

# Leidinggeven aan Onderwijskwaliteit

Auteur: Iris Willems



**A**an het woord, een kwaliteitsbewuste tandem: Judith Ueberbach, directeur en Sharon van den Boom, intern begeleider. Zij geven leiding aan het team van basisschool De Groenling, een school van stichting Prisma, in Panningen. De school is gevestigd in De Groenling, een multifunctioneel gebouw waar wonen, welzijn, zorg, werk en school samenkomen. Judith en Sharon vertellen hun verhaal.

## Visie als sleutel

‘Een jaar geleden hadden we het rond deze tijd ontzettend druk. Dit jaar zijn we al bijna klaar voor de zomervakantie. De hoge scores in het tevredenheidsonderzoek belonen ons voor de ambities waar we op insteken. We evalueren vier keer per jaar en werken planmatig. Daardoor hebben we grip op zaken.’ Judith, Sharon en het team hebben helder waar zij voor staan en waar zij naartoe werken. ‘Onze school heeft een stevig verankerde visie, ontstaan in dialoog met het team, de ouders en de kinderen. Onze visie is de basis van alle ontwikkelingen die we in gang zetten’, zegt Judith met glimmende ogen.

“

**Onze school heeft een stevig verankerde visie, ontstaan in dialoog met het team, de ouders en de kinderen. Onze visie is de basis van alle ontwikkelingen die we in gang zetten.**

”

## Van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’

Iedereen in het team van De Groenling heeft zijn eigen expertise en is actief in het verandertraject. ‘Onze rol is voornamelijk coördinerend, faciliterend en inspirerend. Eerst trokken we de kar, nu is onze rol gevarieerd. We zijn veranderd van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’. Het team maakt een plan en stelt de ambities voor. De stuurgroepen

gaan aan de slag en betrekken waar nodig onze expertise in het proces. Dat is een mooie ontwikkeling. Soms staan we midden in het proces en soms stappen we er bewust even uit, om erboven te gaan hangen.’

## Kennis geeft inzicht

‘Tijdens de jaarevaluatie hebben we onszelf, samen met het team, kritisch de maat genomen per kwaliteitsdomein. We vragen het team en de ouders om feedback. Zo vallen de puzzelstukjes in elkaar en ontstaat er een totaalbeeld van wat goed gaat, wat beter kan en beter moet. Deze inzichten geven ons uitzicht.’ Judith en Sharon vertellen enthousiast over de verandering die zij hebben ervaren door toepassing van de theoretische bronnen in de opleiding Expert Onderwijskwaliteit. ‘Doordat wij nu meer kennis hebben over de diepere laag van kwaliteitsontwikkeling, lukt het ons om urgentiebesef in het team te activeren.’

## Focus in de schoolontwikkeling

‘We hebben de mensen in de school teruggebracht naar de kern van hun professionaliteit. Met drie fundamentele vragen concretiseren we onze visie: (1) Voelen de leerkrachten en de kinderen zich veilig? (2) Krijgen de kinderen goed les? en (3) Leren de kinderen genoeg? Aan de hand van deze vragen hebben we een analyse gemaakt van onze school. Bij binnenkomst in de school zie je direct waar ze voor staan. De kernvragen hangen groot gevisualiseerd in de hal van de school, onder een ontwikkelcirkel. Iedereen ervaart de meerwaarde van deze vragen en wil ze op elk moment met



‘Ja’ kunnen beantwoorden. ‘Ouders, kinderen en het team staan hierdoor in een denkstand. Er is nog veel te doen binnen de school.’ Door deze manier van denken en handelen ervaren Judith en Sharon veel sturingskracht.

### Logische verdeling

Judith en Sharon hebben als duo de opleiding Expert Onderwijskwaliteit gevolgd. Dat heeft een meerwaarde. Ze zijn een tandem waarin Sharon operationeel insteekt, op groepsniveau en schoolniveau, op de werkvloer. Judith steekt voornamelijk tactisch in, op teamniveau en op bestuursniveau. ‘De cirkels komen samen en we komen zo een stuk dieper in de organisatie. We hebben nu een beeld van wat onderwijskwaliteit kan zijn en hoe we deze in onze school kunnen vertalen naar de praktijk. We sparren veel onderling en spreken dezelfde taal.’

### Onderwijskwaliteit

‘Tijdens de eerste dagen van de opleiding zijn we flink in verwarring gebracht. We dachten binnen onze school een sterke visie op het onderwijs te hebben maar we ontdekten dat er een verschil is tussen het hebben van een visie op onderwijs of het nastreven van een visie op onderwijskwaliteit.’ Judith herinnert zich een uitspraak van Edith van Montfort: ‘De breinaald gaat er volledig doorheen. De onderwerpen binnen de school zijn geen losse elementen. Je moet het totaalbeeld zien’. Zo zijn Judith en Sharon de theorie ingedoken, met de vraag wat onderwijskwaliteit kan zijn. ‘Achteraf begrijpen we waarom bepaalde trajecten niet liepen: de échte visie ontbrak. De kernwaarden klonken mooi, maar leverden geen bijdrage aan de kwaliteit van bijvoorbeeld de veiligheid en de opbrengst van de lessen. Eerst dachten we in activiteiten. Nu hebben we de stadia van kwaliteitsontwikkeling doorlopen: waar we eerst reactief acteerden in het stadium kwaliteitszorg, geven we nu leiding aan onderwijskwaliteit, samen met onze teamleden, de ouders en kinderen.’

