

Schoolleiders **ON LINE**



*Inspirerende
praktijkvoorbeelden*

Colofon

Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht
www.onderwijsinspectie.nl
www.schoolvoorbeelden.nl

Aan deze publicatie werkten mee

Daniel Bourguignon
Carla van Cauwenberghe
Jan Dijkstra
Pieter Hogenbrik
Ron van der Kooy
Lies van der Kuilen
Theo Muntingh
Marry Remery
Martin Uunk
Ilonka Weerts

Ontwerp

Blik Grafisch Ontwerp, Utrecht

Fotografie

Sijmen Hendirks, Utrecht

Drukwerk

Den Haag Offset

Bestellen

Exemplaren van deze publicatie zijn te bestellen bij de Postbus 51 Infolijn onder vermelding van het ISB-nummer.

Postbus 51 Infolijn
Telefoonnummer 0800 – 8051 (gratis), elke werkdag van 9.00-21.00 uur of via internet op www.postbus51.nl. (Dit is uitsluitend bedoeld voor bestellingen)

Rapportnummer 2004-26
ISB-nummer 90 8503 017 X
PB51 22BK2004G078

Auteursrecht voorbehouden

Gehele of gedeeltelijke overname of reproductie van de inhoud van deze uitgave op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardt de Inspectie van het Onderwijs geen aansprakelijkheid.

Deze publicatie is tot stand gekomen met financiële bijdrage van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Utrecht, januari 2005
Copyright © 2005 Inspectie van het Onderwijs, Nederland



Inhoudsopgave

▶ Colofon	2
▶ Inleiding	5
▶ De rode draad	6
▼ Frans van Buul, directeur Lambertusschool, Haarsteeg	8
Competenties van de schoolleider	9
Ontwikkelingsfasen	11
Reflectie	13
▼ Martin Thijssen, rector van het Dr.-Knippenbergcollege, Helmond	16
De competenties van de schoolleider	17
De ontwikkeling van de school	21
Reflectie	23
▼ Anton Smithuis, oud-directeur Carolusschool, Den Haag	26
Profiel van de schoolleider en ontwikkelingsfasen	27
Competenties van de schoolleider	31
Reflectie	33
▼ Anke Hartevelde, rector Petrus Canisiuscollege, Alkmaar	36
De competenties van de schoolleider	37
De ontwikkeling van de school	40
Reflectie	42
▼ Wim Meulmeester, Theo Thijssen - Pauwenburg school, Vlissingen	44
Profiel van de schoolleider en ontwikkelingsfasen	45
Competenties van de schoolleider en ontwikkelingen daarin	50
Reflectie	53
▼ Peter de Visser, algemeen directeur Nova college, Rotterdam Zuid	56
De competenties van de schoolleider	57
De ontwikkeling van de scholen	61
Reflectie	63
▼ Bronnen, kader en instrumenten	66
Expertbevragingen.	66
De competentie modellen van de VVO en de NSA.	72
Kader voor de schoolleiderportretten	73
Kijkpunten en instrumenten	74
▶ Literatuur	77
▶ Bijlage 1. Geraadpleegde experts.	79



Portretten zijn een goed instrument om vernieuwing in het onderwijs zichtbaar te maken en inspirerende voorbeelden toegankelijk te maken. Voor de nieuwe rapportages over ict van de inspectie wordt de nadruk gelegd op innovatie waarbij ict een belangrijke rol speelt en minder op ict-ontwikkelingen als zodanig.

Schoolleiders vervullen vaak een cruciale rol in de ontwikkeling van scholen in het algemeen en in het verlengde daarvan ook op het gebied van ict. Daarom is besloten dit thema te kiezen voor deze portretten.

Wij hebben zes schoolleiders bereid gevonden om aan deze publicatie mee te werken: drie in het basisonderwijs en drie in het voortgezet onderwijs.

Omdat het in deze portretten gaat om de competenties van de schoolleiders zijn ze niet geordend naar onderwijssector.

Alle portretten gaan over de rol en invloed van de schoolleiders op de ontwikkeling van de school. Omdat de ict-ontwikkeling niet los gezien kan worden van de schoolontwikkeling als geheel hebben wij dat laatste ook bij het maken van de portretten betrokken. Schoolleiders in het voortgezet onderwijs staan over het algemeen wat verder af van het primaire proces. Daarom hebben we die portretten opgebouwd vanuit de competenties en vervolgens geïllustreerd met de schoolontwikkeling op ict-gebied. De portretten van de schoolleiders in het primair onderwijs zijn opgebouwd vanuit de schoolontwikkeling op ict-gebied. Van daaruit wordt ingezoomd op de competenties van de schoolleiders.

Deze publicatie valt uiteen in twee delen: dit boekje en een website:

<http://www.schoolvoorbeelden.nl/schoolleidersonline>.

Dit boekje begint met de rode draad in de 6 portretten. Na de 6 portretten staat beschreven wat als kader is gebruikt. Het kader is gebaseerd op gesprekken met een aantal externe deskundigen, relevante literatuur en informatie op internet.

Op de website staan videofragmenten met opnames van de schoolleiders. In de tekst van de portretten wordt verwezen naar de desbetreffende fragmenten. Verder bevat de website de tekst van dit boekje, instrumenten die zijn gebruikt en de resultaten van testen die zijn ingevuld.

Wij zijn de schoolleiders die aan deze serie portretten hebben meegewerkt en de externe deskundigen die wij hebben geraadpleegd zeer erkentelijk voor hun medewerking.

Theo Muntingh, inspecteur
Ferry de Rijcke, coördinerend inspecteur
Januari 2005

De rode draad

Uit de portretten, de gesprekken die wij voerden met experts en literatuur kan de conclusie getrokken worden dat leiding geven aan ict-ontwikkeling in scholen inderdaad een extra beroep doet op leidinggevende capaciteiten. Dat illustreren wij aan de hand van de onderdelen van het kader dat wij voor het maken van de portretten hebben gebruikt.

Relatie met primair proces

Voor alle 6 schoolleiders geldt dat de visie die zij hebben op onderwijs en met name op onderwijsleerprocessen van doorslaggevend belang is voor de keuzes die zij maken. Ook al staan ze in hun functie soms ver van wat er in de klassen gebeurt, ze blijven daar zeer bij betrokken.

Het ict-beleid wordt vaak ontwikkeld vanuit die betrokkenheid en de wat bredere visie op het onderwijs en de gewenste ontwikkelingsrichting. Ict-ontwikkeling blijkt echter lang niet altijd makkelijk te motiveren vanuit het primaire proces (de onderwijsleerprocessen). Er zijn wel wat onderzoeken waaruit blijkt dat steeds vaker en systematischer effecten op leerlingresultaten worden gevonden in relatie tot het gebruik van ict. In de "Rendementsnotitie ict op School 2004", waarin melding gemaakt wordt van deze resultaten, stelt Alfons ten Brummelhuis echter ook dat het vrijwel ondoenlijk is in z'n algemeenheid te spreken over opbrengsten van ict in het onderwijs. Onderzoek naar en uitspraken over opbrengsten van ict vragen om een specificatie naar aard en context van het gebruik.

De ontwikkelingen op ict-gebied gaan bovendien snel, zowel op technisch als op onderwijskundig gebied. Het aantal keuzemogelijkheden is groot en die keuzes kunnen grote consequenties hebben. Schoolleiders staan bijvoorbeeld voor de vraag of het verstandig is een elektronische leeromgeving (ELO) te gaan creëren. Weten zij van tevoren of dat kwaliteitswinst gaat opleveren? Zelf maken of kopen? Overal voor gebruiken of voor een deel van de organisatie? Zijn de materiële randvoorwaarden, die nodig zijn om een ELO in te voeren, op orde en op langere termijn betaalbaar?

We zien dat deze schoolleiders meestal starten vanuit een globaal idee dat ict belangrijk is voor het onderwijs. Het blijkt niet altijd noodzakelijk dat hen daarbij een helder beeld voor ogen staat. Het is vaker zo dat dit beeld zich geleidelijk ontwikkelt in relatie tot praktijkervaring.

Denkkracht, daadkracht en ondernemerschap

Als het moeilijk is beleidskeuzes rationeel te motiveren komt het vaak op de persoon van de leidinggevende aan of keuzes worden geaccepteerd. Het kan helpen als de schoolleiders daarbij zelf over competenties op ict-gebied beschikken, maar dat lijkt niet altijd noodzakelijk, zoals uit onze portretten blijkt. Zij hebben allemaal wel, in meerdere of mindere mate, de moed, het lef om keuzes te maken. Zij doen dat op grond van eigen kennis en vaardigheid op ict-gebied, maar soms ook op grond van wat zij in netwerken oppikken, deskundigen die zij raadplegen, een bredere kijk op onderwijs en onderwijsinnovatie. Schoolleiders blijken cruciaal in het "van buiten naar binnen halen" en dat betreft dan zowel deskundigheid als geld voor bijvoorbeeld projecten. Participatie in schooloverstijgende verbanden is daarbij van groot belang.

Organisatie: beleid en beheer

We zien op het terrein van beleid en beheer dat schoolleiders in de beginfase vaak sterk centraal sturen, maar gaande de ontwikkelingsprocessen steeds meer loslaten.

Dat kan dan vaak ook omdat zij er voor gezorgd hebben dat de materiële randvoorwaarden op ict-gebied goed op orde zijn, leraren een beroep kunnen doen op ict-specialisten in de school, de juiste mensen op de juiste plek zitten en deskundigheidsbevordering heeft plaatsgevonden.

Deze schoolleiders zorgen in ieder geval voor goede tot uitstekende randvoorwaarden, zijn daarin niet zuinig, nemen risico's en zijn er ook niet vies van ontwikkelingen te stimuleren via het ter beschikking stellen van materiële voorzieningen.

Zij hebben er oog voor dat ict-voorzieningen goed moeten werken en dat er specifieke deskundigheid nodig is om daar voor te zorgen.

Als de organisatie op orde is en de juiste mensen op de juiste plek zitten wordt het voor schoolleiders ook mogelijk om veel planmatiger te gaan werken en kunnen zij ook meer op afstand gaan sturen. Men zou dat situationeel leiderschap kunnen noemen, maar vaak is het ook een kwestie van zelf meegroeien met de organisatie. De aard van de organisatie speelt daarbij ook een rol. Schoolleiders van grote scholengemeenschappen sturen uiteindelijk veel meer op afstand dan locatieleiders.

Sturing van professionals

Wat opvalt is dat deze schoolleiders vaak een stevig personeelsbeleid voeren. Dat begint vaak met het zoeken naar leraren die in staat zijn ontwikkelingen te dragen, een soort interne deskundigen of interne begeleiders. Dat gaat vaak gepaard met het naar binnen halen van externe begeleiders, waarvan zij weten dat die "goed" zijn in hun vak. Zij verstevigen vervolgens de organisatie door een goed, meer structureel personeelsbeleid. De ontwikkeling in de richting van geïntegreerd personeelsbeleid blijkt daarbij te helpen, maar uit onze bevindingen blijkt ook dat deze schoolleiders doortastend zijn bij het samenstellen van het team en als dat nodig is ook in staat zijn onconventionele keuzes te maken. Zij zorgen ervoor dat zij een goed beeld krijgen van de beschikbare en noodzakelijke mix van competenties. Al dan niet via assessment wordt vastgesteld of leraren, locatieleiders of coördinatoren passen in de beoogde schoolontwikkeling. Het viel ons op dat de schoolleiders daarin zelf het goede voorbeeld geven en ook voor zichzelf, soms met hulp van buiten, bepalen wat hun sterke en zwakke kanten zijn.

Als uiteindelijk personeels leden niet mee kunnen of willen in de schoolontwikkeling trekken zij daaruit soms zelf de conclusie of er wordt naar alternatieve oplossingen gezocht.

Zo ontstaan teams met de juiste mensen op de juiste plek en dat trekt vervolgens ook weer kwalitatief goede mensen aan die op deze scholen willen werken. Dat geldt niet alleen voor het aantrekken van nieuw personeel, maar ook voor het inhuren van externe deskundigen of begeleiders.

Organisatieontwikkeling.

Onderwijsmensen zijn, als het gaat om ict-ontwikkeling, soms al tevreden als ict wordt toegepast om bestaande middelen en werkwijzen te vervangen en te verbeteren (de substitutiefase). Daarbij valt bij onderwijsleerproces te denken aan het benutten van ict als informatiebron, voor oefenmateriaal, als tekstverwerker e.d. Op administratief gebied hebben we het dan over een geautomatiseerde leerlingenadministratie, verzuim-administratie, emailverkeer e.d.

Deze schoolleiders willen echter meer. Zij willen uiteindelijk een meer fundamentele bezinning op doel, inhoud, werkvorm en opbrengsten (transformatie). Ict is daarbij één van de hulpmiddelen om nieuwe vormen van onderwijs uit te proberen. Vaak gaat het daarbij om werkvormen waarbij leerlingen zelfstandiger kunnen werken en zelf meer invloed hebben op inhoud en vorm van het onderwijsleerproces. Vanzelfsprekend doen zich daarbij wel verschillen voor, afhankelijk van de mogelijkheden die de scholen hebben en het stadium van ontwikkeling waarin zij zich bevinden.

De schoolleiders geven nogal eens aan dat ze hebben moeten leren het juiste tempo te kiezen voor ontwikkelprocessen. Vaak willen ze te snel of te veel, soms schatten ze de mogelijkheden ook weer te somber in. De eigen persoonlijkheid zit hen daarbij soms in de weg. Schoolleiders zijn vaak mensen die snel denken en werken en verwachten dat dan ook van anderen in de organisatie.



FRANS VAN BUUL, directeur Lambertusschool, Haarsteeg

Lambertusschool, Haarsteeg (N-B)

Enige school in het dorp, centrumfunctie

250 leerlingen, 10 groepen

16 leraren en een conciërge

Directeur, adjunct-directeur, bouwcoördinatoren, intern begeleider

Bestuur: Stichting Scala met 15 basisscholen en een sbo-school

Contacten met APS, Pabo, kunstacademie, tuinarchitect, onderwijsbegeleidingsdienst.

www.lambertusschoolhaarsteeg.nl

Loopbaan

Naam: Frans van Buul

Leeftijd: 47 jaar

1979-1986 Aloysiuschool te Vlijmen, leraar

1987-1998 De Vijfhoeven, Intern begeleider, leraar

1988-1999 De Vijfhoeven te Vlijmen, adjunct directeur

1999 - nu: directeur Lambertusschool Haarsteeg,

sinds 2000 tevens voorzitter zorgplatform WSNS verband Heusden

Competenties van de schoolleider

Uitdragen visie

Frans van Buul is een bevolgen en visionair schoolleider. De invoering van ict is geen doel op zich, maar past nadrukkelijk in een veel bredere visie op leren en lesgeven.

In de directiekamer is op een poster deze visie als volgt verwoord:

 *Wanneer je een schip wilt bouwen
Breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen,
werktekeningen te maken, te coördineren en plannen te maken,
maar leer mensen te verlangen naar de eindeloze zee.
P. de Saint-Exupéry*

[durf]



CITO-RESULTATENVISIE.

[gericht op primair proces]

Bij zijn komst trof de directeur een goed georganiseerde school aan, met het karakter van een wat traditionele dorpschool. Het accent lag op degelijk en cognitief gericht onderwijs, met uitstekende leerresultaten als gevolg. Vrij kort na zijn aanstelling heeft de directeur in een voorlichtingsavond voor ouders aangegeven dat wat hem betreft de Cito-scores in de toekomst wel wat lager mochten komen te liggen. Achterliggende idee was, dat de school meer zou moeten doen aan de creatieve vakken en aan het aanleren van niet-cognitieve vaardigheden bij leerlingen. Zoiets getuigt van durf en visie.

Vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van leerlingen en leraren is een belangrijk thema. Dit betekent voor veel leraren een grote cultuuromslag vergeleken met de vroegere situatie, of zoals één van de leraren het naar de directeur verwoordde:
'Door jou moet ik nadenken!'

Teach as you preach

Bij de invulling van eigen verantwoordelijkheid zijn voor de directeur de eigen ervaringen een belangrijk richtsnoer.

[voorbeeldgedrag]



VERGADEREN

'Ik probeer mensen uit te dagen door zelf een voorbeeld te stellen.'

Als je bij mij naar een vergadering komt, dan moet dat zinvol zijn, dan kom je om iets te leren. Teamvergaderingen hebben bijvoorbeeld vanaf dit schooljaar een vrijwillig karakter. Bovendien is de helft van de geplande teamvergaderingen omgedoopt tot bijeenkomsten, waarin vooral gesprekken over onderwijs en ideeënuitwisseling over wat belangrijk is in het leren en leven centraal staan. Zoals de directeur verwoordde: 'Geef ze de ruimte!'

Organisatorische zaken worden vooral schriftelijk en via de mail geregeld, met alleen bij hoogstnoodzakelijke dingen mondelinge toelichting en discussie. Het idee voor een vrijwillig karakter van de teamvergaderingen ontstond vanuit de eigen onvrede over het geringe rendement van het bijwonen van directievergaderingen. Een belangrijk aspect hiervan is eerst de hand in eigen boezem steken bij het zoeken naar oplossingen. Als teamleden vergaderingen niet bijwonen, vraagt de directeur zich eerst zelf af of de vergaderingen wel voldoende meerwaarde hebben. Dit wordt ook aan de afwezigen gevraagd, hetgeen kan leiden tot verbetering van de vergadering of bijvoorbeeld een gesprek over het ontwikkeltraject van de betrokkene ten aanzien van te bereiken doelen.

[organisatieontwikkeling]

Daarbij moet vermeld worden dat de directeur daarvoor ook bewust tijd neemt. Hij werd daarin geïnspireerd door een uitspraak van Simon Etkhoven van het APS: 'Je moet gewoon 30% van je tijd aan ontwikkeling besteden. Dat betekent toch regelmatig strepen zetten in de agenda.'

FRANS VAN BUUL

Gaan voor kwaliteit

Uit de gesprekken met de directeur komt het beeld naar voren van 'gaan voor kwaliteit'. Door contacten met voorlopers en uitblinkers op velerlei gebied wordt de school steeds meer een 'Centre of excellence'.

'Ik wil graag dat er vanuit mijn team een aantal specialisten zijn, die steeds op zoek zijn naar ontwikkeling en verbetering, die elkaar uitdagen op een respectvolle manier, om elkaar steeds maar weer op een hoger niveau te brengen.'

Dit heeft een stimulerende en aanzuigende werking op nieuwe initiatieven, contacten en activiteiten, maar ook een gunstige invloed op de werving van nieuw personeel.

[van buiten naar binnen]

Voorbeelden zijn de contacten met het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum in het kader van Whizzer, de ontwerper van de natuurtuin die op dit gebied prijzen heeft gewonnen en lio-stagiaires die het nieuwe leren als specialisatie hebben en vervolgens als leraar aan de school verbonden blijven.

Gebruik maken van aanwezige competenties

'Ik wil mensen van elkaar dingen laten ontdekken. Leren van elkaar is een belangrijk thema.' De school maakt goed gebruik van aanwezige deskundigheden. Eén van de leraren volgt een opleiding aan de kunstacademie. De lessen creatieve vorming krijgen daardoor een belangrijke impuls, waardoor de school veel verder kan gaan dan de methode voor kunstzinnige en creatieve vorming aangeeft. Bij de inrichting van het schoolgebouw na de verbouwing is letterlijk ruimte gecreëerd voor de creatieve vakken. Ook hier hebben we te maken met een doorgaand proces. Op de middag van het



GEBRUIK MAKEN VAN TALENT

schoolbezoek was er een teamvergadering waarin gewerkt werd met kernkwaliteiten, om leraren te laten ontdekken wat hun eigen sterke en zwakke punten zijn en op welke punten men elkaar kan aanvullen.

