

DE SCHOOLLEIDER ALS FACILITATOR VOOR LEREN VAN EN MET ELKAAR

Pak je rol

Als schoolleider werk je continu aan duurzaam beter onderwijs. Je maakt een plan, stelt de ontwikkeldoelen vast en gaat samen met je team aan de slag. Uiteindelijk wordt de kwaliteit van het onderwijs voor het grootste deel bepaald door wat de leraar doet in de klas. In welke mate heb jij daar invloed op?

TEKST GREG PRIEM (SPEYK), LAURA WALTER-GOUDSMIT (EDUTRAINERS) EN SABINE KOKEE (E-LEARNING WIZARD).
FOTOGRAFIE ROEL STOLVOORT (INFOGRAPHIC), FREEPIK EN SHUTTERSTOCK

Om het onderwijs te verbeteren zul je als onderwijsprofessional steeds weer in moeten spelen op ontwikkelingen en zelf ook ontwikkelingen in gang moeten zetten, en dat lukt alleen als je blijft leren. Als schoolleider is het onderdeel van je taak om dat leren te faciliteren: je zet in op leren van en met elkaar, werkt aan een lerende organisatie, een verbetercultuur, een professionele leergemeenschap... Hoe je het ook noemt en welke aanpak je ook kiest, hoe krijg je dat als schoolleider voor elkaar? In dit artikel laten we je zien hoe je dat aanpakt.

De wereld verandert snel, ook in het onderwijs, met corona als aanjager voor digitale transformatie. Om die altijd veranderende

Werken, leren en innoveren in de 21e eeuw

“Het is voor alle vormen van verandering en vernieuwing essentieel dat je beseft dat het vooral om leren draait. Formuleer het doel waar je naar streeft zo veel mogelijk in termen van persoonlijke ontwikkeling en niet in termen van wat je wilt presteren.”

Ben Tiggelaar

“Als je blijft doen wat je altijd al deed, krijg je wat je altijd al kreeg.”

Albert Einstein



omgeving te begrijpen en daarin te kunnen handelen, is het van belang dat we inzien dat werken, leren en innoveren integraal aspecten zijn van onze werkpraktijk (Bolhuis & Simons, 2011). Zo wordt leren onderdeel van het dagelijks leven (Lave, 2009) en lopen werk en leren geleidelijk in elkaar over (Ruijters, 2006).

Dat vraagt meer van leraren dan alleen het bijhouden van individuele vakkennis. Een leraar die onzeker is over de eigen ICT-bekwaamheid zal technologie ook minder snel inzetten in de les. Om zelf te kunnen profiteren van de voordelen van ICT-toepassingen, maar ook om leerlingen op het juiste niveau te brengen, zullen leraren zich moeten professionaliseren. Naast de digitale transformatie van het onderwijs ligt er met het **Nationaal Programma Onderwijs** (NPO) een duidelijke focus op de professionalisering van de pedagogische en (digitale) didactische vaardigheden van leraren om leervertragingen en andere problemen door corona aan te pakken. Professionalisering zou dan ook hoog op de agenda van elke schoolleider moeten staan.

LEESTIP!

In de *Handreiking Duurzaam beter onderwijs* zie je in een oogopslag een overzicht van alle NPO-interventies en bijpassende e-learningcursussen voor je team.

Download de handreiking gratis in de Kennisbank van E-learning Wizard.



Scan me



Na het leraarschap is het onderwijskundig leiderschap van de schoolleider de belangrijkste factor voor onderwijsactiviteit en onderwijskwaliteit. We hebben het dan over leiderschap dat zich richt op het bevorderen van de effectiviteit van het onderwijs, ofwel het bevorderen van het leren van leerlingen. Daarnaast is leiderschap de katalysator van onderwijsverbeteringen (Leithwood et al., 2008). Een sterke schoolleider motiveert leraren om zichzelf te blijven ontwikkelen, faciliteert het leren en versterkt de professionele ruimte van de leraar.