“

We ontdekten dat er een verschil is tussen het hebben van een visie op onderwijs of het nastreven van een visie op onderwijskwaliteit.

”

### Cyclisch denken en handelen

‘We analyseren data cyclisch. We vragen onszelf af wat de opbrengsten zijn en of de kinderen veilig zijn en goed les krijgen. Dit vraagt vooral sturingskracht van leerkrachten. Op het moment dat de opbrengsten onder druk staan, is er focus nodig op het handelen in de groep. Tijdens groepsbezoeken kijken we gericht naar het handelen en het denken van leerkrachten. Samen met het team gaan we na hoe we handen en voeten kunnen geven aan wat we willen realiseren. Zo kunnen we gericht aan de knoppen draaien en komt het leidinggeven aan onderwijskwaliteit daadwerkelijk de klassen in.’

### Trots!

Judith en Sharon vertellen enthousiast: ‘Eerst waren we trots op onze school, nu zijn we trots op de kwaliteit van het onderwijs in de school. Dit is voor ons het grote verschil, met een enorme verandering in onze manier van leidinggeven. Voorheen werd het team overspoeld met verbeterplannen, nu zijn er enkele basisplannen. In het team werken we met een portfolio: onderwijskwaliteit.online. In de beginfase gebruikten we het portfolio als een vergaarbak. Nu bouwen we het portfolio systematisch op vanuit verbeterplannen die gelinkt zijn aan een domein van het onderzoekskader van de inspectie.’ Judith vertelt: ‘Het portfolio is hét middel om onze ontwikkeling en de kwaliteit van het onderwijs zichtbaar te maken in onze school. Met beelden, data en lef maken we zichtbaar en merkbaar waar we staan als team. Wij geven anderen graag een leeslink om mee te kijken in ons onderwijsportfolio.’



### Expertise delen

Judith en Sharon zijn zowel inspirator als assessor geworden in de opleiding Expert Onderwijskwaliteit van OnderwijsMens. 'We adviseren de deelnemers zichzelf kritisch de maat te nemen. Kinderen verdienen dat er kritisch wordt gekeken naar de onderwijskwaliteit in hun school. De context is hierbij enorm van belang: de populatie in de school, het proces, de veiligheidsbeleving en de resultaten. Naast wat meetbaar is, is het belangrijk te kijken naar wat zichtbaar en merkbaar is in de praktijk. Zo kun je de doelen en ambities kritisch onder de loep nemen.'

### Na de opleiding gaat ontwikkeling verder...

We zien een kwaliteitsbewuste tandem met passie voor het onderwijs. 'Als begeleider en assessor in de opleiding worden we verwend met allerlei praktijkvoorbeelden. We verheugen ons steeds op het bestuderen van de portfolio's van de deelnemers. We geven deelnemers feedback zodat ze een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling. Ook verbreden we op deze manier onze eigen horizon. We krijgen nieuwe inzichten door good practice en blijven in ontwikkeling. Na de opleiding maken we tijd voor een kwaliteitspodcast of een goed boek of om samen te sparren over de inhoud.'

### In de dagelijkse praktijk ervaren en leren

'We hadden vooraf nooit gedacht dat de opleiding zoveel verandering zou gaan brengen. We zijn enorm blij dat we deze opleiding hebben gekozen. De opleiding heeft voor ons een sneeuwbal effect, met enorme impact op de ontwikkeling van de school. De kracht van de opleiding is dat je de input in de dagelijkse realiteit gaat ervaren en leren. Je krijgt allerlei mogelijkheden aangereikt om jouw school goed onder de loep te nemen.' Sharon en Judith spreken uit dat het niet vanzelf gaat om vanuit een stevige ambitie met elkaar in verbinding te zijn en te blijven. 'Het kost energie om te leiden, vanuit de relatie, en om te bereiken waar je samen echt voor staat.' Zij zien relationeel vertrouwen als de sleutel voor merkbare verandering in het

“

OnderwijsMens geeft ons een podium. We zijn trots en we dragen ons verhaal graag uit!

”

team. Ieder teamlid doet ertoe. 'Wij vinden het van belang dat we samen dezelfde ambities uitdragen en nastreven, ieder op een eigen manier. Vooral om ouders en leerlingen onze beoogde kwaliteitscultuur te laten ervaren. De opleiding draagt bij aan het bereiken van de diepere laag van onderwijskwaliteit en reikt hier tools voor aan. De kern van onze onderwijskwaliteit ligt in onze onderwijspraktijk, in de groepen. 'OnderwijsMens geeft ons een podium. We zijn trots en we dragen ons verhaal graag uit!'

*Wij zijn trots op ambassadeurs als Judith en Sharon. Dank dames, voor het delen van jullie verhaal. De school en zelfs het gebouw ademt jullie verhaal. We hebben zelden een multifunctioneel gebouw gezien waar de mensen zoveel onderwijskracht en maatschappelijke kracht uitstralen, met opgroeiende kinderen in het middelpunt. Jullie zeggen wie jullie zijn en wij zien wat jullie zeggen! Jullie verhaal krijgt als vanzelfsprekend een podium. Een verhaal met een perspectief voor vele onderwijsmensen!*



“

Kinderen verdienen dat er kritisch wordt gekeken naar de onderwijskwaliteit in hun school.

”

- Judith Ueberbach en Sharon van den Boom