Functionele inzet personeel

Op gebieden waar deskundigheid niet binnen de school aanwezig is, maakt de school gebruik van freelancers die voor kortere of langere tijd worden ingehuurd.

 *Ik vroeg me elf af: moet je de hele formatie met leerkrachten invullen? Nou eigenlijk niet nee. Ik ga uit van een basisteam en de rest vul ik aan met specialisten.*

De formatie die vrijkomt omdat de directeur één dag per week werkzaam is als voorzitter van het zorgplatform wordt onder andere hiervoor gebruikt.

[daadkracht]

Al met al kiest de directeur (en inmiddels de hele school) duidelijk voor richting. Een gevolg hiervan is dat van twee collega's afscheid is genomen, die niet mee wilden of konden gaan. Dit is weliswaar een harde lijn, maar dit heeft bij anderen energie vrijgemaakt om door te gaan op de ingeslagen weg.

[zelfreflectie]

Kennis van eigen sterke zwakke punten en hierop inspelen

Wat geldt voor de leraren, geldt ook voor de directeur. Hij heeft goed zicht op zijn eigen sterke en zwakke punten en handelt overeenkomstig. Een zwak punt is aandacht voor beheersaspecten. Deze worden dan ook zo veel mogelijk door anderen binnen en buiten de school gedaan. De adjunct-directeur is verantwoordelijk voor de gehele leerlingen-administratie. Een collega-directeur heeft laatst de financiële administratie bijgewerkt. Op soortgelijke manier ondersteunt de schoolbegeleider bij de concrete doelbepaling en planning van de veranderingsprocessen, op het moment dat leraren willen weten wat er concreet van hen wordt verwacht.

[vier in balans]

Faciliteren

Een ander belangrijk element is het streven dat de beoogde veranderingen binnen de 'normale' bedrijfsvoering plaats moeten vinden, dat wil zeggen onderdeel uitmaken van het reguliere werk en niet moeten leiden tot een taakverzwaring. Dat betekent bijvoorbeeld het vrijroosteren van leraren als scholing wordt gevolgd. Overleg vindt zoveel mogelijk onder schooltijd/binnen de reguliere werktijd plaats.

Ontwikkelingsfasen

De veranderingen op de Lambertusschool zijn in drie ontwikkelingsfasen onder te verdelen, met bijbehorende acties van de schoolleider.

Fase 1, periode 1999 – 2000: 'losmaken'

Bij de komst van Frans van Buul stond de Lambertusschool bekend als een strak geleide school met een goede structuur en uitstekende opbrengsten. Leraren waren gewend dat de directeur veel bepaalde en regelde. De eigen verantwoordelijkheid van de leraren beperkte zich hoofdzakelijk tot het lesgeven in de groepen. Het onderwijs was voornamelijk cognitief gericht en klassikaal van karakter, waarbij leraren een docerende stijl van lesgeven hanteerden. De inbreng van de leerlingen was daarbij relatief gering. De school werkte al wel met actuele methoden en maakte ook al gebruik van ict-toepassingen in

[visieontwikkeling]

het onderwijs. Binnen de school functioneerde ook een eenvoudig netwerk. Teamvorming was een aandachtspunt dat de directeur vanuit het bestuur bij zijn sollicitatie had meegekregen. Hij is begonnen met het creëren van een goede en veilige sfeer. Van daaruit is gewerkt aan het formuleren van een gemeenschappelijke visie, als onderdeel van het vervaardigen van het nieuwe schoolplan. De visie besprekingen leidden ertoe dat vormen van activerend en ontdekkend leren ontwikkeld zouden gaan worden. Daarbij is als doel gesteld flexibeler om te gaan met het aanbod van leerstof, met de plek waar gewerkt werd en met de tijd waarop werd gewerkt. Dit bood ruimte voor degenen die al langer met ideeën over vernieuwingen rondliepen.

In deze fase van de schoolontwikkeling lagen acties van de schoolleider in het losmaken. Het ging erom 'mensen te laten praten en vooral met elkaar te laten praten'. De directie heeft gezorgd dat mensen met elkaar in gesprek kwamen, waarbij degenen die al in de gewenste richting gingen, zijn ingezet in de gesprekken. Enkele teamleden wilden meer uitgaan van het kind zelf. Deze teamleden kregen de kans hun ideeën uit te dragen en uit te proberen. Ook de visieontwikkeling in het kader van het schoolplan heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de verdere ontwikkelingen.

Fase 2, periode 2001 – 2003: 'voorzichtig veranderen'

[daadkracht]

Ook het veranderingsproces is veilig begonnen, door te experimenteren met nieuwe werkwijzen bij vakken als muziek en drama. Daarnaast zijn er ook 'sprongetjes' gemaakt. Bij ziekte van leraren zijn leerlingen niet naar huis gestuurd, maar toegevoegd aan andere groepen: 'Hier heb je er 100'. Op deze wijze moesten leraren wel werkwijzen toepassen waarbij leerlingen meer verantwoordelijkheid en ruimte kregen. Na de creatieve vakken kwamen de zaakvakken aan de beurt. Hierbij is begonnen met in twee-tallen werkstukken te maken. Ict-gebruik nam daarbij een steeds grotere plaats in. Als kansen op nieuwe ontwikkelingen zich voordeden, zijn deze gegrepen. Een voorbeeld hiervan is de werkwijze met groep 3, toen deze groep gedurende een schooljaar bestond uit 40 leerlingen. Er is besloten alle leerlingen in één lokaal te plaatsen, maar wel met twee leraren te werken. Op deze wijze kwamen er als vanzelf meer gevarieerde groeperingsvormen, zowel binnen als buiten het lokaal. Deze ervaring kon vervolgens weer worden overgedragen en uitgedragen.

Tegelijkertijd is het veranderingsproces verbreed: meer vormen van activerend en ontdekkend leren kregen een kans, onder andere door de inrichting van een natuurtuin. Op de Haarsteeg staat gebruik van ict niet op zichzelf. Ict-gebruik heeft een duidelijke rol, maar niet een unieke rol, in het bevorderen van zelfontdekkend leren.

[organisatie, beleid en beheer]

Nu de richting eenmaal duidelijk was, is in deze fase gewerkt aan een goede voorwaardensfeer. Een belangrijk uitgangspunt was dat de veranderingen binnen de reguliere vergaderingen en werktijden plaats moesten vinden. Dat wil zeggen dat er voor gekozen is om mensen met extra taken ook hiervoor vrij te roosteren. Daarnaast is er gefaciliteerd: "Als je mensen enthousiast wilt maken moet je zorgen dat ze goede spullen hebben." Dus is er ook fors geïnvesteerd in nieuwe computers en is geen genoegen genomen met tweedehands.

De schoolleider heeft veel aandacht besteed aan het uitdragen van de visie en zorgen dat leraren hieraan invulling konden geven. Vergaderingen hadden (en hebben) voornamelijk een inhoudelijk karakter.

Fase 3, periode 2003 – nu: 'uitbouwen en verbinden'

Inmiddels is een proces op gang gebracht dat een eigen dynamiek heeft, waarbij de directeur er vooral voor zorgt dat randvoorwaarden gunstig zijn en aspecten van vernieuwing met elkaar in verband worden gebracht en worden uitgebreid. Een voorbeeld van dit laatste is de verbouwing van de school, waardoor er vier (kleine) kleuterlokalen

bijkomen, die met schuifwanden flexibel in te delen zijn. Dit biedt elders ruimte voor een toneel/theater en een creatieve ruimte. De muren van de lokalen tussen de groepen 3 en 4 zullen bovendien deels doorbroken worden, waardoor meer hoeken en werkplekken ontstaan.

Een ander voorbeeld is dat een van de leraren, die een opleiding volgt aan de kunstacademie de kar trekt bij veranderingen op het gebied van de creatieve vakken. Daarin zijn de bouwkundige veranderingen inbegrepen.

De rol van de directeur is nu meer gericht op consolideren, verbinden en uitbouwen. Een aspect van uitbouwen is dat de school geleidelijk aan een 'Centre of excellence' aan het worden is. De directeur gaat voor kwaliteit, die op zijn beurt weer kwaliteit aantrekt.

Wat is er te zien over twee jaar?

De school wil er aan werken dat kinderen meer eigen keuzes gaan maken in hun eigen leerproces. De groeperingsvormen zullen flexibeler worden, jaarklassendoorbekend. Er komt een basispakket voor 8 jaar en dit wordt binnen die tijd gerealiseerd. Leerlingen zullen ook buiten school veel leren, 'leren doe je ook op school'.

Stand van zaken ict

De Lambertusschool loopt op ict-gebied al langer voorop. In de jaren tachtig maakten sommige leraren van de school reeds gebruik van computers bij het geven van het onderwijs. Het Comenius/Print-project heeft in de beginjaren negentig een verdere impuls gegeven aan het gebruik van ict. Bij de komst van de huidige directeur functioneerde op de Lambertusschool al een (eenvoudig) netwerk. Diverse instanties zoals de pedagogische academie, onderwijsbegeleidingsdienst, educatieve uitgeverijen en een hardwareleverancier zijn betrokken geweest bij de ontwikkeling van het computergebruik binnen de school. Ook scholing maakt al vele jaren deel uit van het invoeringsbeleid.

[samenwerking]

Op stichtingsniveau is er veel aandacht voor de invoering van ict. Hiervoor is onder andere een projectdirecteur aangesteld en functioneert een werkgroep ict-coördinatoren (van alle afzonderlijke scholen). Daarnaast is voor de stichting een (extern) systeem- en netwerkbeheerder werkzaam. Per school is een ict-plan opgesteld, dat na goedkeuring door de projectdirecteur en het bestuur wordt uitgevoerd. De Lambertusschool werkt momenteel aan de hand van het beleids- en implementatieplan 2003 – 2006.

[organisatie,
beleid en beheer]

Sinds 2003 zijn er intensieve contacten met het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum (APS). De school doet (samen met de Thijssenschool in Vlissingen) mee aan het innovatieproject Whizzer (voorlopers daarvan waren Profilog en Edustar).

[vier in balans]

Op de Lambertusschool is er zo langzamerhand een goed evenwicht bereikt tussen de verschillende aspecten van ict-gebruik. De school heeft een duidelijke visie op onderwijs, waar ict deel van uitmaakt. Er is een goede ict-infrastructuur en ook aan vaardigheden van leraren en leerlingen is stelselmatig gewerkt. De school is een voorloper op het gebruik van educatieve software, maar maakt daarnaast ook gebruik van langer bestaande programma's die een vaste plaats hebben verworven in de school.

Reflectie

Bij deze schoolleider vallen vooral de onorthodoxe keuzes op die met name in de beginfase gemaakt zijn. Het getuigt van lef om een goed georganiseerde, goed presterende maar daarbij ook vrij traditionele dorpsschool zo in beweging te brengen. Een heldere

visie op onderwijs en leren, maar vooral ook gedrevenheid en overtuigingskracht zijn daarbij belangrijke voorwaarden geweest. Ict-toepassingen staan in deze visie ten dienste van bredere onderwijsdoelen, waaronder het ontdekkend leren.

Een tweede aspect dat bij deze schoolleider opvalt, is de rechtlijnigheid in keuzes. Functionaliteit en een zakelijke benadering staan daarbij voorop, waarbij doorredend vanuit de visie en de daarbij horend uitgangspunten nieuwe werkwijzen worden gevonden. Een voorbeeld hiervan is de vrijwillige deelname aan teamvergaderingen, maar ook het accent dat in overlegvormen ligt op gezamenlijk filosoferen en discussiëren over gewenste en mogelijke vernieuwingen.

Uit het door Frans van Buul zelf ingevulde schoolleidersprofiel blijkt dat de begeleidende stijl de meest gehanteerde persoonlijke leiderschapsstijl is. Deze stijl past goed bij wat de school als geheel op dit moment nodig heeft. Uit de gesprekken met de leraren en de adjunct-directeur komt naar voren dat de directeur ook de coachende/ondersteunende stijl gebruikt. Anderen binnen de school wordt ruimte geboden zich te ontwikkelen en hun bijdrage te leveren. Vernieuwingen op de werkvloer worden door de directie wel steeds getoetst aan de visie, waarmee de directie in belangrijke rol de regie blijft voeren. Het profiel 'leiding geven aan veranderingen' toont een heel evenwichtige veranderaar. Al met al zien we dat de directeur meerdere stijlen van leiding geven in huis heeft, en deze naar bevind van zaken en afhankelijk van de personen die het betreft, kan variëren.

Wat valt er te leren voor anderen?

Een open sfeer is belangrijk om de communicatie op gang te brengen. Je moet een zekere bevologenheid hebben en van daaruit kunnen enthousiasmeren. Bij de ontwikkeling moet je de balans weten te vinden tussen ruimte laten en elkaar aanspreken en je moet natuurlijk ook zorgen voor goede faciliteiten en tijd vrijmaken voor ontwikkeling. Een tip in dat verband is een andere manier van vergaderen. Laat je overigens niet meeslepen door beheersmatige zaken. Frans van Buul heeft goede ervaringen met het inschakelen van zowel interne als externe experts. Als leidinggevende heb je zelf ook baat bij samenwerking met collega's en collega-directeuren: je leert van elkaar.

Waarderingskader ict-gebruik

A. De school bewaakt systematisch de kwaliteit van de inzet van ict in haar onderwijs	1	2	3	4
B. Het ict aanbod bereidt de leerlingen voor op verder gebruik in het vervolgonderwijs (ict als onderwerp)	1	2	3	4
C. Ict ondersteunt het leren van de leerlingen (ict als instrument)	1	2	3	4
D. Het gebruik van ict bevordert het actief leren van leerlingen (het perspectief van de leerlingen)	1	2	3	4
E. De school gebruikt ict om leerlingen individueel te begeleiden en om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften passende zorg te bieden	1	2	3	4
F. Infrastructuur	1	2	3	4

Persoonlijke leiderschapsstijl

Instructieve Stijl	4
Begeleidende Stijl	9
Coachend- Ondersteunende Stijl	2
Delegerende Stijl	4
Flexibiliteit indicator	21

Leiding geven aan veranderen

Geel :	67
Blauw :	66
Rood :	86
Groen :	73
Wit :	85



MARTIN THIJSEN,
rector van het Dr.-Knippenbergcollege, Helmond

Naam school: Dr.- Knippenbergcollege

Plaatsnaam: Helmond

Website: <http://www.drknippenbergcollege.nl/>

Soort school: vmbo-t,havo,vwo

Aantal leerlingen: 1930

Aantal personeelsleden: ruim 185

Opbouw managementteam

De schoolleiding bestaat uit de rector en zes conrectoren.
Iedere conrector draagt zorg voor een afdeling en heeft
naast directietaken ook lesgevende taken.

Loopbaan

Naam: Martin Thijssen

Leraar Duits

vakdidacticus Duits, Katholieke Universiteit Nijmegen
(1972 deeltijds, 1975 voltijds)

1985 promotie

1987 rector van het Dr. Knippenbergcollege

Juli 2004 FPU

Momenteel eindverantwoordelijk schoolleider ad interim
van de O.M.O.-Scholengroep Helmond

De competenties van de schoolleider

Martin Thijssen was, tot voor kort, rector van het Dr.-Knippenbergcollege te Helmond. In juli 2004 nam hij, na 17 jaren, afscheid van de school vanwege het bereiken van de pre-pensioengerechtigde leeftijd. Nu is hij eindverantwoordelijk schoolleider ad interim van de OMO-Scholengroep (Ons Middelbaar Onderwijs) te Helmond. Deze groep scholen is voortgekomen uit een fusie van de vier Helmondse scholen van het bevoegd gezag, Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs te Tilburg. Sinds 1 augustus jongstleden vormen het Dr.-Knippenberg College, het Ter Kemenade College, het Carolus Borromeuscollege en de IVO-Mavo St. Joseph tezamen de OMO-Scholengroep. Bij het maken van het portret van Martin Thijssen hebben wij ons gericht op het Dr.-Knippenbergcollege.

Doelgericht

Toen Martin Thijssen 17 jaar gelden als rector van de school aantrad had de school een teruglopend leerlingenaantal (700). Met als locatie een vergrijzende stadswijk was dat geen aantrekkelijke startpositie. Zijn eerste opdracht was de school beter te positioneren en te laten groeien. Daarbij koos hij voor een profilering op culturele aspecten, begeleiding, een keuzeklas en een vwo-plusklas. Hij zorgde ervoor trends en ontwikkelingen van buiten goed volgen en dat er als het ware van buiten naar binnen gekeken werd. Zijn ervaring is dat dit helpt bij het maken van keuzes. De vernieuwing moet vervolgens van binnenuit vorm krijgen. Het is goed voor een school om met geslaagde innovaties naar buiten te kunnen treden.

Mensgericht

Als Thijssen reflecteert op de vraag: wat moet je kunnen om de school naar een volgende fase van ontwikkeling te brengen noemt hij vlot een aantal competenties. Het begint met goed kunnen luisteren, communicatie, de mensen er bij betrekken. Je moet ideeën hebben, geloven in waar je voor staat, achter de ontwikkeling staan. En je moet kunnen enthousiasmeren en draagvlak kunnen bouwen. Dat vraagt soms geduld. Ontwikkelingen krijgen via werkgroepen vorm, samenwerking in de school is belangrijk. Zelf vat hij dit als volgt samen:

'Als iemand iets wil, is het devies LUISTEREN en niet meteen Sinterklaas spelen. Dan mogelijkheden verkennen. Ja, eggen is makkelijk, nee, eggen moeilijker.

De invoering van ACE¹ is hiervan een goed voorbeeld. Het implementeren ging moeilijk, teveel van bovenaf. De start is gemaakt in de moderne vreemde talen. Na een goed begin bleek het erg tijdrovend voor je een product in de klas hebt. Bij ACE 2 is een andere koers gekozen. De ACE-coördinator heeft dit samen met de secties opgepakt. Begeleiding is cruciaal voor het slagen. De meespelende coach werkt. Wat betreft de rol van de schoolleider: als die zich ouch terugtrekken, is hij de voeling met de ontwikkeling kwijt.'

Besluitvaardigheid: oppakken en doorzetten

Reeds vanuit het PRINT-VO-tijdperk zijn er op school steeds duidelijke beslissingen genomen: ict invlechten in de vakwerkplannen, veel investeren in de samenhang tussen vakken. Dat liep meestal als volgt. Bij nieuwe ideeën, van onderop of van buitenaf maakte Thijssen met zijn team een 'quick scan': Wat kunnen we daarmee? Vervolgens besprak hij dat met zijn twee conrectoren die affiniteit met ict hebben, Berrie Horsten en Charles de Theije. Kwamen ze dan tot de conclusie dat iets goed zou zijn, dan volgde de volgende stap. Ze riepen een klein enthousiast groepje mensen bij elkaar. In relatief korte tijd, soms binnen twee weken (*pressure cooker*) werd dan een plan opgesteld.

¹ Een computerprogramma voor moderne vreemde talen.

