

De basis op orde

Leerkrachten gaan gebukt onder een enorme reeks taken. Een veelgehoorde uitspraak is dat er nauwelijks tijd voor lesgeven overblijft. Wat is er nodig om als leerkracht de focus op de basis te houden? Welke attitude vraagt dit? Maar ook: wat vraagt dit van de schoolleider?

TEKST: WENDY BRASZ EN MYRA DEN HAAN

Wat voor de leerkracht geldt, geldt ook voor de schoolleider: het vak van schoolleider wordt gezien als complex en veelomvattend. Pedagoog Gert Biesta stelt dat we in het onderwijs in twee werelden verkeren. Enerzijds die van het onveranderlijke: weten wat werkt, de wetenschap en anderzijds de wereld van het veranderlijke: de sociale en natuurlijke wereld. Werken in het onderwijs vraagt om een zekere virtuositeit, om het vinden van een balans tussen deze twee werelden.

De rol van de schoolleider

Alle schoolleiders hebben min of meer dezelfde thema's waarmee ze zich bezighouden. Ze moeten de school als organisatie runnen. De grote vragen voor een schoolleider gaan op dit moment over werkdruk, de onzekerheid van veranderend overheidsbeleid, de ontoereikende bekostiging en de eenzame positie waarin een schoolleider zijn rol vervult.

EEN KNOOP DOORHAKKEN BIJ TEGENSTRIJDIGE BELANGEN

De schoolleider moet grenzen stellen, beslissingen nemen en zijn kop boven het maaiveld uit durven steken. Regelmatig doen er zich in scholen situaties voor waarin de schoolleider zich moet laten zien. Denk hierbij aan situaties waarin er sprake is van tegenstrijdige belangen, bijvoorbeeld wanneer het gedrag van één kind de groep zodanig beïnvloedt dat de groep eronder lijdt. Durft de schoolleider dan te kiezen voor de groep? En hoe doet hij dat dan? Het is de uitdaging voor elke schoolleider om zijn virtuositeit en vakmanschap te laten zien door het juiste te doen binnen 'onmogelijke' en onvoorspelbare situaties.

MEEBEWEGEN EN WERKEN AAN DE TOEKOMST

Een schoolleider is ook een veranderaar: hij moet de relaties binnen en buiten school begrijpen en hij moet constant bijstellen en meebewegen met het systeem, terwijl hij tegelijk moet blijven werken aan de toekomst.



EEN SCHOOLLEIDER MOET ZIJN KOP BOVEN HET MAAIVELD UIT DURVEN TE STEKEN



KWALITEIT BEWAKEN

De schoolleider heeft dagelijks te maken met kwaliteit. Dit wordt op diverse manieren zichtbaar in harde data: leerresultaten, tevredenheidsonderzoeken, leerlingenaantallen, kengetallen enzovoort. Naast deze zichtbare component is er ook een minder zichtbare component. Deze gaat over de houding, kennis, motivatie en zelfbeelden van mensen in de school: het pedagogische klimaat, de toegankelijkheid van de school en de mensen die er werken. Het is de verantwoordelijkheid van de schoolleider om zowel de zichtbare als de voelbare kant van kwaliteit scherp in de gaten te houden en daarop te sturen, in een richting die past bij de visie van de school en de maatschappelijke opdracht.

RELATIES ONDERHOUDEN

Tot slot heeft een schoolleider de verantwoordelijkheid om relaties te onderhouden met diverse instanties en voorzieningen om de school heen: denk aan de gemeente, de zorg- en welzijnspartners, collega-scholen, maatschappelijk werk en de politie.