Onderwijskundig leiderschap voor steeds beter onderwijs

De kwaliteit van de leraar is de allerbelangrijkste factor in de leerontwikkeling van de leerling. Dat maakt dat het verbeteren van de kwaliteit en professionaliteit van leraren een van de meest effectieve interventies is om te komen tot duurzaam beter onderwijs.

Educationlab

PROFESSIONALISERING ORGANISEREN

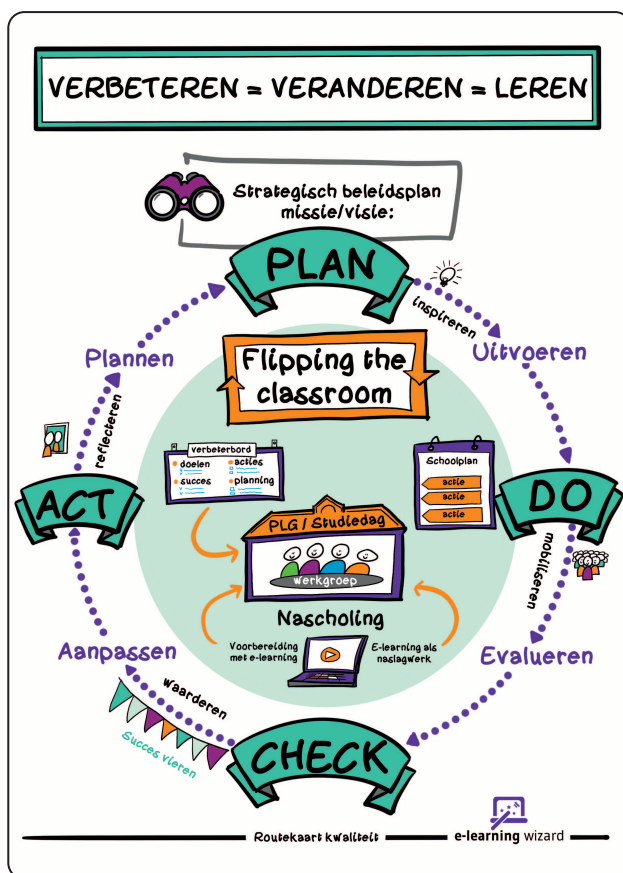
Professionalisering is dus onlosmakelijke verbonden met onderwijsverbetering. Het organiseren daarvan kan op verschillende manieren. Werk met beproefde instrumenten die je verbindt aan de visie van de school als onderdeel van het strategisch beleidsplan. Zo zorg je voor continue ontwikkeling en verandering die bijdraagt aan structurele verbetering van het onderwijs.

Om het leren te organiseren kun je werken met CoP's (Communities of Practice) of PLG's (professionele leergemeenschappen).

Bolhuis en Simons (2011) beschrijven de vier belangrijke leerprocessen die je hierbij als schoolleider kunt ondersteunen: leren door **directe ervaring**, door **sociale interactie**, door **theorie** en door **reflectie**.

In het tweede artikel van deze serie geven we je handvatten voor het werken in PLG's en het organiseren van het leren.

Het is belangrijk om je te realiseren dat leren samenhangt met veranderen en veranderen is altijd moeilijk. Net als ieder ander werken leraren vanuit een referentiekader dat is gebaseerd op activiteiten die ze eerder en elders hebben geleerd. Om dit referentiekader uit te breiden of te veranderen is het nodig om eerdere leerervaringen achter je te laten om samen met collega's nieuwe perspectieven te kunnen ontwikkelen. Daarvoor heb je een goed begrip nodig van eerdere ervaringen (reflectie). Maar als schoolleider is het vooral belangrijk om te zorgen voor veiligheid en vertrouwen. Dat zijn de voorwaarden die je scheidt om medewerkers tot leren (en veranderen) te laten komen.