MARTIN THIJSSSEN

[Look out functie]



Daarover werd een 'go'-beslissing genomen en kon men aan de slag. Het volgende voorbeeld illustreert deze strategie. Thijssen had tijdens een lezing een goed idee opgedaan over meisjes en bètavakken. Eenmaal terug op school heeft hij dit idee geventileerd. Daarop heeft de hele B-sectie zijn mensen bij elkaar geroepen, is een middag gebrainstormd en lag er binnen twee weken een plan voor een nieuwe bètavleugel.

[ondernemend]

Ondernemend leiderschap met lef

Als je een grote school hebt, heb je middelen en is er ruimte voor creatieve oplossingen. Zo heeft de school eigen software ontwikkeld voor de administratieve systemen. De ontwikkelde module, de besprekingsmodule binnen Studielogboek, is reeds aan veertig scholen verkocht en middels een deal met een softwareonderneming krijgt de school een 'return on investment.' Via het kenniscentrum van OMO zijn workshops gegeven en nu zijn ook andere scholen met het pakket aan de slag gegaan. Thijssen staat op het standpunt dat je dom ben als je niet meegaat, met ontwikkelingen die zich aandienen. Het geeft je school een kick. Je moet je wel op vernieuwingen voorbereiden, scherp blijven, bij de les blijven. Je mensen echter niet overvragen, niet over het snijpunt heen gaan. Door de jaren heen krijg je meer ervaring, meer inschattingsvermogen en eigenlijk meer lef.

Weten wat je wil: eigenzinnig?

Soms is het nodig eigenzinnige keuzes te maken, zoals de keuze voor een van andere scholen nogal afwijkende managementstructuur. De school heeft een rector en zes conrectoren en wil zo het streven naar kleinschaligheid vormgeven. Ook is de school juist niet meegegaan met de stroming rond zelfstandig werken; men is begonnen het aantal begeleidingsmomenten binnen de contact-uren op te voeren. Reflecterend zegt Thijssen:

 *Je moet besluiten kunnen nemen: als we iets willen gaan we erachter staan en gáán we er ook voor. Als het eenmaal o ver is, dan gaat het snel.*

Draagvlak vinden en de goede mensen zoeken

Martin Thijssen streeft ernaar zo snel mogelijk mensen in de school te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen. Zo kent de school een brede onderwijsbeleidscommissie bestaande uit sectievoorzitters, coördinatoren, decanen en schoolleiding. Centrale vragen voor de commissie zijn: wat denken we over onderwijs en hoe creëren we draagvlak? De beleidsplannen worden voor advies voorgelegd aan de algemene personeelsvergadering. Het gaat daarbij om opiniërend en informeel overleg. Er vindt veel informeel overleg plaats, bijvoorbeeld bij de koffietafel.

Om verantwoord te kunnen faciliteren dien je wel zicht te hebben op de noodzakelijke competenties voor een klus. Daarbij spelen meer factoren een rol. Je moet mensen in je team hebben met maatschappelijke belangstelling, mensen die ideeën hebben (creativo's), maar ook mensen, die niet al te wild zijn (realo's). Je moet specialisten in huis hebben, bijvoorbeeld op financieel gebied en zeker ook op ict-gebied. De onderwijskundige ontwikkelingen moeten worden bijgehouden, er is context-expertise nodig. De schoolleiding moet daarbij een zekere mate van empathie tonen, besluitvormend vermogen hebben en vooral duidelijkheid bieden. Dat daarbij enige flexibiliteit belangrijk gevonden wordt, blijkt uit het feit dat zowel docenten als leerlingen, die wij spraken dit als een belangrijke eigenschap noemen van Martin Thijssen.

Aansturen van professionals

In de loop der jaren is stevig geïnvesteerd in het neerzetten van een professionele organisatie.

Hoe is dat begonnen? Als eerste noemt Martin Thijssen toch het digitale rijbewijs. Achteraf was dat een gouden greep. Thijssen: *'Mensen van mijn leeftijd hebben toch een eker angst voor de computer. Het computerlokaal staat voor de meeste mensen veraf. Een verplichte scholing helpt om dat probleem aan te pakken. Voor jonge mensen ligt dat anders, die willen meedoen, erbij horen. Die vormen een groep en die gaat als vliegwiel werken. Natuurlijk ijn er ook hobb isten, die moet je stroomlijnen.'*



[organisatie,
beleid en beheer]

Nu wordt gewerkt met jaarlijkse actiepunten, die ook elk jaar worden geëvalueerd. Natuurlijk zijn er ook tegenstanders. Het is zonde van de tijd om daar al te veel in te investeren, maar bij brede tegenstand zit er iets fout, dan kun je beter wachten en ervoor zorgen dat er wel draagvlak komt. Bij ict is er niet zozeer sprake van tegenstand, maar je moet er de tijd voor nemen.

Reflecterend op zijn stijl van sturen zegt Martin Thijssen: *'Misschien ijn we daar wel eens wat te voor ichtig in, we lopen niet voorop wat betreft didactische vernieuwing. Hoe er les gegeven wordt, kun je slechts ten dele sturen. Wij pakken dat aan via personeelsbeleid: werving en selectie en geïntegreerd personeelsbeleid dat ich richt op de ontwikkeling van competenties. Ik denk dat we sommige mensen teveel tegenhouden en anderen te veel betuttelen. Wat de laatste tijd goed werkt is begeleiding dicht bij*

de werkvloer. Begeleiding van buitenaf werkt minder goed. Wij faciliteren leraren die op de werkvloer andere collega's kunnen bijstaan. Dat kost geld, je kunt niet voor een dubbeltje op de eerste rang zitten. Maar als je wat wilt, moet je vasthouden, er als schoolleiding bij blijven en zorgen voor faciliteiten.'

Inspiratiebronnen

Als voornaamste inspiratiebronnen noemt Thijssen zijn levensfilosofie en meer in het bijzonder twee mensen die hem als grote voorbeelden dienden: zijn oud-rector Van Galen en zijn vader.

Van Van Galen leerde hij dat je mensen kunt stimuleren op hoofdlijnen en leerde hij initiatief te honoreren. Centrale boodschap daarbij is luisteren, luisteren, luisteren. Van hem leerde hij ook dat culturele zaken belangrijk zijn en *last but not least*: ongelijk toe te geven.

Van zijn vader is Thijssen vooral het belang van aandacht voor mensen bijgebleven. Kwaliteiten als eendracht, toewijding, overleg en samenwerking. Zijn vader begon als broodbezorger bij de grote bakkerij van Philips en werd later bedrijfsleider bij de Etos, dat toen nog een bakkerij was. Hij wachtte altijd totdat de laatste broodbezorger binnen was en vroeg hoe het gegaan was. De leerlingen herkennen dat: *'Meneer Thijssen staat altijd bovenaan de trap en heet ons welkom. Als er een feest is ruikt hij mee op. En als een groepleerling van een buitenlandse reis terugkeert, staat hij op hen te wachten.'* Zijn vader leerde hem ook hoe je de bakkersmand het beste presenteerde, oog voor netheid, altijd een schone loods en alles op orde. Een leerling zegt: *'Meneer Thijssen heeft ons gevraagd voor het project 'De schone school' uit te rekenen hoeveel het schoonmaken kostte, en dus hoeveel we konden besparen als we aan een schone school werken.'* Misschien was zijn moeder op een heel andere manier wel een inspiratiebron: die vond school maar niets: *'Daar leer je dingen van vroeger.'*

[Het goede voorbeeld geven]

Competenties op ict gebied

Martin Thijssen ziet zichzelf niet direct als een ict-deskundige, eerder het tegenovergestelde. Hij weet zich wel omringd door een groep deskundigen en specialisten. Vanuit zijn tijd als voorzitter van de vakontwikkelgroep moderne vreemde talen voor de Tweede Fase heeft hij vooral belangstelling voor de moderne vreemde talen. Hij geeft ook nu nog 2 uur Duits. Dat dit toch van invloed is, blijkt uit het feit dat één van de ict-speerpunten in de school de toepassing van ACE 2 bij de moderne vreemde talen betreft. Martin Thijssen vindt dat als er computers in een school staan ze ook gebruikt moeten worden. Daar hoeft je geen ict-deskundige voor te zijn.

Martin Thijssen vindt wel de randvoorwaarden belangrijk. Je moet royaal zijn, niet bekibbelen op faciliteiten. Een grote school kan zich wat dat betreft meer permitteren dan een kleine.



[primaire proces centraal]

Wat vinden anderen?

De docenten geven aan dat zij allemaal in school de baas zijn, maar dat Martin Thijssen als het op knopen doorhakken aankomt - het eindstation vormde. De docenten voelen zich redelijk autonoom in hun keuzes. Ze kunnen eigen accenten leggen. Er is in toenemende mate sprake van een olievlekwerking, steeds meer docenten integreren ict in hun onderwijs. Ict zien ze daarbij nadrukkelijk als middel, niet als doel. Er worden diverse programma's ingezet, waaronder Wintoets. Tijdens studiedagen maken docenten kennis met andere werkvormen. Impulsen voor scholing komen vanuit de schoolleiding. De vakoverstijgende vaardigheden komen naar zeggen van de docenten nog moeilijk uit de verf. Leerlingen beschikken in toenemende mate over informatie- en computervaardigheden. Bij het maken van werkstukken is afstemming gezocht. De volgende uitdaging is de leerlingen te leren om vaardigheden nog meer in samenhang te leren. De school biedt in de bovenbouw van havo en vwo het vak informatica aan. Relatief veel meer

[besluitvaardig]

[organisatieontwikkeling en sturing professionals]

[omgeving]

meisjes dan op andere scholen volgen dit vak. De schoolleiding zorgt over het algemeen voor voldoende faciliteiten en speelt in op vragen. Valkuil daarbij is dat de faciliteiten niet evenwichtig gespreid zijn. De school kenmerkt zich door allerlei vormen van leiding geven. De leraren ervaren de leiding als heel erg dicht bij de werkvloer en erg betrokken bij het personeel. Dat komt ook tot uiting in heel eenvoudige dingen als gezellig samen koffiedrinken. Het ict-beleid wordt in de ict-club gemaakt. De schoolleiding heb je, volgens de docenten, nodig voor: geld, beslissingen, onderwijsinhoudelijke verantwoordelijkheden, verwoorden van de gemeenschappelijke visie en als samenbindende kracht. Wat zij waarderen in Martin Thijssen is dat hij flexibel is en goed kan luisteren. Hij kent zijn school en staat dichtbij de mensen. Hij is de spreekbuis van de school, weet wat er buiten de school te koop is en vertaalt dat naar binnen. Hij is goed in het nemen van besluiten en is in staat daar draagvlak voor te creëren. Hij kan delegeren, maar houdt wel de gemeenschappelijke lijn in de gaten. Hij stuurt ook op dingen die de sfeer bevorderen, dat werkt sociaal stimulerend.

Als leidinggevende hoef je volgens het personeel niet per se zelf ict-deskundige te zijn. Je moet als personeel wel zorgen dat ze goed op de hoogte zijn. Daarvoor is een goed Management Informatie Systeem onmisbaar, uit het oogpunt van efficiency, communicatie en technologische vooruitgang.

[er zijn]

Wat vinden de leerlingen van meneer Thijssen? Op de vraag: *'Wie is hier de baas?'* volgde een volmondig antwoord van de negen leerlingen met wie wij een gesprek voerden: *'Meneer Thijssen.'* En ze kennen hem. 's Ochtends staat hij boven aan de trap en heet ze welkom. Hij luistert naar je en vraagt door naar wat er aan de hand is, gaat er achter aan. Eén van de leerlingen vraagt zich af hoe de band met zijn vrouw is: " Bij terugkomst van reizen wacht hij ons bijvoorbeeld op, die man is er altijd". Ze vinden hem gewoon aardig. Ze hebben het gevoel dat hij altijd voor ze klaar staat. Hij kan wel eens streng zijn, maar hij is ook rechtvaardig.

De school kent een reglement voor ict-gebruik door leerlingen. Daarin staat precies omschreven wat wel en niet mag. Ook al begrijpen de leerlingen dat zaken afgeschermd worden, toch geven ze aan dat de strikte beveiligingskeuze die de school heeft gemaakt erg lastig kan zijn. Ze zouden het op prijs stellen in de toekomst meer betrokken te worden bij het samen bespreken van wat wel en niet kan en mag.

Desgevraagd geven ze in *no time* een functie-profiel voor de opvolger van Martin Thijssen. Die moet goed kunnen luisteren, open en toegankelijk zijn. Ze vinden sociale vaardigheden belangrijk en dat hij of zij rechtvaardig, open en echt is. Eén van hen constateert dat ze eigenlijk weer net zo iemand als Martin Thijssen willen hebben. Iemand die net als hij trots is op de school.

De ontwikkeling van de school

[professionalisering]

De schoolleiding bestaat uit de rector en zes conrectoren. Iedere conrector draagt zorg voor een afdeling en heeft naast directietaken ook lesgevend taken. Daardoor heeft de school een heldere structuur en korte beslislijnen. Scholing, onderlinge lesbezoeken, begeleiding en coaching van nieuwe leerkrachten vormen de bouwstenen voor een op ontwikkeling gerichte cultuur. De school heeft de invoering van integraal personeelsbeleid verder doorgezet. De ervaringen met het PRISMA-project, een vorm van interschoolaire intervisie, zijn positief. Als opleidingsschool werkt de school actief in een traject voor duale opleiding van aankomend onderwijsgevend, toegespitst op competentie ontwikkeling.

[samenwerking]

De school heeft als voormalige voorhoedeschool flink geïnvesteerd in hardware, planontwikkeling, software en de organisatiestructuur rond ict.

[zorgen voor infrastructuur] In diverse projecten zijn ontwikkelingen ter hand genomen, vanuit een visie op samenhang in doorlopende leerlijnen. Speerpunten daarbij zijn de moderne vreemde talen (project ACE), Nederlands en de exacte vakken. Ict wordt ook intensief gebruikt voor de informatievoorziening, de website, het leerlingvolgsysteem, het digitale toekomstdossier en voor het administratief netwerk (o.a. personeelsvolgsysteem). De school ontwikkelt deels software in eigen beheer, inmiddels ook gekoppeld aan commerciële schooladministratiesystemen.

[organisatie, beleid en beheer]

Ict beleidsontwikkeling: oog voor materiële randvoorwaarden

Terugkijkend op een periode van ruim tien jaren actief ict-beleid geeft Thijssen aan dat de school wel systematischer en planmatiger is gaan werken met duidelijke actiepunten en speerpunten.

De school werkt met een ict-beleidscyclus van vier jaren. Zo is recentelijk het ict-beleidsplan 2001-2004 van de afgelopen jaren geëvalueerd door het bestaande plan puntsgevijs door te nemen, van evaluatief commentaar te voorzien en van aanbevelingen voor de toekomst. De contouren, uitgangspunten en doelstellingen voor de onderwijskundige speerpunten, voor de begeleiding en informatievoorziening en voor het administratief netwerk voor het nieuwe ict-beleidsplan, zijn in een leidraad geschetst.

Speerpunten

Rondom de leerling

[Vier in balans]

Er bestond een behoefte om gegevens van leerlingen elektronisch vast te leggen. Daarbij ging het niet zozeer om de NAW-gegevens, maar meer om die gegevens die belangrijk zijn voor een goede begeleiding van leerlingen. De schoolleiding vond dat zo belangrijk, dat er stevig kon worden geïnvesteerd. Twee ict-ers hebben aan de hand van een programma van eisen hiervoor een module gemaakt met de programmamakers van Studielogboek, softwareontwikkelaar Bep software. De implementatie kreeg ruime aandacht voor scholing, gebruikersondersteuning en goede werkplekken voor docenten. Momenteel is de school bezig om te kijken of het mogelijk is testen via de computer af te nemen en de resultaten vast te leggen.

Monitoren van leerlingstromen en personeelsformatie

De schoolleiding heeft ook het initiatief genomen voor een cijferanalyse na elke toetsperiode in de bovenbouw. Sinds het schooljaar 1999-2000 wordt er door het Dr.-Knippenbergcollege gewerkt met een door de school zelf ontwikkeld, programma: Prognose. Het programma is een instrument om de administratieve afhandeling van de vakkenpakketkeuze en de doorstroom van leerlingen soepeler te laten verlopen. Het kent mogelijkheden voor het vastleggen van vakkenpakketten, het vastleggen van de verwachting of een leerling doorstroomt of doubleert, het berekenen van groepsgroottes; en het onderhouden van koppelingen met cluster- en roosterprogramma's. Het afgelopen jaar is daar nog een nieuw programma aan gekoppeld: Forta. Hiermee is het mogelijk om de formatie, de lessentoedeling en de taaktoedeling vast te leggen.

Digitaal toekomstdossier

In samenspraak met een externe deskundige is de school gestart met het ontwikkelen van een digitaal toekomstdossier. Het doel daarvan is dat leerlingen hun eigen aanleg, interesses, vaardigheden vastleggen en dat zij verslag doen van voorlichtings- en keuzeactiviteiten. De opzet van het programma is ook tijdswinst voor decanen en mentoren te creëren door optimale automatisering van 'papierene' handelingen. Leerlingen worden met een reminder eraan herinnerd bepaalde activiteiten te verrichten. Docenten geven

[samenwerking]

[organisatieontwikkeling]

hun adviezen per leerling in. In de toekomst kunnen ook de data van oud-leerlingen worden gevolgd. Het programma biedt ook mogelijkheden om formulieren te printen, gegevens vanuit het leerlingvolgsysteem kunnen worden ingelezen evenals links naar andere informatiebronnen. Dit project wordt mede gefinancierd door het OMO-kennis centrum.

Ict in de moderne vreemde talen

Martin Thijssen is naast zijn werk als schoolleider steeds aan aantal lessen blijven geven in zijn vak: Duits. Dat is zeker één van de redenen waarom de school veel heeft geïnvesteerd in de toepassing van ict in het moderne vreemde talen-onderwijs. Dat begon met de constatering van Thijssen dat computers die er wel waren niet werden gebruikt. Om het gebruik te stimuleren werd het programma ACE aangeschaft. Dat project liep aanvankelijk niet goed, was te veel van bovenaf gestuurd en de software was aanvankelijk niet erg gebruiksvriendelijk. De nieuwe versie ACE is web-based en veel gebruiksvriendelijker en de school werkt nu met een meespelende coach/begeleider. Om het programma te kunnen gebruiken is een apart computerlokaal ingericht. Om de ontwikkeling te stimuleren moeten alle leraren verplicht 1 les per week in dit lokaal geven. Het initiatief voor dit soort projecten/ontwikkelingen ligt bij de sectie, daartoe ook wel uitgedaagd door de schoolleiding. De sectie geeft vervolgens aan wat ze willen en de schoolleiding zorgt voor de randvoorwaarden.

Reflectie

Karakteristiek van de schoolleider

Samenvattend karakteriseren we Martin Thijssen als een mensgerichte, inspirerende schoolleider die weet wat hij wil en die zijn school geleerd heeft planmatig te gaan werken, die de organisatie goed kent en die goed weet wat de organisatie aan kan, die stimuleert zowel op de onderwijskundige, personele als randvoorwaardelijke kant. Hij heeft overzicht en is handig en ondernemend.

