

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

een stevige klus voor de komende jaren

Het was een stralende lentedag, toen staatssecretaris T. Netelenbos op 22 maart jl. in Zutphen het startsein gaf voor de landelijke campagne 'Onderwijskundig Leiderschap'. Niet alleen de zon liet zich van zijn beste kanten zien, maar ook een straalverbinding zorgde ervoor dat de ongeveer 1000 schoolleiders in Zutphen, Amsterdam, Rotterdam, Groningen en Eindhoven met haar in gesprek konden gaan over dit meerjarig onderwijsinnovatieproject, waarvoor een traject is uitgestippeld dat loopt tot aan de komende eeuwwisseling. De spil waarom alles draait: vanuit een onderwijskundige optiek leiding geven aan schoolontwikkeling. Middels een vraaggestuurd aanbod op maat kan ook het KPC scholen hierbij ondersteunen.

Voortgezet onderwijs in beweging

Door de vele vernieuwingen in de afgelopen jaren is het hele voortgezet onderwijs in beweging gekomen: fusies, TVS in de basisvorming, FBS, studiehuis. Veel van deze ontwikkelingen zijn nog lang niet uitgekristalliseerd, en de komende jaren staan nog meer veranderingen op het programma: lump sum-bekostiging, herziening kerndoelen basisvorming, invoering nieuwe leerwegen vbo/mavo en regionale zorgbudgetten, doorstroomprofielen havo/vwo. Omvangrijke veranderingen en vernieuwingen, die alle tot doel hebben om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de leerlingen zo adequaat mogelijk toe te rusten voor hun toekomstige plaats in de samenleving. Daarbij spelen bestuursleden, directies, docenten en onderwijsondersteunend personeel, leerlingen en ouders allen een eigen rol. Visie, inspiratie en stimulering vanuit de school zelf kunnen daarbij niet worden gemist. De kunst is om alle krachten in de school te mobiliseren en te versterken voor het werken aan deze vernieuwingen. Het welslagen van al deze innovaties is voor een belangrijk deel afhankelijk van kennis van zaken, een heldere visie, overtuigingskracht, doorzettingsvermogen en de nodige vaardigheden van het schoolmanagement. Om schoolleiders te ondersteunen bij het invoeren van deze omvangrijke vernieuwingen is het project 'Onderwijskundig Leiderschap' opgezet. Het project is gericht op het ontwikkelen van een duidelijke visie op de toekomst van de eigen school. Het biedt geen standaardoplossingen, maar maatwerkadviezen aan de hand waarvan de schoolleiding in de loop van het project haar eigen strategie kan bepalen. Het initiatief voor dit project werd genomen door de schoolleidersverenigingen AVS/AVOM en SABO; het project wordt mede gedragen door het Procesmanagement Basisvorming (PMB) en de Stuurgroep Tweede Fase.

Onderwijsvernieuwing: zaak van lange adem

Het onderwijs vernieuwen is een zaak van lange adem. Maar niet alles hoeft tegelijkertijd. "Een organisatie veranderen is altijd moeilijk en het is van het grootste belang dat er stapsgewijze, weloverwogen keuzes worden gemaakt. Laten we daarom vooral de rust nemen voor implementatie en voorkomen dat mensen tussen de wielen komen", liet staatssecretaris Netelenbos de samengekomen schoolleiders weten. Zij brak daarbij tevens een lans voor een "veilige" school: "Een school moet geen doel op zich zijn, maar een middel om ergens te komen. De ideale school is voor mij een lerende organisatie, waarin iedereen serieus genomen wordt, leerlingen niet gediscrimineerd worden en optimaal tot hun recht kunnen komen." Het Ministerie van OCW, dat van meet af aan het belang van dit project heeft onderkend, heeft met ingang van volgend schooljaar het schoolprofielbudget dan ook verhoogd met 109 miljoen gulden, gespreid over een periode van vijf jaar.

In de loop van de dag konden de deelnemers aan de simultane conferenties op basis van inleidingen en door middel van elektronische stemmingen hun mening kenbaar maken en werden ze uitgedaagd tot onderlinge discussie. Moderne telecommunicatie-technieken maakten een plenair slotdebat mogelijk met de staatssecretaris. Ook het middagprogramma bood de conferentiebezoekers alle ruimte voor eigen inbreng via deelname aan workshops over inspirerende voorbeelden uit de praktijk, onderwijskundig leiderschap en het primaire onderwijsproces en de rol van het (midden)kader. Tevens werden de resultaten bekend gemaakt van een marktonderzoek onder schoolleiders, uitgevoerd door het Instituut voor Didactiek en Onderwijspraktijk van de VU Amsterdam. Vrijwel alle verzorgings- en nascholingsinstellingen die meewerken aan het project presenteerden hun aanbod op een informatiemarkt. De deelnemers konden op deze manier een voorproefje krijgen van de mogelijkheden, die een voucher ter waarde van 500 gulden - uitgereikt aan het eind van de dag - hen zou kunnen bieden voor een gratis maatwerkadvies.