DE JUISTE KEUZE OP HET JUISTE MOMENT

Als je naar voorgaande uiteenzetting kijkt, zie je in welk complex speelveld een schoolleider zich bevindt. Schoolleider zijn een heel uitdagende en afwisselende baan, mits de schoolleider durft om virtuoos te zijn. Oplossingen zitten vaak in heel kleine dingen. De schoolleider moet daarvoor 'present' zijn: in het moment zijn om de juiste keuze op het juiste moment te maken. Vaak is het een klein stapje dat een groot verschil maakt. Maar bij welke stapje begin je? Een gemeenschappelijk gedragen visie kan daarop het antwoord geven. ▶





Visie als kompas

Scholen zijn de afgelopen jaren steeds bedrevenener geworden in het formuleren van hun visie op leren. Je vertaalt met elkaar de vaardigheden naar concreet en waarneembaar gedrag van de kinderen en leerkrachten. Maar ook je visie op minder 'harde' onderdelen dragen bij aan een goede basis. Immers, kinderen en jongeren leren niet alleen van wat hun gezegd en getoond wordt, maar ook van hoe dat wordt gedaan. We moeten onszelf de vraag stellen: voor wat is het effectief en efficiënt, en voor wie is het effectief en efficiënt? Als deze vragen beantwoord zijn, kan bepaald worden of de actie ook bijdraagt aan goed onderwijs in het licht van de visie van de school.



Praktijkvoorbeeld

Je kunt je visie vertalen naar een visie op hoofdrekenen. De kwaliteit zit hem vaak in details. Details die in de dagelijkse praktijk het verschil kunnen maken. Want wat is hoofdrekenen? Is het dat het kind de strategie weet te gebruiken en het op papier gaat uitschrijven? Of is het: alles uit je hoofd kunnen uitrekenen? Wanneer dit niet samen zichtbaar gemaakt wordt, kunnen er grote verschillen ontstaan in klassen op dezelfde school.

Zeker, de schoolleider moet de grote lijn in de gaten houden. Maar je moet wel weten hoe je de details in moet kleuren en hoe je nieuwgierige vragen kunt stellen. Want alleen dan kun je duurzame veranderingen bewerkstelligen. Bij de implementatie van veranderingen moet er voor het team verwerktijd zijn en steun om het echt te gaan doen.



Het vakmanschap en de wijsheid van de leerkracht

De basis op orde betekent dat schoolleiders goed zorgen voor hun leerkrachten. Maar wat is 'zorgen voor'? Onderkennen dat onderwijzen een ingewikkeld samenspel van factoren is, is een eerste belangrijke stap. Biesta omschrijft het handelen van de leerkracht als: de kunst van het maken (het vakmanschap) en de kunst van het handelen (de praktische wijsheid). De leerkracht kun je dus net als de schoolleider zien als virtuoos. Maar hoe word je dan virtuoos? Wat zeg je als leerkracht tegen de kinderen op de vraag: 'Juf, hoe kan ik die tafels nou ooit onthouden?' Je antwoord zal waarschijnlijk zijn: 'Oefenen, oefenen, oefenen!' En dat geldt ook voor leerkrachten: je wordt bekwaam door het oefenen. Doordat je de complexiteit van het lesgeven erkent en openstaat om te leren, door het vakmanschap te delen en samen te reflecteren, ontwikkel je virtuositeit.



Praktijkvoorbeeld

Hoe klein de stapjes kunnen zijn, laat het volgende voorbeeld zien. Een school was bezig met de implementatie van doelgericht werken in de onderbouw. Er was een studiedag, er werd veel over gelezen en nagedacht en er werd eindeloos vergaderd. Afsproken werd dat de leerkrachten de kinderen de werkwijze zouden aanleren. In de ideale situatie zou er maximaal tien minuten kring zijn en zouden kinderen dertig minuten werken. Toch zei een leerkracht na verloop van tijd: 'Het lukt niet, het kost veel te veel tijd om zo te werken als we afgesproken hebben.' Haar collega was wel enthousiast. Ze besloten bij elkaar in de les te gaan kijken en dankzij deze collegiale consultatie wordt het ineens duidelijk... de beperking van taal werd duidelijk. Want waar de ene leerkracht verbaal bleef, ondersteunde de andere collega het ook visueel: met haar hele lijf deed ze de kinderen voor wat ze wilde zien. En dat bleek de sleutel te zijn. Het zit in nuances en in leerkrachtgedrag.