We zien in zijn wijze van leidinggeven heldere sturing, planmatig werken met cyclische processtappen in een feitelijke uitwerking: dicht bij de mensen, luisterend en met een manier van sturen 'op papier' die ongemeen helder is in zijn soort. Bij zijn veranderstrategie houdt hij de menselijke maat en de dynamiek van de organisatie duidelijk voor ogen.

Do's and Dont's

Het is duidelijk geworden dat docenten en leerlingen absoluut niet staan te wachten op een schoolleider die macht uitoefent, dwang oplegt, zich overal mee bemoeit, ad hoc beslissingen neemt, op papier de zaken mooier voorstelt dan ze zijn, dingen tegen beter weten in dropt als men die niet ziet zitten.

Wat hij vooral wel moet doen: wie goede ideeën heeft, mag ze ook uitvoeren; conrectoren helpen bij lastige leerlingzaken, uitdagingen bieden en hoge verwachtingen hebben. Je laat mensen merken dat er een beroep op hen wordt gedaan en je laat leerlingen merken dat ze er toe doen, dat je aandacht voor hen hebt en ze serieus neemt.

Waarderingskader ict-gebruik

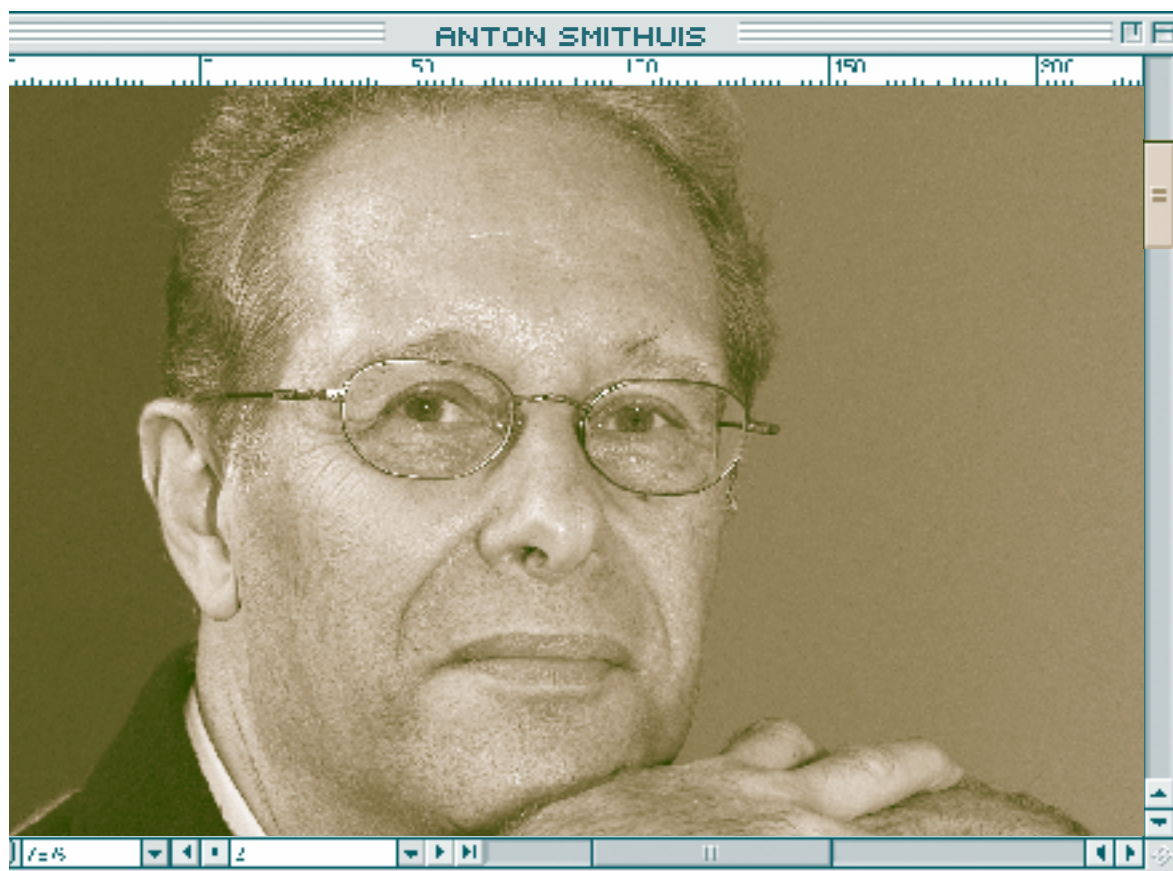
A. De school bewaakt systematisch de kwaliteit van de inzet van ict in haar onderwijs	1	2	3	4
B. Het ict aanbod bereidt de leerlingen voor op verder gebruik in het vervolgonderwijs (ict als onderwerp)	1	2	3	4
C. Ict ondersteunt het leren van de leerlingen (ict als instrument)	1	2	3	4
D. Het gebruik van ict bevordert het actief leren van leerlingen (het perspectief van de leerlingen)	1	2	3	4
E. De school gebruikt ict om leerlingen individueel te begeleiden en om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften passende zorg te bieden	1	2	3	4
F. Infrastructuur	1	2	3	4

Persoonlijke leiderschapsstijl

Instructieve Stijl	2
Begeleidende Stijl	6
Coachend-Ondersteunende Stijl	5
Delegerende Stijl	7
Flexibiliteit (30=max)	24

Leiding geven aan veranderen

Geel :	55
Blauw :	60
Rood :	94
Groen :	77
Wit :	89



ANTON SMITHUIS,
oud-directeur Carolusschool, Den Haag

Carolusschool, centrum Den Haag
340 leerlingen, 38 nationaliteiten
80% van allochtone herkomst
17 groepen in het schooljaar 2004-2005.
Webadres: <http://www.nldata.nl/carolus/>
Directieteam: directeur, adjunct-directeur, drie unitleiders
Bestuur SCO Lucas: 24 basisscholen,
3 expertise centra, 8 vo-scholen,
1 sbo-school.

Loopbaan

Naam: Anton Smithuis
Leetijd: 62 jaar
Kweekschool,
1963 Onderwijzer Carolusschool
1969 tot 2002 Directeur

Profiel van de schoolleider en ontwikkelingsfasen

Eerste periode als hoofd van de St. Carolusschool 1969-1979

In het schooljaar 1969-1970 werd Anton Smithuis directeur van de school, toen nog Hoofd der school genoemd. De gehele week stond hij zelf nog voor de klas. In de jaren zestig kreeg de school voor het eerst te maken met de instroom van gastarbeiders uit Italië, Spanje en Portugal. Noodgedwongen zochten de onderwijzers met Smithuis samen naar andere didactische werkvormen. Zowel in de school als in de maatschappij vonden er ingrijpende veranderingen plaats.

In deze periode zocht Smithuis veel contact met deskundigen buiten de school. Voor het taalaanbod had hij bijvoorbeeld contact met Anton van der Geest en Wim Swuste die bezig waren met de ontwikkeling van taalactiveringsprogramma's.

[voorbeeldgedrag]

In deze eerste fase, toen Anton Smithuis pas schoolleider was, in de zeventiger jaren van de twintigste eeuw, gaf hij vooral sturing door het goede voorbeeld te geven. De idealisten in school waren voortrekkers voor vernieuwingen. Hij was primus inter pares en stond zelf ook voor de klas:

 *De effectieve onderwijstijd was groter en de activiteiten voor de kinderen waren talrijker, door de geringere bureaucratie en het feit dat er minder in blauwdrukken werd gedacht.*

Volgens Smithuis was de effectieve onderwijstijd groter en waren de activiteiten voor de kinderen talrijker, door de geringere bureaucratie en het feit dat er minder in blauwdrukken werd gedacht. Kenmerkend was het plezier in het werken met de kinderen; zij het dat het meer intuïtief en minder planmatig was. De kwaliteiten van de leerkrachten stond toen op een hoog niveau.

[regionale samenwerking]

Na schooltijd participeerde hij in diverse bovenscholse lokale, regionale en internationale netwerken. In de eerste periode zocht Smithuis veel contact met deskundigen buiten de school. Er werden kleine veranderingen in school op klassenniveau gerealiseerd op initiatief van individuele leraren.

Tweede periode 1979-1987, pionier op het gebied van computers

In 1979 werd binnen het toenmalige bestuur vastgesteld dat de schoolhoofden van binnenstadsscholen zoveel mogelijk ambulant moesten zijn. Smithuis bleef nog wel enkele lessen per week geven om voeling met de praktijk te houden. Maar het feit dat hij geheel beschikbaar was voor directietaken is voor hem een keerpunt geweest, omdat voor het eerst meer tijd vrij kwam om na te denken over het onderwijsproces.

In die periode kwam Smithuis als een echte pionier in aanraking met de eerste computers. Hij was zelf een echte hobbyist en had contact met andere geïnteresseerden. Met hen maakte hij diverse studiereizen naar Cambridge. Hij participeerde in diverse bovenscholse lokale, regionale en internationale netwerken. In het kader van regionale samenwerking richtte hij een server in op zijn school met een view-data-systeem gevuld met ruim 10.000 pagina's met informatie voor bijvoorbeeld vragen over zorgverbreding, het maken van een schoolwerkplan en een expertsysteem lezen. Het netwerk was 24 uur *on line* en zorgde voor boeiende contacten, niet alleen in Nederland, maar bijvoorbeeld ook met scholen in Amerika. In het kader van Ropo hielp Smithuis ook mee met het laten ontwikkelen en verspreiden van educatieve software, bijvoorbeeld Flits, hijskraan, software bij Taalactief. Ook vertaalde en bewerkte hij Fairy Tales, een programma waarmee de kinderen hun eigen sprookjes konden schrijven en programmeerde hij een tekstverwerker voor kinderen.

[ict-competent]

ANTON SMITHUIS

[organisatie: software]

Door de contacten met Cambridge kreeg hij regelmatig nieuwe software om uit te proberen en ging hij er af en toe op werkbezoek. De geconcentreerde en actief ontdekkende wijze waarop kinderen met de ict-mogelijkheden omgingen waren voor hem van groot belang. Hij nam foto's en videobeelden mee naar huis en probeerde anderen ook te overtuigen. Sommige mensen in zijn school wilden ook wel aan de slag en het een en ander uitproberen, anderen juist niet. Die stelden kritische vragen over prioriteiten en de grote investeringen in tijd en apparatuur. Het was een tijd van boeiende ontmoetingen en veel fundamentele discussies over de mogelijkheden en beperkingen van computers in het onderwijs. Als schoolleider was hij veel buitenshuis en participeerde in talrijke netwerken. Op zijn manier oefende hij veel invloed uit op beleidsbeslissingen op bestuursniveau, lokaal en landelijk.

[lerend gedrag]

Als Smithuis op deze periode terugblijkt, denkt hij aan een inspirerende tijd. Als schoolleider heeft hij echter niet genoeg rekening gehouden met de wijze waarop mensen leren en wat de oorzaken zijn van weerstanden en tegenstand. *'In het begin liep ik te snel. Ik snapte nog niet hoe leerprocessen bij mensen verlopen. Je krijgt dan weerstand. Processen lijken soms ook goed te verlopen, maar de aanpak is niet 'verinnerlijkt'.* Smithuis liep ver voor de troepen vooruit. Als de middenmoot overtuigd was van de waarde van iets, was hij alweer drie stappen verder, dat wekte verwarring en weerstand op. Voor anderen werkte hij als inspirator en motor om zaken te realiseren door zijn connecties. Hij heeft niemand van zijn team ooit gedwongen tot ict-gebruik, maar probeerde te stimuleren, te overtuigen en liep met een boog om de tegenstanders van ict-gebruik heen. Langzamerhand ontstond in de school een soort kernteam dat de functie

had om steeds opnieuw te stimuleren en te prikkelen, maar ook moest zorgen voor een breder draagvlak en verspreiding van ideeën.

Derde periode 1987-1994, bezinning op onderwijs en pedagogisch didactisch management en eerste meerjarenplan

Eind jaren tachtig kwam een einde aan de pioniersperiode. Met de binnenkomst van de dozen van Print - Comenius is bij hem op school de ict-ontwikkeling een tijd stilgeval-
len. *Achteraf geïen was dat goed. We gingen ons herbeïinnen op de vraag hoe je ict het beste een rol kunt laten spelen.* De computers en software pasten niet bij de ideeën die hij had over ontdekkend leren en interactie. In diezelfde periode ging de school een nieuwe uitdaging aan door het opnemen van 40 woonwagenkinderen die geen enkele andere school in Den Haag wilde adopteren. Het leidde tot een verdiepingsperiode waarin op de eerste plaats nagedacht werd over een optimale inzet van middelen, materialen en organisatie van het onderwijs. Ook hier hebben contacten met externe organisaties zoals het KPC bijgedragen aan versnelde ontwikkelingen ten aanzien van adaptief onderwijs in de groepen.

Ict raakte wat op de achtergrond en stond op een heel laag pitje. Wel deed Smithuis mee met kleine diepteprojecten en hield hij de nieuwste ontwikkelingen nauwgezet bij.

In de periode eind jaren tachtig, begin negentig heeft hij in de schoolorganisatie twee mensen vrijgesteld voor pedagogisch-didactisch management in de school. De opdracht gegeven *'ga de klassen in, observeer hoe de lessen verlopen, hoe gebruiken e bij-voorbeeld in de klassen de rekenmethoden, hoe wordt de beschikbare tijd inge-et etc.'* Naar aanleiding van de observaties kwam aan het licht dat er in de praktijk veel grotere verschillen waren in het didactisch handelen dan uit de gesprekken in de teamvergaderingen naar voren kwam. In deze periode

[onderwijs centraal]

werkte het managementteam veel met video, verslagen en modellen om duidelijk te maken wat er gebeurde tijdens de lessen. Op basis van vele gesprekken werden voorstellen gemaakt om een beperkt aantal heldere afspraken te maken op schoolniveau en deze ook strikt te bewaken. In het team was hiervoor een groot draagvlak. Na een periode van pionieren en relatieve chaos hadden velen behoefte aan houvast en sanering van alle activiteiten en projecten, er werd veel franje geschrapt. Dit is ook de fase van een uitgesproken meerjarenplanning; geen hapsnap, maar ingezette lijnen vasthouden, bewaken en consolideren. De schoolleider ging de coachende en stimulerende taken delegeren.



[organisatie; plannen]

Vierde periode 1994-2000, theoretische verdieping en analyse van veranderingsprocessen

In het eerste vijfjarenplan werd duidelijk aangegeven dat de eerste prioriteit werd gelegd bij de basisvaardigheden, met name op het gebied van taalontwikkeling. De route was heel transparant en het einddoel concreet geformuleerd. *'Naarmate dingen transparanter worden voelen mensen ich veel beter thuis bij de dingen die moeten gebeuren.'* Voor elk schooljaar werden hoofdlijnen vastgesteld en tijdens het jaar werd bekeken hoe de beoogde veranderingen waren verlopen en wat er bijgesteld moest worden. Het vijfjarenplan gaf ook houvast bij het maken van keuzes of de school zich al dan niet aan allerlei gesubsidieerde projecten van het ministerie of gemeente inschreef. Smithuis was heel creatief in het schrijven van de aanvragen die toch al binnen de eigen koers van de school vielen en wel extra geld binnenbrachten. Men was ook principieel in het afwijzen van projecten die niet bij de koers pasten.

[vertalen van beleid naar praktijk]

Midden jaren negentig werd de planmatige aanpak met succes voortgezet. In die periode is ook een ict-beleidsplan gemaakt met alles erop en eraan. Als Smithuis het plan nu herleest, ziet hij het als een dikke stapel papier die zijn voornaamste functie al had gehad

op het moment dat het laatste woord geschreven was. Het diende namelijk vooral om te verhelderen wat er gedaan was en met elkaar te bespreken wat men eigenlijk verder wilde ontwikkelen. Het ene A4'tje met de hoofdlijnen voor de nieuwe aanpak had veel meer impact dan de rationele analyse met dit is ons doel en zo willen we dat bereiken en evalueren'. In de schoolpraktijk is er veel meer sprake van gewoon doen en al werkende de processen daaronder analyseren, begrijpen en waar mogelijk bijsturen in een continu en cyclisch proces.

Ict kan een prima middel zijn om de leerkrachten te helpen de lessen beter te organiseren, zicht te krijgen op resultaten, planning en lesmateriaal. Maar dat is niet voldoende. Het inzicht groeide dat ict toepassingen geen zin hebben als je zelfstandig werken niet in als z'n fasen hebt doorlopen. *'Als je als leerkracht de vaardigheid niet hebt in groepjes te werken, dan is het nauwelijks mogelijk die 3 of 4 computers in de klas te gebruiken.'* Smithuis zocht weer experts van buiten om hem te inspireren en volgde trainingen om processen te kunnen benoemen en begrijpen. Een boeiende zoektocht begon. In de ideeën van Fullan over innovaties in scholen en Senge over lerende organisaties herkende hij zijn eigen idealen en werkwijze. Hun boeken gaven hem de gereedschappen, schema's en begrippen om de processen in zijn eigen school te benoemen.

[externe oriëntatie]

Inspirerende experts, zoals Huub Mertens (KPC), Henk Olde Rikkert (APS) en anderen, hielpen hem bij het analyseren van de processen in zijn school en het opmaken van een sterkte-zwakte-analyse van zijn manier van schoolleiderschap.

Juist in die periode waren er wat spanningen in zijn team die veroorzaakt werden door drie à vier teamleden die op geraffineerde wijze tegenwerkten en een negatieve invloed hadden.



OMGAAN MET WEERSTAND

[lerend gedrag]

Voor Smithuis was het belangrijkste leerpunt dat hij teveel had getolereerd en te weinig grenzen had aangegeven. Hij leerde hoe belangrijk het was om tijdig in te grijpen en maatregelen te nemen. Na het vertrek van de betreffende teamleden begon er een nieuwe fase. Alle energie in het tam kwam vrij voor positieve ontwikkelingen. Het is kenmerkend voor Smithuis dat hij zich in dit proces liet begeleiden door een communicatieskundige en daar veel van leerde.

5e periode, 2001 tot en met november 2004, nieuwe wegen in werken en schoolorganisatie met inzet van alle competenties in het gehele team

De laatste fase van de 35 jaar dat Smithuis schoolleider was, is een heel boeiende periode geworden met veel innovaties in school die van binnenuit kwamen en versterkt werden door positieve externe ontwikkelingen. Door het grote tekort aan leraren in Den Haag werd in de St. Carolusschool gezocht naar structurele oplossingen voor het probleem vanuit de nieuwste opvattingen over leerprocessen en de competenties van leraren.

[professionalisering]

Smithuis is van mening dat leerkrachten moeten doen waar zij goed in zijn. Een aanvraag voor subsidie resulteerde in participatie in het TOM-project, (Team Onderwijs op Maat). De kwalitatief hoogwaardige en inspirerende samenwerking met de schoolbegeleidingsdienst in Bodegraven heeft veel betekend voor de ontwikkeling op de Carolusschool. Op diverse manieren is de uitwerking aangepakt. De ontwikkelingen tot en met het voorjaar van 2002 zijn uitvoerig beschreven in het ict schoolportret 'Naar Nieuwe rollen en taken' niet meer herhaald te worden. In juni 2004 is het driejarig traject TOM-project formeel afgesloten en is de oogst van de ervaringen beschreven in het eindverslag.