Relatie tussen mensen, middelen en inhoud

Onderwijskundig Leiderschap is geen heilsrecept, maar voorwaarde en richting van schoolontwikkeling. Vertrekkend vanuit één heldere en simpele prioriteit - aandacht voor wat leerlingen in de les doen - betekent Onderwijskundig Leiderschap: *vanuit een duidelijke, breed gedragen visie en strategie alle mensen en middelen mobiliseren en inzetten ten dienste van kwaliteitsverbetering van het werk in de klas*. Een boodschap, die wellicht niet zo nieuw klinkt: op veel scholen wordt immers al jaren lang elke dag gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs. Maar de samenleving doet een continue beroep op de scholen om zich in de toekomst verder te ontwikkelen tot eigentijdse, professionele arbeidsorganisaties die blijven werken aan modernisering en verbetering van hun produkt: goed onderwijs. Goed leiderschap vraagt dan ook voortdurend om grenzen verleggen, stimuleren, eisen stellen en ruimte geven, coachen. Goed leiderschap betekent in deze context ook: plannen, voorwaarden scheppen, regelen, evalueren. Een stevige klus, die om inzet en vaardigheid, organisatie, tijd, geld en bovenal om visie en strategie vraagt. Alleen op deze manier kan een schoolcultuur ontstaan met een gemeenschappelijke beroepscode en gemeenschappelijke centrale waarden. Om voldoende over elkaars taken en opvattingen te kunnen communiceren, zal er een voortdurende pendelbeweging moeten plaatsvinden tussen schoolbeleid en vakbeslissingen; het vraagt van docenten en middenkader beleidsmatig denken en schoolleiders zullen in hoofdlijnen op de hoogte moeten zijn van wat er zich afspeelt in de verschillende vakken. De belangrijkste kenmerken van Onderwijskundig Leiderschap samengevat:

- richt zich op verbetering van wat er in de klas gebeurt;*
- heeft een integrerend karakter: het gaat om het bijeenbrengen van inhoud, mensen en middelen;*
- veronderstelt een expliciete visie-ontwikkeling;*
- betreft alle mensen in een school die op de een of andere wijze richting geven aan ontwikkeling en veronderstelt een sterk samenspel tussen leiding, middenkader en docenten;*
- kent drie dimensies: inspireren, richting geven, voorgaan; organiseren, regelen, sturen; en luisteren, leren van elkaar.*

Draagvlak en daadkracht

Onderwijskundig Leiderschap begint met goed te kijken naar het werk in de klas en de eerste vraag is derhalve, wat er in die klas moet veranderen. Door verschillende groepen en commissies zijn in de afgelopen jaren op deze vragen antwoorden gegeven; afgezien van allerlei accentverschillen, is in deze

antwoorden duidelijk een aantal hoofdlijnen te ontdekken: toepassing van kennis en vaardigheden, actief en zelfstandig leren, nieuwe vakken en leerinhouden, maatwerk voor verschillende leerlingen, gerichtheid op toekomstige studie en beroep en samenhang in wat leerlingen leren. Als de school van morgen dit wil realiseren, vraagt dat niet alleen om het opnieuw doordenken van het leraarschap, maar ook om Onderwijskundig Leiderschap; niet als doel op zich, maar om schoolontwikkeling op gang te brengen en in beweging te houden. Daarbij is het realiseren van voldoende draagvlak van vitaal belang, maar is ook en vooral daadkracht nodig.

Ondersteuning door het KPC: maatwerk

Leiding geven aan onderwijsontwikkelingen is geen solowerk, en schoolleiders staat gelukkig niet alleen voor deze taak: niet alleen kunnen zij gebruik maken van de kennis en kunde die in het docententeam aanwezig is, maar ook kan een beroep gedaan worden op ondersteuningsinstellingen, waaronder het KPC. Het KPC biedt ondersteuning die gericht is op de specifieke situatie van een school. Met als uitgangspunt de onderwijskundige visie van de school, kan in onderlinge samenspraak een ontwikkelingsplan tot stand worden gebracht, activiteiten worden gepland en uitgevoerd. Het KPC heeft daarvoor adviseurs die maatwerk kunnen leveren. Zij zijn gespecialiseerd in het adviseren en begeleiden van managementtaken en het ontwikkelen van een schoolvisie. Hierbij valt te denken aan strategische beleidsvorming, integrale kwaliteitszorg, interne en externe communicatie, functionerings- en beoordelingsgesprekken, personeelsbeleid, overheidsregelgeving, fusiebegeleiding.

Het KPC kan bovendien aan de schoolleiding, het middenmanagement en docenten advies, scholing en training geven over onderwijskundige thema's zoals vakondersteuning, TVS, sociaal-emotionele begeleiding van leerlingen, interculturele communicatie, huiswerkbeleid, oriëntatie op studie en beroep, leerlingvolgsystemen.

Door een weloverwogen keuze uit deze bouwstenen kan iedere school komen tot een uitgebalanceerde schoolontwikkeling. Een schoolontwikkeling die leidt tot kwaliteitsverbetering en professioneel onderwijs, in het belang van miljoenen leerlingen die straks mee moeten kunnen in een maatschappij die sneller verandert dan ooit tevoren.

Wie meer informatie wenst over de KPC-activiteiten op het terrein van Onderwijskundig Leiderschap, kan contact opnemen met mevrouw Nell Toemen.