De 'Routekaart Kwaliteit' van E-learning Wizard is gebaseerd op de PDCA-cirkel en de principes van Flipping the classroom en zet het organiseren van professionalisering centraal in het kwaliteitsbeleid.

LEREN DOOR SOCIALE INTERACTIE

Volgens Wenger (2009) is leren bij uitstek een sociale activiteit. Het kan overal plaatsvinden: van het praatje bij de koffie tot meer formeel tijdens het uitwisselen van ideeën tijdens een studiemiddag. Om elkaar te begrijpen en om samen te leren is communicatie en vertrouwen van essentieel belang. Leren door sociale interactie doet zich vaak voor zónder een vooropgezet leerdoel (Bolhuis & Simons, 2011). Als je juist bewust wilt leren door sociale interactie hebben we het bijvoorbeeld over:

- **Dialogoog:** het samen verkennen en zoeken naar (nieuwe of betere) oplossingen, benaderingen en ideeën.
- **Brainstorm:** het in een groep genereren van zoveel mogelijk ideeën of benaderingen van een bepaald probleem en vervolgens kritisch schiften op zoek naar de beste oplossing.
- **Discussie:** het verdedigen, uitleggen, vergelijken en evalueren van de eigen mening bij een verschil van inzicht.
- **Samenwerken** aan een bepaalde activiteit, taak of probleem.
- Het omgaan met en/of oplossen van **conflicten**.

Leren kent dus vele vormen. Het is belangrijk om je dit als schoolleider te realiseren zodat je het leren door sociale interactie bewust kunt inzetten naast het leren door directe ervaring, theorie en reflectie.

“Mensen leren met,
van en door anderen.”

Bolhuis en Simons (2011)

LEREN DOOR REFLECTIE

We doen elke dag ervaringen op en beïnvloeden zo ons referentiekader. Reflectie is een meer georganiseerd bewust proces om je referentiekader te veranderen (Mezirow, 2009). Dit kun je doen door bijvoorbeeld reflectief werken, kritisch je mening delen, feedback vragen, loopbaanbewustzijn, experimenteren, leren van fouten, kennis delen en het uitdagen van groepsdenken.

Reflectie is een cruciaal element van het leerproces van professionals en de organisatie. Het helpt bij het begrijpen van de professionele kennis, en ons handelen kan zelfgestuurd zijn of gefaciliteerd worden (Van Woerkom, 2010). Als schoolleider kun je dit bewust inzetten, bijvoorbeeld door het voeren van een reflectieve dialoog. Zo kun je mensen bewust maken van impli-

ciete kennis en gedragingen, waardoor ze meer ontvankelijk worden voor feedback of verandering. Belangrijk daarbij is dat je zorgt voor een veilige omgeving als onderdeel van de professionele cultuur.

DE REFLECTIEVE DIALOOG

Een reflectieve dialoog is een gesprek over het onderwijs, met als doel het onderwijs te verbeteren, waarbij je de huidige en gewenste manier van handelen kritisch bespreekt. Wissel met elkaar van gedachten, reflecteer op het eigen handelen en het effect daarvan om tot nieuwe inzichten te komen en een onderzoekende houding te ontwikkelen.

De reflectieve dialoog kan op verschillende manieren worden ingezet, bijvoorbeeld in een werkgroep van leraren, tussen twee leraren onderling of wanneer je als schoolleider met een leraar spreekt na een lesobservatie.

LEIDERSCHAP ALS KATALYSATOR VAN ONDERWIJSVERBETERINGEN

Als schoolleider ben je de katalysator van de onderwijsverbeteringen. Je ontsteekt het vuur en houdt het brandend. Steeds betere leraren verzorgen dan steeds beter onderwijs. Door niet alleen te investeren in professionalisering maar ook in het borgen van de voortgang en ontwikkeling zorg je voor duurzaam beter onderwijs. Door te sturen op creativiteit van lerarenteams en de leraren te betrekken bij de besluitvorming, versterk je hun leren (Bouwman et al., 2019).