In het team zijn steeds meer mensen gestimuleerd om op basis van hun eigen kracht en competenties deeltaken en verantwoordelijkheden op zich te nemen. De school is niet afhankelijk van 1 sterke schoolleider met visie en durf. Meer en meer heeft Smithuis zich de laatste tijd verdiept in de manier, waarop mensen leren en wat de motivatie

[leiderschap delen]

daarachter is. Scholing is intern opgepakt met de beste deskundigen van buiten om het proces te helpen analyseren en begeleiden. In het team is men gewend om professioneel samen te werken en waar nodig elkaar aan te spreken. Kennis moet je delen, ervaring moet je met elkaar opdoen en vooral moet je met elkaar leerpunten eruit halen en in zetten voor nieuwe ontwikkelingen.

Mensen tot samenwerking brengen en jezelf misbaar maken stond de laatste tijd centraal in de rol van Smithuis als schoolleider. Hij heeft intus genoten als zijn teamgenoten met nieuwe ideeën kwamen of aan de collega's met video's of presentaties de kostbare momenten in beeld brachten dat kinderen echt geconcentreerd met leren bezig waren. Ook legde Anton Smithuis samen met mensen van de CED in Rotterdam zijn visie vast over de relatie tussen schools en buitenschools leren tot een geheel in de Educatieve Plaza.

Niet meer gaf een blauwdruk of een vooruit gestippelde route de koers aan, maar veel meer de gedachte van Fullan: onderwijsvernieuwing is als een reis die je met elkaar onderneemt. *'Als ik alles de school in zou smijten wat ik nu weet zou iedereen stapelgek worden.'* Ieder mag op zijn eigen wijze keuzes maken en genieten, mits er rustpauzes zijn waarin ieder aan de anderen kan vertellen wat hen geboeid heeft en op basis daarvan worden de keuzes voor de vervolgtocht gemaakt. In deze complexe samenleving is deze wijze van reizen de beste manier om te leren....

Competenties van de schoolleider



COMPETENTIES SCHOOLLEIDER

Uit de gesprekken op de school met mensen die jarenlang met Anton Smithuis hebben samengewerkt kwamen enkele competenties als schoolleider zeer helder naar voren.

[ict-competent]

[motiveren]

Een aanjager en een inspirerende innovator met een heldere visie

Uit alle gesprekken komt naar voren dat Anton Smithuis een fantastische aanjager is, die in staat is om mensen te inspireren. Uit de voorgaande beschrijvingen is al duidelijk geworden dat hij een pionier is. Hij houdt al jarenlang de nieuwste ontwikkelingen bij en volgt ze op de voet, zowel op technisch gebied als op het gebied van organisatieontwikkeling en leren en onderwijzen voor morgen. Zijn belangstelling is breed en zijn geheugen erg goed. Hij is volgens een van zijn teamleden altijd bezig om nieuwe kennis te vergaren, 'hij is leergierig naar onderwijs'. Hij heeft in heel Nederland en daarbuiten contacten met andere pioniers en wordt regelmatig gevraagd in adviesgroepen. Op enthousiaste wijze spreekt hij in zijn team en daarbuiten over boeiende voorbeelden van onderwijspioniers en nieuwe ontwikkelingen in scholen. Hij prikkelt mensen om mee te denken over de wijze waarop kinderen anno 2004 leren en denken. Hij geeft de teamleden ook de gelegenheid om elders een kijkje te nemen en studiereizen te maken. Wel stelt hij als voorwaarde dat ze bij terugkomst verslag doen in het team en met voorstellen komen om de goede zaken in de Carolusschool te integreren.

Willen is doen

is een sterke kant van hem. Hij heeft de capaciteit om de actuele kennis te vertalen naar een planmatige aanpak en samenhangende in zijn school.

'Een valkuil voor een innovator is de rusteloosheid en het hoge tempo van veranderingen.' Hij trekt erg veel naar zich toe en wil veel tegelijkertijd doen. Anton Smithuis heeft in de loop der jaren wel geprobeerd om zijn tempo aan te passen, dat is voor een deel gelukt, gedeeltelijk niet. Om te waarborgen dat het tempo in de pas zou lopen met de verandercapaciteit van het team heeft hij bijna twintig jaar geleden al iemand als rech-

[Leiderschap delen] terhand aangesteld die verantwoordelijk was voor de onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen in de groepen. De huidige waarnemend directeur/ intern begeleider, Dick Polman, nam ook de taak op zich om de vertaalslag te maken van de mooie plannen die Anton maakte naar de werkvloer. Hij remde af als er weer een nieuw idee opkwam en pleitte voor degelijkheid in het afmaken van de gekozen route en stabiliteit en continuïteit daarin. Anton zette de hoofdlijnen uit en onderhield de externe contacten. Dick vulde de details in op school en bewaakte de uitvoering in de groepen. Zij vulden elkaar prima aan.

Een schoolleider met veel zorg en aandacht voor de kinderen als inspiratiebron

[echtheid] Het is niet toevallig dat Anton Smithuis zo vaak foto's en video-opnamen van kinderen heeft gemaakt. De glimlach van een kind en intense concentratie in beelden vastleggen geeft hem veel voldoening. De kinderen die we hebben gesproken kennen hem nog als een heel aardige schoolmeester die echt de baas was van de hele school. Hij kent alle kinderen bij naam en is oprecht geïnteresseerd in het wel en wee thuis en op school. De contacten met de ouders zijn veelzijdig, vaak was hij vertrouwenspersoon en sociaal werker. Maar ook biedt de school oudertrainingen aan en leren de ouders hoe ze als bondgenoten hun kind kunnen helpen bij het leerproces. Hij kan zeer goed luisteren naar kinderen en maakt vaak grapjes. Hij heeft regelmatig gesprekjes met hen en vraagt hun mening over allerlei zaken. De ontwikkeling en vorderingen volgt hij nauwlettend, bijvoorbeeld door enkele malen per jaar alle rapporten door te lezen en van tijd tot tijd aan de betrokken leerkracht te vragen of het nu al wat beter gaat met de betreffende leerling. Begin jaren tachtig motiveerde hij de leerkrachten al om hoge verwachtingen te hebben van de kinderen en de resultaten van het onderwijs te monitoren. Het is niet toevallig dat de Carolusschool al jaren rond het landelijk gemiddelde scoort op de Cito-Eindtoets. Een topprestatie omdat zij voor voldoende opbrengsten vergeleken worden met de laagste schoolgroep 7 uit de grote steden en daarom gemiddeld 10 punten lager mogen scoren dan het landelijk gemiddelde. De kinderen van de Carolusschool krijgen ruim voldoende bagage mee aan het einde van de basisschool, zowel op het gebied van kennis, vaardigheden en als sociaal gedrag.

[onderwijs centraal] Zijn liefde voor kinderen vormde voor hem een belangrijke drijfveer om het werk te doen wat hij deed. Riantie aanbiedingen om bijvoorbeeld bij ict-bedrijven te gaan werken heeft hij afgeslagen omdat hij de kinderen niet kon missen.

Een teamleider met oog voor de verschillende competenties bij de teamleden

[draagvlak creëren] Anton Smithuis kijkt volgens de teamleden, die we hebben gesproken, vooral naar de sterke kanten van mensen en maakt daar op een constructieve wijze gebruik van. Zijn manier van leiding geven zorgt voor zelfvertrouwen en steun. Men kan altijd een appel op hem doen, hij heeft een groot arsenaal van theorie- en praktijkkennis. Zijn adviezen zijn weloverwogen en snijden hout. Bijvoorbeeld na een gesprek over een conflict met ouders, was de leerkracht er rijker uitgekomen en kon de situatie op een andere manier hanteren. Het werkklimaat in school is goed en inspirerend. Beslissingen worden in overleg met het team genomen. Meestal dropte Anton een aantal ideeën bij verschillende mensen die daar affiniteit mee hadden en liet het dan een tijdje rijpen. In de TOM-periode heeft het team met elkaar een grote sprong voorwaarts gemaakt in het zinvol overleggen en reflecteren op professioneel niveau. Besluiten kunnen rekenen op een groot draagvlak in het team, de betrokkenheid is groot.

Een directeur die financieel de middelen en randvoorwaarden genereert

Anton Smithuis heeft in elke periode van zijn loopbaan al een geoefend oog gehad voor de mogelijkheden om materialen in zijn school te halen. De donaties of projecten moesten wel steeds een relatie hebben met de inhoudelijke ontwikkelingen die hij voor zijn

[omgeving, projecten]

school voor ogen had. Urenlang heeft hij in zijn vrije tijd gepuzzeld om de gelden vanuit verschillende subsidiestromen te verkrijgen voor zijn school op basis van een noodzakelijk projectplan. En daarna weer de worsteling met de bureaucratie om de gelden van de verschillende stromen te verantwoorden volgens de zeer uiteenlopende eisen. In de school zelf heeft men weinig gemerkt van deze activiteiten. Wel zijn de resultaten van zijn boekhoudkundige talenten en inspanningen voor ieder duidelijk zichtbaar. Zo heeft de school momenteel de beschikking over een professioneel netwerk met de nieuwste computers en flatscreens in alle lokalen en werkruimten.

 *We hebben een waanzinnig goed systeem, er zijn geen oude spullen meer.*

[organisatie, randvoorwaarden]

Voorts heeft elke leerkracht een laptop van school die intensief gebruikt wordt voor , communicatie het leerlingvolgssysteem en de voorbereiding van lessen. De grote vak kennis van Anton werkte ook wel eens nadelig omdat hij met de adviseurs en experts op bijvoorbeeld ict-gebied gedetailleerde discussies voerde over bepaalde oplossingen en dan werd de invoering nodeloos ingewikkeld en liep de uitvoering vertraging op. Het schoolplein, de groepslokalen en de gemeenschappelijke vertrekken vormen een ordelijke maar tevens aantrekkelijke speel-/leeromgeving voor de kinderen. Vanuit een prettig en veilig schoolklimaat worden de kinderen gestimuleerd om op ontdekkingstocht te gaan. De randvoorwaarden hiertoe zijn door de schoolleiding meer dan voldoende vervuld.

Enorme inzet in tijd, veel sturing en controle

Uit het voorgaande blijkt dat Anton Smithuis veel sturing heeft gegeven aan de ontwikkelingen in de Carolusschool. In de testjes die Anton zelf heeft ingevuld, heeft hij de laatste jaren meer oog gekregen voor een coachende en een begeleidende onderwijsstijl. Zijn meest favoriete kleur als veranderaar is wit. Daarmee wordt in theorie optimale ruimte gegeven aan de dynamische bewegingen van de organisatie en de facilitering van de veranderingsprocessen.

De mensen van zijn school ervaren in de praktijk echter vooral een sturende schoolleider die veranderingen in gang zet volgens een goed doordacht stappenplan of raamwerk. Tijdens de rit is er veel controle en de ruimte om de uitvoering op een geheel eigen wijze ter hand te nemen is beperkt. Anton vond het moeilijk om zaken echt te delegeren en de verantwoordelijkheid voor deelaspecten uit handen te geven. Hij trok uiteindelijk nog aan alle touwtjes. Bijna dag en nacht stond hij klaar voor de school en nu is hij bezig om een en ander op een gezonde manier los te laten.

Reflectie

Het gesprek met Anton Smithuis was een zeer boeiende en verrijkende ervaring. Er is in zijn loopbaan een ontwikkeling zichtbaar van praktisch pionieren naar een bewustwording van het belang van inzicht in hoe processen lopen en zich verdiepen in de motivatie van mensen. Vooral in de laatste fase is zichtbaar dat hij snapt hoe processen in een school verlopen en hoe hij mensen tot samenwerken kan brengen. Er is een attitude van naar buiten kijken ontstaan, door groepsleraren de gelegenheid te geven andere scholen te bezoeken, te reizen en met anderen te communiceren. Zo worden de opvattingen over het leren in de 21e eeuw in het centrum van Den Haag, geestelijk eigendom van de mensen zelf die het uitvoeren. Door elkaar erover te laten vertellen en te laten zien, krijgen anderen ook belangstelling om nieuwe zaken uit te proberen. Het denken binnen het team is naar zijn mening gezond genoeg om de ingezette ontwikkelingen voort te zetten; er is een groot reflectievermogen ontstaan. De mensen in de Carolusschool zijn

gewend om samen te werken en daarbij op een positieve wijze elkaar aan te spreken op fouten, maar ook de goede dingen te benoemen en optimaal te benutten.



DRIE MANIEREN VAN LEREN

Opvallend knap is het gemak waarmee Smithuis de verbanden legt tussen theoretische opvattingen van bijvoorbeeld Senge en Fullan en de vertaling die hij maakt voor de eigen schoolsituatie. Hij is in staat zijn visie op opvoeding en onderwijs te verhelderen door eigengemaakte schema's bijvoorbeeld over de Educatieve Plaza en de veranderingsprocessen die niet in kleine stapjes maar met grote sprongen verlopen, gevolgd door een verankeringsperiode.

Het ict-gebeuren was een middel om zijn visie te verwezenlijken. Hij maakte bewuste keuzes om het gebruik in de groepen te beperken tot software voor de basisvaardigheden bij taal/ lezen en rekenen. Ict is ook een middel geworden voor communicatie in het team en professionalisering, elke nieuwkomer krijgt een laptop. In alle fasen heeft Smithuis gezorgd voor uitstekende materiele, financiële en personele voorzieningen en voorwaarden. Hij viel anderen daarmee niet lastig, maar maakte de tijd die hij daarin investeerde wat onzichtbaar omdat hij de inhoudelijke processen veel interessanter vond. *'Zorg er eerst maar voor dat de school zodanig draait dat het bedje waar ict een rol in speelt gespreid is,'* was één van zijn motto's.

Waarderingskader ict-gebruik

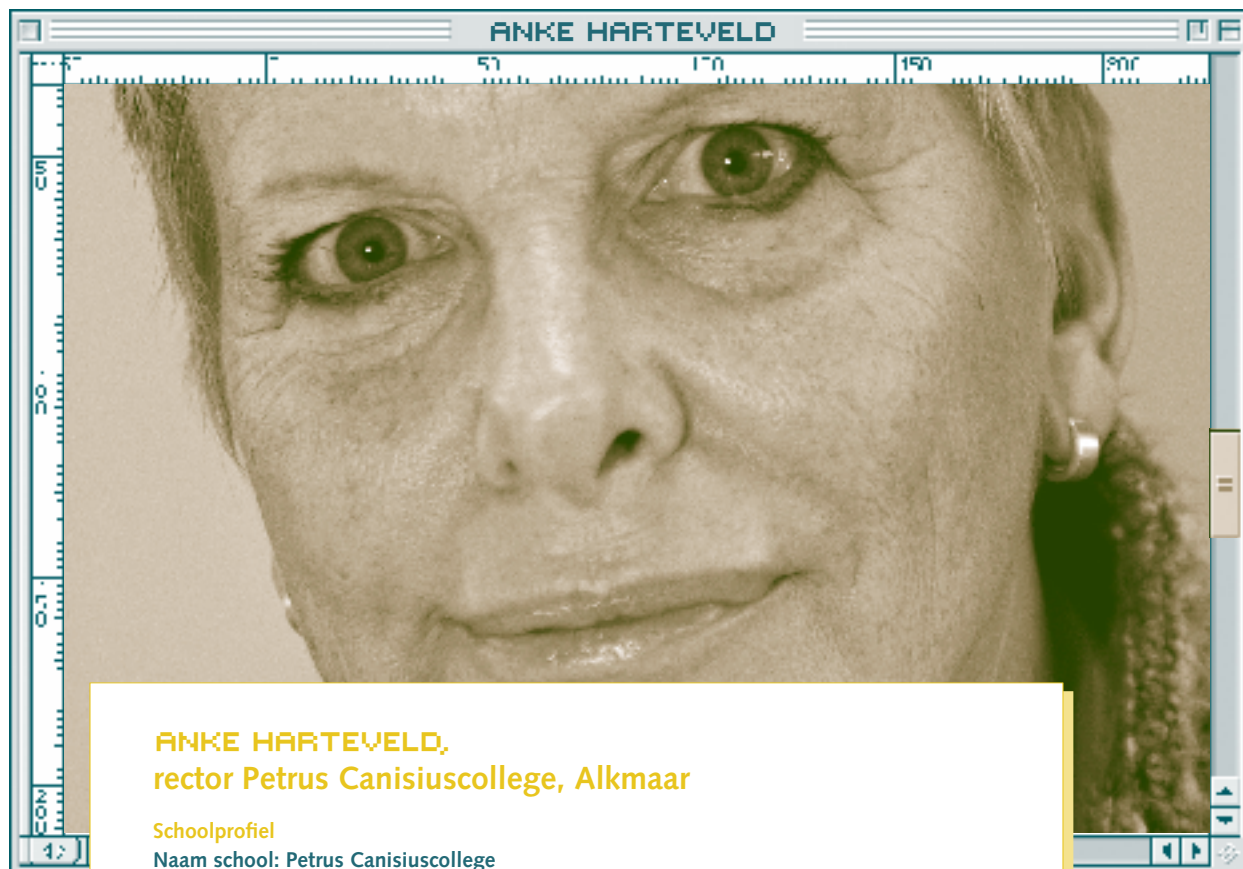
A. De school bewaakt systematisch de kwaliteit van de inzet van ict in haar onderwijs	1	2	3	4
B. Het ict aanbod bereidt de leerlingen voor op verder gebruik in het vervolgonderwijs (ict als onderwerp)	1	2	3	4
C. Ict ondersteunt het leren van de leerlingen (ict als instrument)	1	2	3	4
D. Het gebruik van ict bevordert het actief leren van leerlingen (het perspectief van de leerlingen)	1	2	3	4
E. De school gebruikt ict om leerlingen individueel te begeleiden en om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften passende zorg te bieden	1	2	3	4
F. Infrastructuur	1	2	3	4

Persoonlijke leiderschapstijl

Instructieve Stijl	3
Begeleidende Stijl	7
Coachend-Ondersteunende Stijl	8
Delegerende Stijl	1
Flexibiliteit (30=max)	19

Leiding geven aan veranderen

Geel :	53
Blauw :	52
Rood :	74
Groen :	75
Wit :	93



ANKE HARTEVELD, **rector Petrus Canisiuscollege, Alkmaar**

Schoolprofiel

Naam school: Petrus Canisiuscollege

Plaatsnaam: Alkmaar

Website: <http://www.pcc.nu/>

Soort school: gymnasium, atheneum, havo, vmbo. Het PCC heeft drie vmbo-sectoren (Techniek, Zorg & Welzijn, en Economie).

Aantal leerlingen: 2850

Vestigingen: 6

Aantal personeelsleden: 325

Samenwerking : regionaal arrangement (alle vo-scholen in Alkmaar en Heerhugowaard, roc Horizon), project Natuurtalent (vo-scholen, roc Horizon en In Holland, VU, bedrijfsleven).

Samenwerkingsverband vo/svo, in kader, masterplan huisvesting (alle vo scholen Alkmaar)

Opbouw managementteam

De lesvestigingen hebben iedere een eigen managementteam, (adjunctdirecteuren en/of deelschoolleiders).

De vestigingen hebben alle een eigen vestigingsdirectie.

