpunten die hun uitwerking krijgen in de drie pijlers van lesgeven: interactie, didactiek en klassenmanagement.

Hoofdstuk 3 gaat over de begeleiding van docenten. In hoofdstuk 2 heb ik onderwijskundige keuzes besproken en het *gewenste* handelen van docenten voor de klas. Maar is iedere docent in staat om die keuzes ook werkelijk ten uitvoer te brengen? Of is hierbij begeleiding gewenst of noodzakelijk? Hoe u vormgeeft aan deze begeleiding licht ik toe in dit

hoofdstuk. Achtereenvolgens komen aan de orde: het nut van begeleiding, de structuur van begeleiding, begeleidingsvormen, het begeleidingsteam en begeleiding van individuele docenten en docententeams.

Uiteindelijk moet kwaliteitszorg leiden tot gedragsverandering voor de klas. De docent is de ingang van de verandering. De organisatie verandert mee. Hoofdstuk 4 gaat over deze gedragsverandering en over wat nodig is om een werkelijke, blijvende verandering te bewerkstelligen.

In hoofdstuk 5 ontstaat wat meer afstand van de werkvloer. Het is tijd om te gaan kijken wat in de organisatie verder nodig is om de ontwikkeling in onderwijskwaliteit te ondersteunen. Hier ga ik in op drie onderdelen van de schoolorganisatie: leiding, personeelsbeleid en organisatie.

Hoofdstuk 6, ten slotte, gaat over het invoeren van deze werkwijze, deze vorm van kwaliteitszorg. Eerst belicht ik kort de essentie van de gepresenteerde aanpak en vervolgens bied ik een praktisch instrument om een nulmeting te doen, een startpunt te bepalen en mijlpalen te kiezen. Ik sluit het hoofdstuk af met een aantal belangrijke opmerkingen.

Zo zijn de onderwijsorganisatie en een aantal onderdelen van lesgeven die van invloed zijn op de kwaliteit aan bod gekomen. Deze aandachtsgebieden staan niet los van elkaar. In samenhang is hun invloed op de kwaliteit van uw onderwijs het grootst.

De eerste twee hoofdstukken helpen u om vanuit een abstract niveau uw onderwijsdoelen steeds concreter te omschrijven. De volgende hoofdstukken bieden handvatten voor de invulling van de begeleiding, eerst meer op beleids- en organisatorisch niveau en vervolgens steeds concreter naar het niveau van de werkvloer. Natuurlijk heeft dit te maken met mijn eigen leer- en schrijfstijl, maar het is ook een volgorde die u helpt eerst te kijken naar de voor u optimale vorm (van bijvoorbeeld begeleiding, leiding en organisatie), voordat u zich te veel door de bestaande praktijk laat sturen.

De reflecties aan het eind van iedere paragraaf helpen u om de theoretische aspecten te vertalen naar uw eigen onderwijspraktijk.