CHECKLIST VOOR HET ORGANISEREN VAN TEAMSCHOLING

Uit onderzoek komen steeds dezelfde kenmerken naar voren voor effectieve professionalisering (Fontys).

De belangrijkste principes kun je als checklist gebruiken voor het organiseren van teamscholing:

- ✓ Laat de scholing aansluiten op de behoeften van leraren en op de doelen in het schoolplan.
- ✓ Koppel de inhoud van de scholing direct aan het handelen in de eigen klas en het leren van de leerlingen.

- ✓ Laat leraren hun persoonlijke leerdoelen formuleren en bespreek deze.
- ✓ Stimuleer leraren actief te zijn tijdens de bijeenkomsten en ook erbuiten.
- ✓ Stimuleer leraren te reflecteren op hun eigen opvattingen en handelen.
- ✓ Faciliteer het samen leren met collega's (in tijd en middelen).
- ✓ Maak scholing voldoende intensief en van voldoende omvang zodat deze ook echt effectief is.
- ✓ Borg de opbrengsten in de dagelijkse praktijk.
- ✓ Blik regelmatig terug en stel waar nodig bij.

STRATEGISCH LEIDERSCHAP: VERBINDING MET DE WERELD OM JE HEEN

Elke schoolleider heeft wel een droom van de ideale school, een beeld waar hij of zij met de school naartoe wil werken. Die visie van jou als schoolleider is voor de school van groot belang, omdat je van hieruit onderwijsontwikkelingen op gang brengt en op gang houdt (Boal & Hooijberg, 2000). We hebben het dan over strategisch leiderschap.

Scholen nemen een centrale plek in de maatschappij in en staan in constante verbinding met de buitenwereld. Daardoor zijn maatschappelijke vraagstukken ook van invloed op het schoolbeleid (Chance, 2009) en onderwijsinhoudelijke keuzes.

LEESTIP!

In het artikel *Goed leiderschap: katalysator van onderwijsverbeteringen* van Greg Priem (SPEYK) lees je meer over hoe je strategisch en onderwijskundig leiderschap in kunt zetten om de onderwijskwaliteit te versterken. En welke rol ICT gaat spelen in het veranderende onderwijslandschap.



Scan me

Cruciaal in zowel onderwijskundig leiderschap als strategisch leiderschap is de rol van de schoolleider. Inzichten en vaardigheden vanuit beide perspectieven behoren tot de domeinen van

het leiderschap in scholen. Vanuit het perspectief van **onderwijskundig leiderschap** gaat het erom dat een schoolleider inzicht heeft in de onderwijskundige processen in zijn school zodat hij inhoudelijk invulling kan geven aan het schoolbeleid (Hallinger, 2011). Vanuit het perspectief van **strategisch leiderschap** gaat het erom dat een schoolleider verbinding zoekt tussen de wereld binnen de school en de wereld daarbuiten (Camps, 2011). In zichzelf maken strategisch en onderwijskundig leiderschap de taak van de schoolleider al veelomvattend. Maar wat je doet, heeft dus direct invloed op wat een leraar doet in de klas en dus op de kwaliteit van het onderwijs. Als schoolleider is het daarom belangrijk om je rol te pakken als facilitator van het leren van en met elkaar.

SAMEN WERKEN AAN NOG BETER ONDERWIJS VOOR IEDER KIND

Elke leraar wil het beste onderwijs voor elk kind en als schoolleider is het onderdeel van je taak om te zorgen voor de beste leraar voor elk kind. Daar oefen je invloed op uit door doelgericht te werken aan professionalisering als middel om duurzaam beter onderwijs te realiseren.