De leiding ligt in de handen van de Centrale Directie

Loopbaan

Naam: Anke Harteveld

Leeftijd: 56 jaar

1999 Hoofdlocatie PCC, lid centrale directie voor onderwijs

2001 Hoofdlocatie PCC, voorzitter van de centrale directie

Opleidingen: studie biologie, tweede hoofdvak wiskunde, bedrijfskundige opleiding

Overige ervaring: gestart als docente biologie aan de kweekschool Rotterdam en het Andreas College in Katwijk, directeur van de Witte Raaf (middenschool in Utrecht), rector van de Rembrandt S.G. in Leiden.

De competenties van de schoolleider

De touwtjes in handen

Anke Harteveld is een bezielende persoonlijkheid. Ze steekt graag zelf de handen uit de mouwen, maar vergeet daarbij de inbreng en creativiteit van anderen niet. Toen zij op het PCC kwam in 1999 was er nog bijna niets gebeurd aan de invoering van de tweede fase. Door een intensieve aansturing van bovenaf wist ze in drie maanden een verbouwing te regelen, was een inhoudelijke werkgroep gevormd en een begeleidingsgroep vanuit de leerlingen.

 *Ik ben wel iemand die op zo'n moment heel graag de touwtjes in handen heeft.*

Overigens ging dat niet gepaard met autoritair leiderschap. Ze organiseerde etentjes met docenten met als doel om hen te laten meedenken over de richting waarin het onderwijs op het PCC zich zou moeten ontwikkelen. Er waren brainstormsessies, ze probeerde de juiste organisatorische randvoorwaarden te creëren, duidelijke keuzes te (laten) maken en vooral de voortgang te bewaken.

Ontmoette ze daarbij geen weerstanden? Natuurlijk, er zei wel eens iemand: "Het gaat te snel" of "Moet dat wel zo?" Dan nam ze die mensen mee naar nieuwe voorbeelden, ze liet ze kijken op andere scholen, huurde deskundigen van buiten in, delegeerde mis-siewerk door een goede stafmedewerker onderwijs aan te stellen en ze accepteerde ook dat misschien 10% van de docenten het niet zag zitten. "Die moet je dan maar links laten liggen."

Een visie hebben op onderwijs

In die eerste periode ontstond ook de behoefte om de rol van ict goed te benoemen. Samen met anderen schreef ze de nota "ict, middel en geen doel", waarin de functie van ict ondergeschikt werd gemaakt aan het primaire proces. 'Ik leg altijd alles naast de onderwijsontwikkeling.' Anderen onderschrijven die basishouding. Jan Hoogenhout, locatiedirecteur zegt het zo: 'Uitgangspunt bij Anke is altijd geweest dat ict functioneel moet zijn voor leerlingen.'

[gerichtheid op
primaire proces]

Naast de onderwijskundige visie op het gebruik van ict, werd in de nota ook de noodzaak erkend om voor de verschillende vestigingen van het PCC het ict-beheer te centraliseren. Dat is later geëffectueerd door het aanstellen van één centrale ict-coördinator (zelfs in een duo-baan met een concurrerende school in Alkmaar). Voor de inhoudelijke ontwikkeling zette ze alle ict-coördinatoren van de vestigingen in een werkgroep bij elkaar. Ze heeft geen specifieke ict-deskundigheid, maar vindt het wel leuk om zelf met voorbeelden en zinnige toepassingen te komen. Die haalt ze uit de literatuur, pikt ze op van haar medewerkers of ze vindt ze in haar externe netwerken.



In de periode na 2001 moest ze door haar verandering van functie meer gaan loslaten. Dat kost moeite vanwege haar grote inhoudelijke betrokkenheid. Maar het uitbrengen van de algemene nota 'Van minder (centraal) naar meer (decentraal)' in januari 2003 markeerde die omslag duidelijk. 'Je kunt pas loslaten als je zeker weet dat er de goede mensen zijn met de goede competenties en een goed gevoel voor de PCC-cultuur.'

[organisatieontwikkeling]

Anke Harteveld omringt zich dus graag met goede mensen. Door de centrale directie werd een adviesbureau ingeschakeld (Mercury Urval) dat moest meedenken over de competenties die in de organisatie gewenst waren. Op basis hiervan hielp het bureau ook mee bij de werving en selectie van de juiste personen. Maar ze aarzelde ook niet

ANKE ANKEVELD

het hele managementteam aan een stevig coachingstraject te onderwerpen. Ze moest op de koop toenemen dat een enkele directeur het proces niet kon volgen en naar een andere baan heeft moeten uitzien. De nieuwe mensen die ze zelf heeft kunnen aan-nemen, zijn duidelijke triggers gebleken voor het vernieuwingsproces. Zelf stuurt ze dat door uitdrukkelijk in vergadering ruimte te reserveren voor brainstormen en inhoudelijke discussies.



PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN

Zelfreflectief vermogen

Wat ziet zij zelf als haar belangrijkste eigenschappen? Ze vindt zich analytisch, enthousiast, ze heeft humor en maakt daarmee sfeer. Ze kan erg duidelijk zijn in wat ze wil, maar niet nadat ze zich als deelnemer aan het proces heeft verbonden. Daarmee deinst ze er niet voor terug om zich kwetsbaar op te stellen.

Ze spreekt vaak haar waardering uit voor medewerkers, *'Er zitten altijd goeie mensen in het onderwijs'* onderhoudt stevige persoonlijke relaties, pikt signalen op over wat er leeft en toetst die signalen aan haar eigen visie. Een flinke portie lef en geen last van overdreven zuinigheid vindt ze belangrijke kenmerken van zich zelf. Ze houdt van snelheid en van doorgaan: *'Als het je rechtsom niet lukt, dan linksom of gewoon rechtdoor.'* Is er ook wat aan te merken?

 *Ik ga soms te snel.*



IK GA SOMS TE SNEL

Op haar bureau staat een aardewerken slakje, om haar daaraan te herinneren. Een zekere drammerigheid is haar niet vreemd, ze 'manipuleert' mensen soms lichtjes met behoud van hun eigen waarde, maar merkt daarbij wel eens dat mensen niet makkelijk 'nee' durven zeggen.

[denkkracht]

Ze ziet ook wel ontwikkeling bij zichzelf: nu ze het gevoel heeft dat de juiste mensen op de goede plaatsen met de juiste competenties zitten, durft ze ook meer los te laten. Maar dat gaat niet altijd even makkelijk en er ontstaat wel een probleem: ze is een ver-

[ondernemerschap]

anderaar pur sang, waardoor het maar de vraag is of ze op dit moment wel genoeg uitdaging in de school vindt. Als tegenwicht voor de geoliede machine op het PCC zoekt ze de extra uitdaging nu meer buitenshuis: in profielcommissie tweede fase, het deltaplan bèta+ en dergelijke. Externe contacten die ze vervolgens ook weer de school in brengt.

Wat anderen daarvan vinden?

Ondersteunen de collega's van Anke dit zelfbeeld? Anke liet de leiderschapstest ook voor haar zelf invullen door een collega-directielid: Anton Termaat. De verschillen met haar eigen invulling waren niet erg groot. Hij kwam iets meer op de coachingsstijl uit, waar zij zelf de begeleidende stijl als voorkeursstijl scoorde. In de eerste stijl ligt de nadruk wat meer op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, die hebben veel eigen ruimte. In de begeleidende stijl blijft de leidinggevende de richting zelf aangeven, vraagt suggesties en motiveert. Jan Hoogenhout meent dat er van een verschuiving sprake is. De eerste jaren was zij veel meer sturend, (soms te), daarna is er steeds meer ruimte voor medewerkers gekomen en zijn meer bevoegdheden laag in de organisatie neergelegd.

Wist zij in het verleden te enthousiasmeren vanuit de inhoud en kwam ze zelf met ideeën en beleidsstukken, nu is ze meer op afstand en meer faciliterend. Dat wil niet zeggen dat ze die eerste rol niet meer speelt. Op studiedagen is ze er nog steeds bij, in ieder geval bij de start. Ook participeert ze in lopende projecten.

Herman Jansen is directeur facilitair beheer. Vóór deze baan was hij logistiek manager bij de marine en hij prijst de durf van Anke om iemand van buiten het onderwijs op een dergelijke plek te benoemen. Hij onderschrijft de ruimte die ze hem geeft in zijn portefeuille beheer, waarbij ze vooral goed geïnformeerd wil worden. Maar ze blijft haar "vingers in de onderwijskundige ontwikkeling houden" en maakt dan eigen afwegingen. Zo was hij als financieel verantwoordelijke kritisch over de aanschaf van de elektronische leeromgeving Teletop van de Universiteit Twente vanwege de jaarlijks terugkerende kosten. Anke heeft vanuit haar visie op de instrumentele rol van ict toch op onderwijskundige gronden de beslissing genomen om dit product aan te schaffen en de school daarmee in een volgende onderwijskundige fase te brengen.

[daadkracht]



In het persoonlijke contact noemt hij haar wat gematigder dan haar collega-directielid, maar toch kan ze ook heel direct zijn. Als ze iets vindt, hoor je dat zonder omwegen. Op de vmbo-locatie ondersteunen de twee directieleden dit beeld. Zo roemen ze haar durf. Ewald Weiss vindt het getuigen van daadkracht en moed om hem - als Duitser - twee jaar geleden aan te nemen, omdat zijn profiel gewoon paste bij de wensen van de organisatie. Freek Potter zit al veel langer op het PCC (17 jaar waarvan 12 als docent). Hij vindt vooral belangrijk dat ze de vernieuwing in de sector met hart en ziel heeft ondersteund. Elke drie weken komt ze persoonlijk een ochtend naar de locatie om te kijken, met mensen te praten en de ontwikkelingen op de voet te volgen. Tegelijkertijd geeft ze veel ruimte aan de locatiedirecteuren en de teams om zelf het beleid in te vullen. Risico's zien beide heren ook. Wellicht heeft de locatie wel wat te veel ambitie en wordt ze te eigenzinnig. Anke steunt sterk op de competenties van het management, maar die zouden misbruik kunnen maken van de gegeven ruimte en vertrouwen.

Ict-competent?

Op ict-gebied heeft ze na het visiestuk bovenstaande eigenschappen goed kunnen gebruiken. Ze kan de ideeën van medewerkers of externe experts snel oppikken en vertalen naar bruikbare concepten en uit te werken acties voor de eigen situatie. Een voorbeeld wordt genoemd door de sectordirecteuren van het vmbo: *'Je komt met het idee van een digitaal portfolio en binnen de kortste keren is het haar eigen idee.'* In de opgerichte werkgroep portfolio wordt op dit moment gewerkt aan de invoering ervan bij de sector Zorg en Welzijn. Een ander voorbeeld: de ict-coördinator Cornelis Kaai

[organisatie en beheer]

zette haar op het spoor van de elektronische leeromgeving. Ze ging daarover gesprekken voeren met de verschillende onderwijskundige werkgroepen, erover lezen. Men werd het eens over de inhoudelijke eisen en ook dat een elektronische leeromgeving het zelfstandig werken door de leerlingen beter ondersteunde. Ze benaderde drie organisaties voor een offerte. Na doorlichting van de financiële consequenties was de volgende stap dat ze de aanschaf van dit instrument inbracht in het managementteam. Op onderwijskundige motieven werd het besluit tot aanschaf genomen en nu werkt men aan de schoolbrede invoering van Teletop. Zoals gezegd voelt ze zich geen ict-expert.

 *Ik doe veel op intuïtie en gevoel.*

[sturen op middelen]

Ze haalt haar inspiratie uit gesprekken met medewerkers maar ook met collega-schoolleiders en uit de literatuur. Zo lukt het haar, met de goede mensen om zich heen, ict-beleidsstukken te schrijven, waarin de technische details ondergeschikt zijn aan de instrumentele waarde van ict voor het onderwijsproces.

'Ik ben wel iemand van stukken maken,' zegt ze. Dat in elk gesprek haar eerste beleidsnota "ict middel en geen doel" wordt genoemd, bewijst dat ze dat ook wel goed kan. Onder haar 'bewind' is een enorme investering in hardware gedaan. Door docenten kan niet meer gezegd worden dat er te weinig spullen zijn. Maar misschien is ze iets te bescheiden. Want een tijd lang heeft ze zelf de softwareaanvragen van secties beoordeeld, waarbij ze de volgende simpele procedure volgde: eerst een gesprek met de sectie, daarna iedere docent laten tekenen voor instemming met de aanschaf en na een technische check door systeembeheer kon het pakket dan worden aangeschaft.

De ontwikkeling van de school

Het PCC is een open katholieke scholengemeenschap met vijf vestigingen in Alkmaar, Bergen en Heiloo. Het vmbo in Alkmaar is organisatorisch verdeeld in een junior- en een seniorcollege. In 2002 schreef Anke Harteveld in de jubileumuitgave van 75 jaar PCC:

'De medewerkers vormen tezamen een open organisatie waarin we met veel zorg en humor met elkaar omgaan en we zijn daarmee een moderne scholengemeenschap. Op het PCC gebeurt veel, iedere dag opnieuw,...'

Kijkend naar de afgelopen vijf jaar, de periode dat Anke Harteveld bij het PCC betrokken was, kunnen we twee fasen duidelijk onderscheiden. Die fasen lopen enigszins gelijk op met de twee rollen die Anke in die periode vervulde.

Fase 1, de meer centrale sturing

[situationeel leiderschap]

In de jaren 1999 tot 2001 was Anke lid van de directie met als portefeuille 'onderwijs'. Er was een andere directievoorzitter en Anton Termaat was directeur beheer en personeel. In die periode moest de vernieuwing van de tweede fase nog bijna volledig vorm krijgen, de onderwijsontwikkeling stond in de kinderschoenen en de ict-situatie was zoals op veel scholen: een enkel computerlokaal. De ontwikkelingen om het vmbo om te vormen moesten worden gestart.

Dit was achteraf gezien duidelijk een periode van sterke centrale sturing. Werkgroepen werden opgezet, veel gesprekken werden in alle lagen van de organisatie gevoerd, een onderwijskundig verandertraject werd ingezet met de scholing 'alle leerlingen bij de les'. Voor ict was het de periode van het nadenken over de ondersteunende rol ervan, hetgeen uitmondde in het eerder genoemde beleidsstuk 'Ict middel en geen doel'. De interventies waren dicht bij de werkvloer, het ging om stimuleren, begeleiden, ondersteunen en prikkelen, maar vanuit een centrale visie op onderwijs dat op maat van de leerling moet zijn met veel eigen verantwoordelijkheid voor het leren. De grote

[lerend gedrag]

investeringen in ict werden voorbereid en de onderwiskundige bodem ontgonnen. Het ging ook wel eens mis. De invoering van een zelfstandig werkuur voor leerlingen enkele jaren gelden is na een rondgang van een jaar langs de scholen via een enquête onder docenten getoetst: 50% was nog steeds tegen. Het idee is toen afgeblazen, maar wel is er een pilot gestart om een goed voorbeeld te creëren. Daarna is de invoering veel geruislozer verlopen.

Fase 2, naar autonomie van de locaties

[organisatieontwikkeling]

Toen Anke in 2001 voorzitter van de centrale directie werd, bleef Anton Termaat naast haar de portefeuillehouder personeel en benoemde ze een nieuwe directeur Facilitair Beheer. In deze periode kwam de nadruk meer te liggen op de organisatieontwikkeling en het beheer. Ze onderwierp het managementteam aan een intensief scholings- en intervisietraject, ze benoemde een nieuwe directeur in het vmbo en regelde de ict-coördinatie bovenscholen.

Maar het kostte haar nog steeds moeite dingen los te laten. Zo heeft ze drie jaar geleden nog het initiatief genomen voor de tweede fase-training 'school en vak'. En zoals gezegd bemoeide ze zich nog uitdrukkelijk met de aanschaf maar ook met de implementatie van educatieve software. Op die manier is het programma Wintoets de school in gekomen: nadat één groep docenten het pakket had uitprobeerde, liet ze (in nauwe samenwerking met de Cornelis Kaay, ict-coördinator) het door hen demonstreren aan anderen. Nu gebruiken bijna alle docenten het programma voor het maken van hun toetsen.

AANSCHAF SOFTWARE

Aan de aanschaf van de elektronische leeromgeving is te herkennen dat de school echt in een nieuwe fase is beland. Dit instrument moet de onderwiskundige vernieuwing volledig ondersteunen. Het PCC moet een school worden, zoals al langer in het hoofd van haar directeur zit, waarop leerlingen zelf verantwoordelijk zijn voor het leren, de leraren een begeleidende en coachende rol hebben en het onderwijs zo veel meer op de individuele maat kan worden gesneden. In het vmbo kan de elektronische leeromgeving drager worden van het digitale portfolio waar men naar toe wil. Overigens is er in de werkgroep Portfolio nog wel discussie over of dit instrument beter is dan het Portfolio4U dat door het KPC is ontwikkeld. Na de pilotfase in schooljaar 2004-2005 wordt daarover een definitief standpunt ingenomen. Als ander voorbeeld van de nieuwe fase noemen we het TechnaLab. De drie Nask-docenten proberen een nieuw vak vorm te geven, waarin techniek en natuur- en scheikunde worden geïntegreerd. Daarbij worden heel wat opdrachten met de computer uitgevoerd en ook het volgen van de leerlingen door middel van toetsen en het afvinken van activiteiten wordt digitaal ondersteund.

[visie]

Kijken we naar deze recente ontwikkelingen dan zien we een volgende professionaliseringsslag. De huidige beleids- en werkplannen ict (zoals de beleidsnotitie "ict in het onderwijs op het PCC, voor 2003/2004 en verder, het projectplan voor de pilot Elektronische leeromgeving en de ict-werkplannen 2003 – 2005 voor de verschillende vestigingen) worden niet meer door Anke geschreven. Die zijn nu het werk van de bovenscholse ict-coördinator in samenspraak met de medewerkers op de locaties. Ze zijn wel gebaseerd op een algemene nota 'Van minder naar meer', inderdaad van de hand van Anke Hartevel. Die nota geeft – op enige afstand – de contouren aan van de gewenste overgang van minder centraal naar meer decentraal.

Op dit moment wordt de afstand steeds wat groter. In een nieuw systeem van kwaliteitszorg wordt gewerkt met de balanced scorekaart, waarop vanuit verschillende perspectieven (innovatief, intern, visie en missie, klanten en financiën) de doelstelling in meetbare prestaties zijn beschreven. De vestigingsdirecteuren zijn de prestatie-eigenaren en een resultaatovereenkomst bezegeld de eigen verantwoordelijkheid. De voorzitter van de centrale directie staat nu echt op afstand. Hoe lang houdt zij het vol om zich er niet inhoudelijk mee te bemoeien?

Reflectie

Het gesprek met Anke Harteveld was voor ons een stimulerende gebeurtenis. We kunnen ons goed voorstellen dat zij de competenties in huis heeft om een organisatie te richten op gezamenlijke doelen. Daarbij is zij niet vies van sturing, maar probeert tegelijkertijd op inhoudelijke gronden te prikkelen en te enthousiasmeren. Ze heeft de moed dingen te beslissen die mogelijk vervelende (persoonlijke) gevolgen hebben voor mensen of risico's te nemen bijvoorbeeld voor de financiële situatie van de organisatie.

Kernwoorden zijn: veranderingsgezind, ongeduldig, humor, werkend vanuit een sterke eigen overtuiging en tegelijkertijd ruimte latend.

Duidelijk daarbij is dat ze haar manier van leidinggeven aanpast aan de fase waarin de school verkeert. De sturing en praktische daadkracht van het begin maken meer en meer plaats voor facilitering en sturing op afstand.