LEERONTWIKKELTEAMS

Als leerkracht zijn er drie elementen onlosmakelijk met elkaar verbonden: je leiderschap over de groep, je band met de kinderen én het kunnen boeien van je publiek. Zicht krijgen op die pijlers kan alleen samen met je collega's. Daarom zijn leerontwikkelteams belangrijk. Door voorbeelden in de groep met elkaar te delen, zal het inzicht en leren van het team zich verder ontwikkelen. Want of iets uit de theorie in de praktijk ook kan, is afhankelijk van jouw specifieke praktijk.

LESSEN KLAAR? GEVEN MAAR!

Het gaat er in het onderwijs om dat de leerlingen iets leren, dat ze met een bepaald doel leren en dat ze het van iemand leren. Van jou! De voorbereiding is daarbij cruciaal. Want elke leerkracht weet: zelfs als je alles voorbereidt, loopt het anders. En juist daarom is voorbereiding zo van belang. Dertig kinderen brengen elke keer 1001 onvoorziene omstandigheden met zich mee. Dat maakt het onderwijs zo boeiend, maar het vraagt ook om een voorbereide leerkracht. Want alleen doordat je voorbereid bent, ben je in staat de keuze te maken die het best past bij de situatie en onderwijsbehoeften van de kinderen. Zonder lesvoorbereiding is het onmogelijk om ook nog te kunnen schakelen wanneer de praktijk wat anders vraagt.

De basis op orde

Lesvoorbereiding bepaalt de kwaliteit van de dag. De schoolleider moet ervoor zorgen dat collega's voldoende tijd hebben om hun lessen voor te bereiden. Als de schoolleider de basis op orde wil hebben, moet hij weten wat de leerkracht nodig heeft. Hij moet zelf ook een lerende houding aannemen. Als het team een stap wil zetten is *lesson study* een krachtige interventie. Samen lessen ontwerpen als manier om te leren: daar heeft elke leerkracht wat aan.

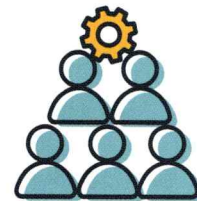
Samenvattend: stel jezelf deze vragen bij de taak die voor je ligt:

- Voor wat is het efficiënt en effectief en voor wie?
- Draagt het bij aan het leren van de kinderen?

Deze vragen mag je als leerkracht aan jezelf stellen, maar ook aan je schoolleider vanuit een nieuwsgierige houding.

Geraadpleegde literatuur

- Biesta, G. (2011). Het beeld van de leraar: Over wijsheid en virtuositeit in onderwijs en onderwijzen. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders (VELON)*, 32(3).
- Biesta, G. (2015, 12 oktober). *Virtuoos onderwijs en virtuoos onderwijzen: wat betekent dat concreet & in de praktijk?* Geraadpleegd van www.hetabc.nl/wp-content/uploads/2015/10/Het-ABC-12-okt-2015_Gert-Biesta.pdf.
- Conradi, R. (2016, 9 augustus). *Een goed begin: orde in de klas.* Geraadpleegd van www.onderwijsvanmorgen.nl/goed-begin-orde-klas/.
- Runia, K. & Van Staveren, A. (2014, augustus). *Wat schoolleiders vertellen.* Geraadpleegd van www.schoolleidersregisterpo.nl/documenten/publicaties/2014/09/01/wat-schoolleidersvertellen



Wendy Brasz is directeur van openbare basisschool De Linde in Oldenzaal.

Myra den Haan is eigenaar van Buro Bruis voor inspiratie en producten die bijdragen aan duurzame verbetering van onderwijskwaliteit.