

# Hoe werkt de schoolleider aan kwaliteit in een almaar veranderende wereld?

Scholen, zeker basisscholen, hebben een functie die veel verder reikt dan alleen een plek waar kinderen leren. Het is ook een plek waar kinderen veilig kunnen zijn, waar goed overleg met de ouders plaatsvindt én het is een plek die zich continu moet verhouden tot ontwikkelingen van buitenaf. De schoolleider speelt daarbij een belangrijke rol. Deze geeft leiding aan het hele team van leraren, onderwijsondersteuners en stagiairs die doorlopend werken aan de kwaliteit van de school.

Juul van der Meer en Erwin Bolt zijn ieder schoolleider van een reguliere basisschool in de regio Amsterdam. De beide basisscholen maken, samen met veertien andere basisscholen, deel uit van de Stichting Westelijke Tuinsteden. Juul: “We vroegen ons af hoe we de kwaliteit van onze scholen hoog konden houden. Het antwoord is door een lerende organisatie te vormen die teamleren en persoonlijk meesterschap voorop plaatst.” Een lerende organisatie werkt continu gezamenlijk aan onderwijskwaliteit. Het hoofddoel is het leren van en met elkaar en dat vraagt om zelfkennis en openstaan voor feedback.



Juul van der Meer

Erwin Bolt

## Van audits naar visitaties

In april 2021 ging het ontwikkeltraject voor alle schoolleiders van de stichting van start. Juul: “De directeuren deden al aan schoolbezoeken, waarbij zowel de ontwikkelvraag van de school centraal stond als het beoordelen van de eigen kwaliteitsaspecten. Heel waardevol, maar tijdens het traject en onder begeleiding van de trainer leren we hoe er meer te halen valt uit deze bezoeken. De behoefte aan verdieping en verdere professionalisering vraagt van ons dat het samen leren vanuit de eigen ontwikkelvraag losgekoppeld wordt van het beoordelen van kwaliteitsaspecten. Dus in plaats van audits, gaan wij voortaan visitaties bij elkaar afnemen.”

“We hebben best gestoeid: wat is er nodig om een goede visitatie te doen? En wat ik eruit heb gehaald, is dat een visitatie een ontwikkelvraag beantwoordt. Je collega’s helpen je een stapje verder. Door heel precies te zijn in wat je wilt weten, leer je met het hele team. En dat is ook best kwetsbaar,” licht Juul toe. Erwin vult aan: “We willen met het hele team leren en wat dit traject ons leert is het goed vormgeven van de visitatie. En dat begint bij het formuleren van een goede vraag. Zodat mensen die mijn school niet kennen, toch goed mee kunnen kijken.”

In drie centrale theoretische bijeenkomsten leren de schoolleiders hoe een visitatie goed voor te bereiden, uit te voeren en te evalueren. Een onderwijsadviseur van Onderwijs Maak je Samen begeleidt hen vervolgens in groepen van vier bij twee visitaties, zodat ze naast de theorie ook in de praktijk ondersteuning krijgen. Dit brengt een proces op gang waarbij het hele team gericht aan hun eigen ontwikkeling werkt en daar gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor draagt.

“We vroegen ons af hoe we de kwaliteit van onze scholen hoog konden houden. Het antwoord is door een lerende organisatie te vormen die teamleren en persoonlijk meesterschap voorop plaatst.”

## Nu al winst

Visitatie is een hele dag en de ontvangende schoolleider bereidt het programma voor. Vooraf schrijft de directeur in afstemming met het eigen team een zelfevaluatie. De ambities en normen van het team, gekoppeld aan ontwikkelpunten van het strategisch beleidsplan van de overkoepelende organisatie, staan daarbij centraal. De directeur kiest op welk deelonderwerp de visitatie zich richt. In de ochtend halen de bezoekende directeuren de gewenste informatie op, die zij in de middag verwerken en in een presentatie aan het hele schoolteam als feedback teruggegeven. Het team heeft dan ook de mogelijkheid om te reageren.

Juul merkt al verschil: “We zijn veel gericht en doelmatiger aan het werk. Bij het laatste bezoek was mijn vraag heel specifiek en we zijn niet afgeweken van de hoofdvraag. Dan krijg je de meest waardevolle informatie. Het proces doet ons inzien dat we gedegen moeten voorbereiden. Halverwege de dag zetten we bijvoorbeeld schrijvers aan het werk, zodat de verslaglegging ook op de dag zelf is geborgd en niemand na afloop nog veel tijd kwijt is. En ook als het op de dag zelf niet helemaal perfect loopt met een zieke collega of iemand die onverwacht op stagebezoek is: je mededirecteuren snappen wat er allemaal speelt. Hun feedback is heel helpend. Soms ook confronterend, maar dat is ook goed. Wrijving geeft glans.”

Erwin: “Ik ben zelf binnenkort aan de beurt voor een visitatie, maar we gaan eerst samen onderzoeken of ik een passende hulpvraag heb. Het kan namelijk zijn dat voor mijn vraag visitatie niet het juiste instrument is, bijvoorbeeld wanneer er in de praktijk te weinig zichtbaar is voor de bezoekende collega’s. Het scheelt veel kostbare tijd om dat aan de voorkant helder te hebben.”



“We zijn veel gericht en doelmatiger aan het werk. Bij het laatste bezoek was mijn vraag heel specifiek en we zijn niet afgeweken van de hoofdvraag. Dan krijg je de meest waardevolle informatie. Het proces doet ons inzien dat we gedegen moeten voorbereiden.”