Of dit bevredigend blijft voor een dynamische persoonlijkheid als Anke Harteveld, is natuurlijk de vraag. Zo lang ze ziet dat veranderingen en verbeteringen blijven plaatsvinden, zal ze enerzijds tevreden kijken naar het proces dat ze veroorzaakt heeft, anderzijds zal het haar misschien toch gauw te langzaam gaan. Het is een logisch gevolg dat ze inmiddels meer in landelijk opererende organisaties probeert haar intrinsieke motivatie in te zetten voor innovatie en onderwijsontwikkeling.

Kijken we naar de ontwikkeling van de school specifiek op ict-gebied dan kunnen we de pijlers van het Vier in balans+ model goed herkennen.

In de twee beschreven periodes is de visie op onderwijs leidend geweest bij de invoering van ict. Aan kennis en vaardigheden is nadrukkelijk gewerkt. Daarbij is het digitaal rijbewijs maar een klein onderdeel van de professionele ontwikkeling geweest. Didactische vaardigheden en onderwijsontwikkeling zijn veel sterker leidend geweest.

De pijler educatieve software is goed ontwikkeld. Vakgroepen zijn gestimuleerd met ideeën voor aanschaf en gebruik gekomen. Ook schoolbrede invoering van specifieke applicaties wordt ondersteund: Wintoets voor de proefwerken, Teletop als elektronische leeromgeving, waarbij voor het vmbo de ingebouwde portfolio van doorslaggevende betekenis was.

De ict-infrastructuur is ruim in orde. Er is veel geïnvesteerd, vooral de afgelopen twee jaar. In het tweede fase-gebouw is een creatieve oplossing gevonden voor een magnifiek ingericht studiehuis: de oude kapel is verbouwd! De werkplekkenstructuur op de vmbo-locatie is eveneens ruim geëquipeerd opgezet.

Samenwerking ten slotte is kernwoord in de verschillende onderdelen. De ict-coördinatie wordt met een andere school in Alkmaar samen geregeld. De ict-contactpersonen van de verschillende vestigingen hebben regelmatig gezamenlijk overleg. Landelijk worden de grote projecten opgezocht om deel te nemen.

Kortom: de vijf pijlers van Vier in balans+ zijn in goede evenwicht met elkaar. De zesde pijler is het leiderschap, waarvan in dit portret een beeld is gegeven.

Waarderingskader ict-gebruik

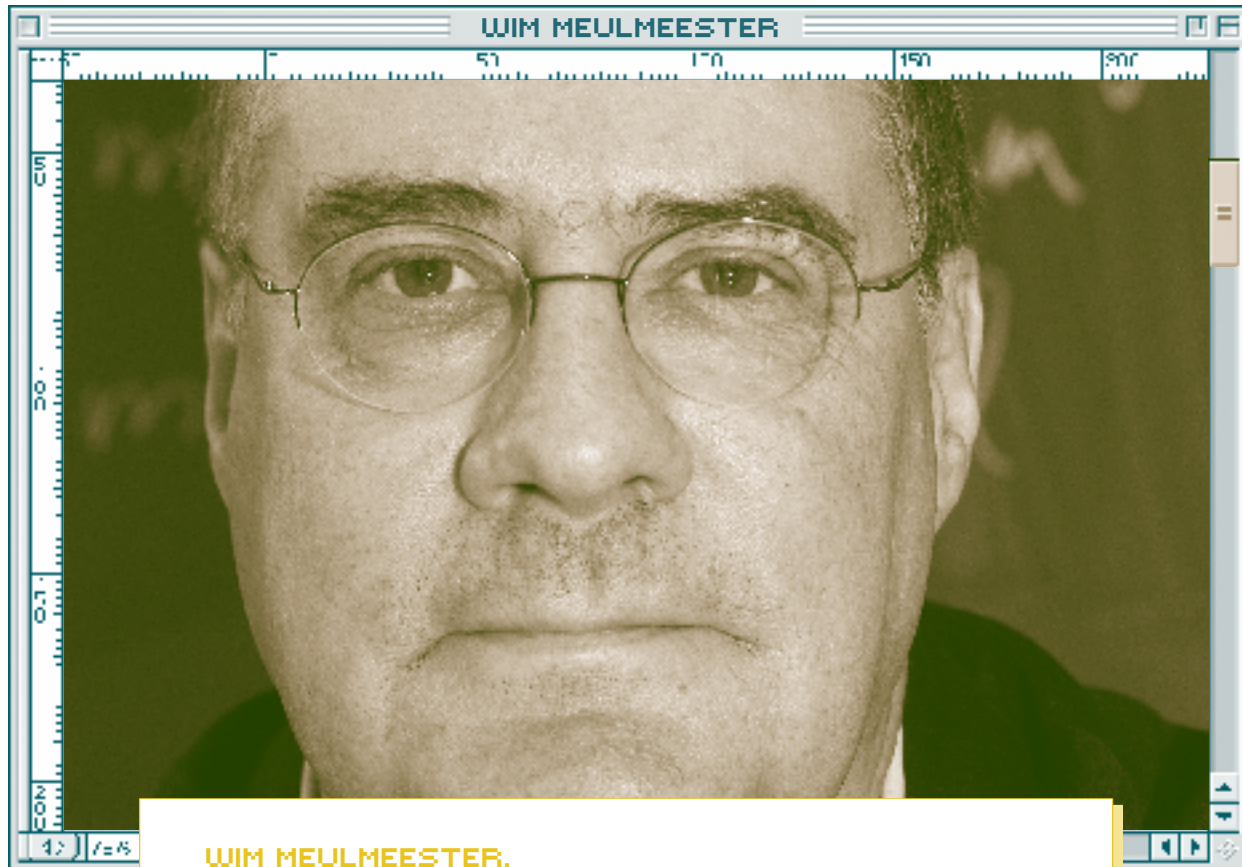
A. De school bewaakt systematisch de kwaliteit van de inzet van ict in haar onderwijs	1	2	3	4
B. Het ict aanbod bereidt de leerlingen voor op verder gebruik in het vervolgonderwijs (ict als onderwerp)	1	2	3	4
C. Ict ondersteunt het leren van de leerlingen (ict als instrument)	1	2	3	4
D. Het gebruik van ict bevordert het actief leren van leerlingen (het perspectief van de leerlingen)	1	2	3	4
E. De school gebruikt ict om leerlingen individueel te begeleiden en om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften passende zorg te bieden	1	2	3	4
F. Infrastructuur	1	2	3	4

Persoonlijke leiderschapsstijl

Instructieve Stijl	5
Begeleidende Stijl	3
Coachend-Ondersteunende Stijl	5
Delegerende Stijl	6
Flexibiliteit (30=max)	27

Leiding geven aan veranderen

Geel :	61
Blauw :	64
Rood :	94
Groen :	85
Wit :	79



WIM MEULMEESTER,
Theo Thijssen - Pauwenburg school, Vlissingen

Theo Thijssen Paauwenburgschool
Openbare school, Vlissingen
Rond de 400 leerlingen
16 groepen in schooljaar 2003 – 2004
www.ttpb.nl/
Managementteam: directeur met bouwcoördinatoren en intern begeleider
Twee gebouwen op één terrein
Groot schoolbestuur, Archipelscholen Zeeland
Samenwerking met bibliotheek, RPCZ (Regionaal Pedagogisch Centrum Zeeland) en APS
zie verder schoolgids

Loopbaan

Naam: Wim Meulmeester
Leeftijd: 56 jaar
Mulo, kweekschool Middelburg
Onderwijzer in Axel en Rotterdam
Directeur Rotterdam Blijdorp
Directeur Souburg
Directeur Vlissingen
(bovenschools) directeur Theo Thijssenschool, Paauwenburgschool en de Vlieger
Directeur Theo Thijssen Pauwenburgschool

Profiel van de schoolleider en ontwikkelingsfasen

Eerste periode van verkenning en reorganisatie

In 1997 werd Wim Meulmeester interim-directeur van de in Vlissingen. De school had negen groepen, maar dat waren ook negen eilanden met elke onderwijsgevende in zijn eigen koninkrijk. In de school waren nog veel oude methoden. Voor rekenen bijvoorbeeld de losbladige methode van Vossen, die eind jaren zestig was ontwikkeld.

Wim Meulmeester begon met klassenbezoeken gevolgd door functioneringsgesprekken. Hij besprak tevoren heel helder de observatiepunten, zodat ieder wist waarop gelet zou worden. In het begin was dit best eng. Al werkende merkten de leraren dat ze er baat bij hadden om met de directeur en met elkaar over het werk in de groepen te praten. De informatie uit de bezoeken werd ook gebruikt voor functioneringsgesprekken. Zo zijn van iedereen de sterke en zwakke kanten in kaart gebracht. Op basis daarvan werden afspraken gemaakt over teamgebonden nascholing, bijvoorbeeld een cursus over klassenmanagement. Op dit punt had de schoolleider de beste docenten uit het land gehaald. Het Seminarium voor Orthopedagogiek had volgens hem veel experts in huis met praktijkervaring. Tijdens de cursus kwamen gesprekken in het team op gang over de visie op onderwijs en daarop kon verder doorgebouwd worden.

[personeelsbeleid]

We zien dat Wim Meulmeester in deze fase veel investeert in het op orde krijgen van de schoolorganisatie en de basis legt waarop later verdere ontwikkeling mogelijk is. Het primaire proces staat daarbij centraal. Op ict-gebied was hij zelf al aan het pionieren met de P2000 van Philips.

In 1999 werd besloten tot verzelfstandiging van het bestuur van de openbare scholen op Walcheren tot De Archipelgroep met 22 scholen, waarvan 9 locaties in Vlissingen. De Archipelgroep heeft een krachtig management, geeft leiding en stelt inhoud centraal. De directeuren van de scholen zijn relatief autonoom, maar werken waar mogelijk samen.

[omgeving, samenwerken]

Het is gebruikelijk dat alle belangrijke zaken heel goed doorgepraat worden in kwaliteitskringen. Voor diverse onderwerpen zijn werkgroepen ingesteld. Wim Meulmeester is bijvoorbeeld voorzitter van de ict-werkgroep en heeft als zodanig een voortrekkersrol en een stimulerende rol naar zijn collega's op zich genomen.

Tijdens het bestuurlijke fusietraject werden er geen nieuwe directeuren van de basisscholen aangesteld, maar de zittende directeuren kregen meerdere scholen toegewezen. We zien hier de rol van de schoolleiders als extern netwerker. Dat is niet alleen van belang voor de school zelf, maar ook voor de ontwikkeling van de schoolleiders zelf.

Tweede fase: fusie van de Theo Thijssenschool met de basisschool Paauwenburg.

In 1999 volgde een fusie van de Theo Thijssen school met een andere openbare basisschool in de wijk Paauwenburg. Het aantal leerlingen was op de betreffende school teruggelopen van 250 naar 60 leerlingen en bovendien van samenstelling veranderd door de toestroom van allochtone leerlingen.

Meulmeester was aanvankelijk niet erg welkom op de fusieschool. Hij had indertijd zijn eigen kinderen van de Theo Thijssenschool gehaald omdat hij niet tevreden was over de kwaliteit van het onderwijs. In het begin waren er erg veel kritische vragen van ouders. De notabelen wilden de fusieschool echter redden. Zo deed bijvoorbeeld de burgemeester van Vlissingen zijn eigen kind op de fusieschool. Dit vormde het begin van een omslag. Allochtone kinderen werden niet meer als een bedreiging gezien, maar als een verrijking. Om de sterke en zwakke punten in kaart te brengen heeft Wim Meulmeester kort na de fusie een tevredenheidsonderzoek gehouden onder de ouders. Op basis van de uitkomsten zijn acties ter verbetering gestart. Na twee jaar is het onderzoek herhaald en bleek dat het streefdoel, om op de items minstens 90% oudertevredenheid te hebben, werd gehaald.

WIM MEULMEESTER

[besluiten durven nemen]	De start van Wim Meulmeester op de fusieschool was zeer ongebruikelijk. In 1999 nam hij sabbatsverlof en kwam alleen eens per maand twee dagen terug om teamvergaderingen te leiden en besluiten te nemen, bijvoorbeeld inzake verwijzingen naar speciale scholen voor basisonderwijs of conflicten met ouders.
[onderwijs centraal]	Tijdens het sabbatsverlof had Wim Meulmeester tijd om te reflecteren op het verleden en zijn toekomst. Er werd erg aan hem getrokken om centraal management te gaan doen in het bestuur van de Archipelgroep. Uiteindelijk koos hij voor de Theo Thijssen Paauwenburgschool omdat hij in contact met de kinderen wilde blijven. Afgesproken werd om in het eerste jaar na de fusie geen nieuwe dingen op te pakken, maar ieder in het team in alle rust aan elkaar te laten wennen. Rond de fusie zelf werd niet veel drukte gemaakt. Wim formeerde diverse groepjes die in korte tijd met praktische voorstellen kwamen die werden uitgevoerd in de loop van het schooljaar. Achteraf gezien is de fusie prima verlopen. Het is een illustratie van een proces van loslaten, maar wel voorzien van een heldere koers met piketpalen en markeringen. Wim Meulmeester profileert zich in deze periode als iemand die besluiten durft te nemen en daarvoor draagvlak weet te creëren. Hij stelt prioriteiten (geen nieuwe dingen na de fusie). Tegelijk gebruikt hij deze periode voor zelfreflectie. Hij neemt daar bewust de tijd voor. Zijn gerichtheid op het primaire proces blijkt uit zijn uiteindelijke keuze om directeur van deze fusie school te blijven.
[organisatie: randvoorwaarden creëren]	Derde fase: Investeren in ict in een stroomversnelling Investeren in infrastructuur en apparaten stond in de periode rond 2000 hoog in het vaandel. In diezelfde periode waren er ook grote investeringen van de overheid. Mensen gingen privé ook computers gebruiken en de ict-ontwikkelingen kwamen in een

[plannen]

stroomversnelling terecht. Aanvankelijk was er in de voorwaarden sfeer veel ellende op de school (servers liepen vast, er was storing op de apparaten en er waren moeilijkheden met de providers). Die problemen zijn inmiddels verleden tijd. Er is een contract gesloten met een netwerkbeheerder voor alle scholen.

Wim Meulmeester speelde een centrale rol in de ict-beleidsgroep waarin de openbare scholen van Vlissingen en de protestants christelijke scholen van Middelburg en omliggende dorpen samenwerken. Voor de inhoudelijke stimulansen is een bovenschoolse ict-coördinator aangesteld voor twee dagen per week.

Op schoolniveau heeft hij een ict- beleidsplan 2000-2004 geschreven om de lijn in de school te verhelderen. Het is een wonder van eenvoud, kort en zakelijk, ook voorzien van een financiële paragraaf. Besluiten over investeringen en aanschaf van apparatuur nam hij zelf. Hij koos bewust niet voor democratisch genomen teambesluiten, bijvoorbeeld bij de keuze en plaatsing computermeubilair voor 50 000 euro: *'Als je dat soort beslissingen democratisch neemt weet iedereen altijd wel een betere andere bestemming.'*

Alle teamleden liet hij scholing volgen om modules te behalen van het digitaal rijbewijs. Het besluit was eerst al in het hoofd van Wim genomen, maar viel goed omdat veel teamleden de druk van buiten voelden om meer te doen met ict. De pilot nascholing is in samenwerking met het Regionaal Pedagogisch Centrum van Zeeland goed gelukt. De RPCZ-medewerkster zorgde voor voldoende differentiatiemogelijkheden en motivatie om aan te sluiten bij het beginniveau van de teamleden. Alle leraren beheersen nu voldoende ict-vaardigheden om ermee in de groepen te werken. Ook nam Wim Meulmeester enkele praktische maatregelen om het ict-gebruik te bevorderen. Alle post in school verliep bijvoorbeeld via e-mail in Outlook. Teamverslagen werden al spoedig per mail verzonden en mededelingen werden ook digitaal verspreid. De computer wordt ook gebruikt voor het bijhouden van de leerlingenadministratie en het leerlingvolgssysteem.

[vier in balans]

Toen de infrastructuur en de scholing eenmaal gerealiseerd waren, kwam er in het team aandacht voor de inhoudelijke ict-toepassingen op school. Ook hierin was Wim Meulmeester de stimulator.

In deze periode toont Wim Meulmeester zich als een de trekker op ict-gebied. Die ontwikkeling komt op gang doordat hij stuurt op inhoud, mensen en middelen. Hij zorgt voor infrastructuur, heeft aandacht voor de software, zorgt voor scholing en brengt lijn in het beleid. Hij is zelf enthousiast, straalt dat uit en ontwikkelt zich ook als een interne expert.

Vierde fase: inhoudelijke samenwerking met andere instellingen

Om een doorgaande leerlijn voor ict in de school te realiseren hebben de leerkrachten vele lijsten ingevuld met leerlingenvaardigheden. Op basis daarvan is een concept plan gemaakt: in groep 7 kunnen ze dit, in groep 8 dat. Ook de leerlingen van groep 7 en 8 moesten lijsten invullen en aangeven wat ze wilden leren. Wim Meulmeester stelde naar aanleiding hiervan vele vragen. Hij begon met de mededeling dat het niet de bedoeling was dat er zulke grote verschillen waren in school. Tijdens studiedagen werd er geïnventariseerd wat er al elders in het land aan materiaal beschikbaar was, maar dat was niet breed genoeg en vertoonde grote hiaten. Er ontstonden boeiende discussies in het team en uiteindelijk werd als algemeen doel vastgesteld dat de kinderen niet alleen kundig, maar vooral kritisch moeten leren omgaan met media. Dit doel moest voor elk leerjaar geconcretiseerd worden.

'Invoeren van media educatie dwong ons te werken met de combinatie van media en content. Aanvankelijk was media educatie een doel op zich, omdat het in de kern-doelen stond. Gaande weg bleek dat er raakvlakken waren met wereld oriëntatie, begrijpend lezen, werkstukken leren maken, zelfstandig werken. De werkstukken van de leerlingen zijn niet meer de werkstukken van de ouders. Kinderen helpen nu elkaar,

maar er zit wel een Impje van opa in. De leerlingen verkennen de wereld, leren bronnen te raadplegen.'

Wim Meulmeester ging op zoek naar bondgenoten om te komen tot een brede en professionele invulling van een doorlopend systeem. In het jaar 2000 zijn er op regionaal niveau gezamenlijk activiteiten rond een curriculum multi-media-educatie gestart. Kees Haman, directeur van de openbare bibliotheek in Vlissingen en Willem Broere, onderwijskundige vanuit het APS, gaven hierbij veel steun. Het Regionaal Pedagogisch Centrum van Zeeland was medepartner.