Wij, Edutrainers, E-learning Wizard en SPEYK, zetten ons ook in voor nog beter onderwijs voor ieder kind en delen dagelijks onze kennis en ervaring. In een serie artikelen, blogs en video's met de leidraad van 'Nog Beter Onderwijs Vandaag' reiken we je handvatten aan voor het realiseren van duurzaam beter onderwijs waarbij we focussen op jouw rol als schoolleider. Hoe kun jij jouw rol nog beter inrichten om impact te gaan maken?

Houd ons digitaal goed in de gaten! Volg ons en je mist niets.

Dit artikel maakt deel uit van een serie van drie artikelen, die je kunt downloaden op de website van *PO Management* in het dossier Professionalisering:

- **Deel 1:** Pak je rol. De schoolleider als facilitator voor leren van en met elkaar.
- **Deel 2:** De professionele leer- en werkgemeenschap. Zo doe je dat en dit heb je nodig.
- **Deel 3:** Duurzaam en veilig digitaal onderwijs en leren. Inrichten, beveiliging en privacy.



Scan me

AUTEURS



edutrainers

E-learning voor digitale
didactische vaardigheden

Laura Walter-Goudsmit
Edutrainers.com



Scan me



SPEYK

Greg Priem
speykonderwijs.nl



Scan me



e-learning wizard

Sabine Kokee
E-learningwizard.nl



Scan me

Scan de QR-code en volg ons op LinkedIn voor meer artikelen!

Geraadpleegde literatuur

- Bellinga, K., & Kokee, S. (2021). Flipt u al met uw team? De inzet van e-learning voor effectieve nascholing. *BSM* 5.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bolhuis, S., & Simons, P. R. J. (2011). *Naar een breder begrip van leren*. In: J. W. M. Kessels & R. Poell (Red.), *Handboek human resource development*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. https://doi.org/10.1007/978-90-313-8565-2_3
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Towards distributed leadership in vocational education and training schools: the interplay between formal leaders and team members. *Educational Management Administration & Leadership* 47(4), 555-571.
- Camps, Th. W. A. (2011). Strategie van statisch naar dynamisch en 'reversed framing'. In: T. Wentink (Red.), *Perspectieven op management, een agenda voor managers* (pp. 127-135). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Chance, P. I. (2009). *Introduction to educational leadership & organizational behavior*. New York: Routledge.
- Educationlab (2021). *Praktijkaart Professionalisering*. Geraadpleegd op 1 september 2021 van <https://education-lab.nl/publications/praktijkaart-professionalisering/>.
- Fontys. *Tips voor professionalisering*. Geraadpleegd op 16 oktober 2020 van <https://fontys.nl/Over-Fontys/Fontys-Opleidingscentrum-Speciale-Onderwijszorg/Passend-leren-omgaan-met-uitdagend-gedrag/Tips-voor-professionalisering.htm>.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research, *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Lave, J. (2009). The practice of learning. In: K. Illeris (Red.), *Contemporary theories of learning. Learning theorists ... in their own words*. New York: Routledge.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28, 27-42.
- Mezirow, J. (2009). An overview on transformative learning. In: K. Illeris (Red.), *Contemporary theories of learning. Learning theorists ... in their own words*. New York: Routledge.
- Priem, G. (2021). *Het leren van de professional in de beroepscontext*. LinkedIn, 21 juli 2021.
- Ros, A., Keijzer, H. de, & Bergh, L. van de (2019). *Dialoginstrument onderzoekende scholen: instrument voor de versterking van de kwaliteit van de dialoog in werkgroepen*. Platform Samen Opleiden & Professionaliseren.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren: over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Tiggelaar, B. (2018). Waarom veranderen zo lastig is (en wat wél werkt). *NRC*, 16 juni 2018.
- Wenger, E. (2009). A social theory of learning. In: K. Illeris (Red.), *Contemporary theories of learning. Learning theorists ... in their own words*. New York: Routledge.
- Woerkom, M. van (2010). Critical Reflection as a Rationalistic Ideal. *Adult Education Quarterly*, 60(4), 339-356.