[samenwerking]

De samenwerking had voor alle betrokkenen meerwaarde. In de werkwijze werd veel nadruk gelegd op de inhoud. Op vier pilotscholen (Twee PC-scholen en twee openbare scholen in Arnemuiden, WestKapelle en Vlissingen) werd een leerkracht een paar uur per week vrijgesteld om onderwijsleeractiviteiten in het kader van multi-media educatie uit te voeren. Op de Theo Thijssen Paauwenburgschool was dit de leerkracht uit groep 7 (Iris). Zij had een moeilijke klas met 37 kinderen, waaronder veel zorgleerlingen en als hulpmiddelen twee computers in de klas en een aantal in de hal. Iris kenmerkt creativiteit, durf en openheid en na een gesprek met Wim zag zij het zitten om het traject in te gaan. Zij besprak ook met de kinderen dat het voor haar nieuw was en dat ze het spannend vond om het project te draaien. De leerlingen kregen veel keuzevrijheid om aan de slag te gaan. Zij kregen ruimte om te experimenteren op hun eigen manier en werden steeds enthousiaster om de nieuwe media te gebruiken bij het opzoeken van informatie en het maken van hun werkstukken. Op de computer gebruikten ze het programma Educat-B. Met dit programma kunnen kinderen onder andere boeken zoeken over een bepaald onderwerp. De materialen kunnen ze vinden in onze mediatheek of in de bibliotheek van de gemeente Vlissingen. De leerkracht stelde wel steeds vragen aan de leerlingen waardoor bewustwording en verantwoording plaats vond. Bijvoorbeeld: 'ik weet niet precies wat je gedaan hebt, maar vertel eens....' In kleine groepjes werden gesprekken gehouden: "hoe heb jij het opgelost? Voor kinderen was het nieuw om zelf met beelden te werken. Een kind was bijvoorbeeld bezig om de gesproken woorden van een videofilmje van oma uit te typen. Iris vroeg verbaasd: 'Waarom doe je dat, praat oma dan zo onduidelijk?'

In de bibliotheek komen steeds vaker kinderen van de Thijssen met vragen of gewoon om zelf iets op te zoeken of te lezen. De interactie heeft voordelen voor de betrokkenen in Zeeland. Het curriculum is inmiddels klaar en is te raadplegen op <http://www.lpcit-groep.nl/meduleren.html>.

[van begeleiden naar

coachen en ondersteunen]

Kenmerkend voor Wim Meulmeester in deze periode is dat hij de grote lijnen aangeeft, maar voor de concrete invulling zoekt hij in zijn team leerkrachten die een voortrekkersrol op zich willen en kunnen nemen. Die stelt hij in staat hun competenties te ontwikkelen. Daar geeft hij hen de ruimte voor, hij steunt ze en geeft ze volledig vertrouwen. Hij heeft zich niet steeds bemoeid met de invulling op microniveau. Wel is hij steeds betrokken geweest om Iris te ondersteunen bijvoorbeeld door het regelen van vervanging, maar ook door ervoor te zorgen dat de software er was, dat alles werkte, dat er camera's te leen waren, dat de batterijen vol waren en dat soort kleine maar belangrijke zaken.

 *Zorg dat die apparaten het doen. Wacht met installeren tot het echt werkt.*

Vijfde fase: nieuwe huisvesting en uitdagende materiele voorzieningen in de school

In 2002 heeft de Theo Thijssen Paauwenburgschool nieuwbouw gekregen. Dat is niet zonder slag of stoot gegaan. Wim Meulmeester heeft hierbij op cruciale momenten een belangrijke rol gespeeld. Hij is goed thuis in de lokale netwerken en beschikte over actuele informatie. Verder heeft hij gevoel voor het politieke spel. Toen er sprake was

van nieuwbouw elders in de stad heeft Wim Meulmeester een gesprek aangevraagd met de wethouder over huisvesting. Hieruit resulteerde uiteindelijk het raadsbesluit dat toestemming werd gegeven voor de Theo Thijssen Paaubenburgschool op de plaats van de oude Theo Thijssenschool. De PC-school mocht in het gerenoveerde oude gebouw van de voormalige Paaubenburgschool. De kunstenaar had een concept uitgewerkt van een Zeeuwsch landschap waarin de gebouwen op een organische manier zijn verwerkt. In het ontwerp en de beschildering van het ene gebouw zie je bijvoorbeeld de veeteelt terug, de koeien en het hooiland, in een andere hoek de akkerbouw met bijbehorende producten van de Zeeuwse klei en aan de rand van het speelterrein de historie met een archeologische ophoging. Deze leeromgeving werkt mee om de leerlingen een gevoel van eigenheid, rust en toch uitdaging te geven.

In de school is nu een centrale hal met een computereiland. In alle groepen staan meerdere computers die aangesloten zijn op een netwerk. Overal in de school wordt gewerkt met multi-media, camera's en techniek. Het programma Educat-B wordt inmiddels in de midden- en bovenbouw gebruikt als opstapje naar een catalogus voor boeken en informatie rond projecten. De kinderen kunnen op het scherm kiezen uit verschillende mogelijkheden zoals de traditionele catalogus, een snuffelcatalogus, een etalage en een zoekoptie. Tijdens ons bezoek waren leerlingen bijvoorbeeld bezig om informatie te zoeken over vogels in het kader van een les over begrijpend en belevend lezen. Het boekenbestand in de school is inmiddels flink uitgedund van 5000 boeken naar 1000 boeken die in Educat-B opgenomen zijn. Daarnaast kunnen de leerlingen de aangegeven boeken ook halen in de bibliotheek en daar is de collectie veel groter.

De faciliteiten zijn ook na schooltijd beschikbaar. Het internetcafé is tot 5 uur open. Het is een ongefilterd net, waarin leerlingen zelf keuzes leren maken en verantwoording daarvan moeten geven aan de leraren. In het eerste jaar gaf dat soms last omdat leerlingen op verkeerde sites surfden. Dit werd snel de kop ingedrukt door het geven van gele en rode kaarten. Nu is dat steeds minder vaak nodig en leren de kinderen elkaar hoe ze wel en niet moeten omgaan met de ict-mogelijkheden in school. Op basis van vertrouwen zijn nog maar kleine correcties nodig.

Aanvankelijk wilde de voorzitter van het Centraal Management zelf naar de vergaderingen gaan voor de nieuwbouw, maar Meulmeester wilde zelf invloed op de bouwplannen hebben, omdat het naar zijn mening goed moet passen bij de visie en werkconcepten over onderwijs in relatie tot de schoolpopulatie. Het gehele traject was zeer tijdrovend, maar is heel goed verlopen. Wim Meulmeester maakte het in hem gestelde vertrouwen waar en dat is belangrijk. Opnieuw laat Wim Meulmeester in deze periode zien dat goed leiding geven meer dimensies heeft en dat het vooral aankomt op de combinatie van sturen op inhoud, mensen en middelen.

Zesde fase: Samenwerking met het APS in het kader van 'Jukebox' en het project 'Loslaten'

Nadat de leerlingen in de bovenbouw werkstukken hadden leren maken en alle groepen vertrouwd waren met het zoeken en verwerken van multimedia-informatie, vond Wim Meulmeester het tijd om een stap verder te gaan in de ontwikkeling van de Theo Thijssen Paaubenburgschool. Hij kwam in contact met het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum dat scholen zocht om een nieuw programma, 'Jukebox' genoemd, uit te proberen. www.lpcit-groep.nl of www.goeddatuhetvraagt.nl Jukebox is een middel om kinderen digitale werkstukken te laten maken. In de projectpresentatie aan het team werden de leraren zelf actief aan het werk gezet om te ontdekken wat het programma inhoudt, hoe het werkt en wat kinderen ermee kunnen doen. In het experimentele traject werd veel aandacht geschonken aan het inbedden van de onderwijsvernieuwing in de dagelijkse praktijk van bijvoorbeeld combinaties van lessen begrijpend lezen en

wereldverkennen. Op de routekaarten staan de activiteiten van de leerlingen centraal. Zij kunnen kiezen voor een eigen leerstijl voor het oefenen van de @-vaardigheden (ict-vaardigheden). Zij worden gestimuleerd om eigen bronnen te verzamelen en in te voeren in de database. De leeropdrachten zijn gevarieerd zoals scannen, fotograferen, geluid opnemen, internet gebruiken en bewerking tot een presentatie van ongeveer 15 minuten aan medeleerlingen. Spelenderwijs leerden de leerlingen steeds meer zelf doen en er met elkaar over praten. Rond de ervaringen met het programma Jukebox heeft het APS een kijkwijzer gemaakt voor andere scholen met video-opnamen van de Theo Thijssen Paauwenburgschool en daarbij behorende samenvattingen van de ervaringen van de leraren en de leerlingen.

Op een functionele en natuurlijke manier leren de kinderen van jongsaf-aan omgaan met multimedia. Het concept van leren met nieuwe media past bij natuurlijk leren van kinderen. Samen met Willem Broere en Louis Peeters van het APS als begeleiders is de school een nieuwe weg ingeslagen waarbij veel ruimte is voor ontdekkend leren en de competenties van kinderen. Wim Meulmeester let er goed op dat de leerlijnen zichtbaar blijven. Kinderen moeten goed weten wat het plan is en wat van hen verwacht wordt. Zij moeten een realistisch zicht hebben op de gekozen leerdoelen en daar de verantwoordelijkheid voor dragen. Leraren zijn alert op begeleiding en structuur bijvoorbeeld in de vorm van portfolio's en het programma Profilog <http://www.profilog.nl>. Profilog is een virtuele wereld waarin lerenden met elkaar kunnen samenwerken in een soort leerwerkplaats op het net op basis van profielen die de leerlingen zelf kunnen aanmaken. De manier waarop kinderen het gestelde doel bereiken kan sterk verschillen. De universiteit van Leuven doet bijvoorbeeld onderzoek in de school naar natuurlijk leren en merkt dat kinderen niet lineair leren maar geneigd zijn tot interactie. Samen leren helpt bij deze ontwikkelingen. Tot slot van ons schoolbezoek kregen we een demonstratie van Glenn, een leerling uit groep 7 over het loodswezen. Hij had zijn video-opnamen van zijn bezoek aan een loods in de presentatie afgewisseld met foto's en teksten. Wim Meulmeester geniet zichtbaar van de manier waarop deze jongen gegroeid is en het zelfvertrouwen waarmee hij zijn leerprodukt presenteert. In de school komen steeds meer actief lerende jonge mensen die zich vrij voelen om op bepaalde gebieden hun expertise te ontwikkelen en met anderen te delen. Samen met het APS wordt de zoektocht naar het natuurlijk leren van leerlingen en de begeleiding daarbij door de leraren de komende tijd voortgezet.

[loslaten]

Kenmerkend voor de wijze van werken van Meulmeester is dat hij op grond van zijn netwerk nieuwe ontwikkelingen opspoort en die de school in laat brengen. Hij zoekt naar de "beste experts die hij kan vinden". In deze fase zien we dat de omslag gemaakt wordt van ict inzetten als instrument naar ict als motor voor verandering. Door het gebruik van ict gaat de school nadenken over nieuwe manier van leren: meer rekening houden met leerstijlen van leerlingen, ruimte geven voor zelfstandig en actief leren, leraren die 'los durven te laten'. Hij zegt steeds vaker: *'Leer ze niet zoveel, begeleid ze. Niet direct zelf helpen, leerlingen kunnen ook aan andere leerlingen hulp vragen. De leraar moet in de gaten hebben wat ze aan het doen zijn en daar feedback op geven.'*



Competenties van de schoolleider en ontwikkelingen daarin

De werkwijze van Wim Meulmeester is, afhankelijk van het onderwerp, sterk sturend, soms alleen coachend en steeds meer gericht op vertrouwen en het geven van ruimte.

[aanspreken]

Zorgen voor een duidelijke structuur en durf om heldere besluiten te nemen en afspraken te bewaken

De ouders die de inspectie heeft gesproken vinden Wim Meulmeester een goede schoolleider omdat hij zijn zaakjes goed heeft geregeld. De organisatie in de school loopt vlekkeloos, regels en afspraken zijn voor iedereen duidelijk.

(daadkrachtig) Volgens de teamleden durft hij besluiten te nemen en knopen door te hakken, dat geeft duidelijkheid en voorkomt oeverloze discussies. *'Als zich problemen voordien moet je ze niet laten zitten (wel eerst een nachtje erover slapen).'*

Wel neemt hij de tijd om erover praten en uit te leggen waarom hij denkt dat de keuze goed is. Hij is heel doortastend en direct en wil dat het allemaal goed loopt in school. Je wordt als teamlid wel geprikkeld door hem en streng aangesproken als je tekort schiet, bijvoorbeeld vijf minuten te laat bent. Pas naderhand neemt hij tijd om naar de redenen te vragen en toont hij begrip. Sommige teamleden vinden het een zwak punt dat Wim Meulmeester heel consequent en volgens sommigen zelf star is bij het bewaken van afspraken en het uitvoeren van besluiten. Zij vinden dat hij teveel denkt vanuit de schoolorganisatie en te weinig vanuit de gevoelens van de mensen. Anderen vinden juist dat het nodig is om zo duidelijk en consistent te zijn. Hij kan goed plannen en vooruitdenken en bespreekt tevoren alle plannen en documenten in de teamvergaderingen. Hierdoor weet ieder waar hij/zij aan toe is en zijn krachtig leiderschap geeft houvast en alles verloopt correct.

Betrokkenheid, discipline, open communicatie, humor en bereikbaarheid is belangrijk

Wim Meulmeester is bijna altijd bereikbaar in school. Meestal is hij te vinden op zijn werkplek in zijn kamer. De deur staat open voor kinderen en leerkrachten die vragen hebben. Zoveel mogelijk geeft hij daar antwoorden op en geeft steun om de problemen zelf te laten oplossen. Hij kent alle 400 leerlingen bij naam en heeft veel belangstelling voor ieders ontwikkeling. Dat blijkt uit de vragen die hij stelt aan de kinderen en de manier waarop hij in de groepen bezig is. Zonder veel ophef zorgt hij dat praktische zaken opgevangen worden, bijvoorbeeld het opladen van lege batterijen als de ict-coördinator zelf voor de klas staat.

Regelmatig geeft hij zelf begeleiding bij computerlessen bijvoorbeeld bij de kleuters in groep 1, maar ook bij het maken van werkstukken in de bovenbouw. Vaak zet hij 's avonds nog even de actuele foto's van de kinderen op de website van de school. Een schoolleider moet volgens hem wel hard kunnen werken, minstens van half 8 tot 5 uur, maar ook vaak daarna.

De contacten met ouders verlopen goed omdat zij via verschillende kanalen geïnformeerd zijn. Ict speelt hierin een belangrijke rol, onder meer in de website, de maandkalender en de nieuwsbrieven per mail. Maar ook live is hij aanwezig bij bijvoorbeeld ouderavonden en cursussen. Hij stimuleert ouderactiviteiten zoals schoonmaak en oud-papieracties en de jaarlijkse tentoonstellingen in de groepen rond een thema. De sfeer is steeds relaxed, op ouderavondvergaderingen trekt Wim Meulmeester regelmatig een flesje wijn open.

Een flinke dosis humor maakt het leven van een schoolleider aangenamer. Zo hadden de kinderen van groep 8 bijvoorbeeld geschiedenisles van een invalleerkracht waarin ze erg veel kattenkwaad uithaalden. Wim wilde hen een lesje leren en schreef een officieel uitziende brief waarin aangekondigd werd dat de inspectie het nodig vond om heel groep 8 te toetsen op de geschiedeniskennis. Om de toets te maken moesten zij op 29 maart om half acht op school zijn. Daar volgde de ontknoping.

[vier in balans]

Van beheersmatige zaken naar visie en conceptueel denken over inhoud en processen

In de ontwikkelingen van Wim Meulmeester als schoolleider is het accent steeds meer verlegd van beheersmatige managementtaken naar inhoudelijke processen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de ict-ontwikkelingen op school. Eerst stak hij er veel tijd, energie in, om geld te genereren voor de apparatuur en de infrastructuur. Daarna stimuleerde hij de teamleden om goed werkende ict-voorzieningen te gaan gebruiken voor de inhoud van het onderwijs. Kenmerkend voor Wim Meulmeester is dat hij mogelijkheden ziet, bijvoorbeeld bij Jukebox. Na onderzoek wil hij dit graag op zijn school invoeren en peilt bij een leerkracht of zij mee wil werken aan een experiment. Vervolgens heeft hij met team gesproken en als zij dat ook zien het zitten omdat het project verbreed zal worden naar de andere groepen, nodigt hij experts uit om een snuffelbijeenkomst te organiseren waarin de mogelijkheden uitgetoetst kunnen worden door de leraren. Niet te lang praten, maar zelf doen.

'Visie ontwikkel je door intervisie, door goed te luisteren naar anderen en met hen in discussie te gaan.' Dat heeft Wim Meulmeester in de loop der jaren geleerd. Door deze communicatie worden de ideeën over onderwijs en opvoeding in de school een gezamenlijke opdracht die inspirerend werkt en uitdaagt. Nu komen uit het team met steeds meer initiatieven die gebundeld moeten worden en uitgewerkt op verschillende niveaus.

[ict-competent]

Steeds meer vertrouwen geven, prikkelen en loslaten

Wim Meulmeester is steeds erg in voor nieuwe zaken en geeft daar ook tijd voor door groepsleraren uit te roosteren en speciale taken te geven. Op ict-gebied is hij volgens het team een vooruitstrevende man met vele goede eigenschappen. Zijn passie is goed voor de school. Hij is sowieso een nieuwe media-man, die staat tussen zijn mensen en ook zelf volop meedoet bij de uitvoering. We doen heel veel met computers in de lessen, hij schaft ze aan, maar blijft kritisch vragen met wat je ermee wilt doen en welk voordeel dit heeft voor de kinderen.

Zijn werkwijze om mensen te stimuleren wordt aangeduid als 'geleid snuffelen'. Hij doet dat door op dingen te wijzen en te vertellen over nieuwe ontwikkelingen. Toen de ict-coördinator bijvoorbeeld een smartboard wilde hebben nam hij haar mee naar een ict-conferentie in Utrecht waar verschillende mogelijkheden gedemonstreerd werden. Na afloop moest zij het verhaal in het team van de Theo Thijssen Paauwenburgschool laten ervaren door de organisatie van een werkbijeenkomst.

[ruimte geven en aanspreken]

Aanvankelijk zocht hij vooral contact met de voorlopers in het team, de laatste tijd heeft Wim Meulmeester veel meer aandacht en tijd voor mensen in het team die zich wat achteraf houden. Het was een ontdekking voor hem dat er veel talenten tot nu toe onbenut waren gebleven. Dit bleek bijvoorbeeld bij het opstellen van leerlijnen in de kleutergroepen, aanvankelijk had hij te weinig vertrouwen in zijn eigen mensen. Maar toen hij een half jaar geleden aan één van hen gevraagd had 'wil je helpen met sturen, ideeën leveren', pakte dat zeer positief uit. Ook bij het uitvoeren van een sterkte /zwakteanalyse in school met behulp van kwaliteitskaarten heeft hij bewust mensen gevraagd uit team die minder op voorgrond traden. De reacties waren positief, 'Goh, wat leuk dat je aan me denkt'.

Hij kwam tot de ontdekking dat zij het proces in een langzamer tempo doen, maar dat past beter bij het team en vergroot het draagvlak. Wim Meulmeester had niet de rust om mensen veel tijd te geven en was ook wel een beetje bang voor weerstand. Nu is hij zover dat in de schoolorganisatie belangrijke taken heeft gedelegeerd aan de bouwcoördinatoren, de ict-coördinator en de intern begeleider. Maar meer en meer komen er ook andere experts in de school. In de organisatiestructuur van de school heeft hij een managementteam gevormd met de twee bouwcoördinatoren. Het is een proces van vertrouwen en loslaten, maar ook een proces van zoeken naar een nieuw evenwicht in

eindverantwoordelijke zijn, delegeren en de faciliteiten hiervoor. De valkuil is dat ieder die meer verantwoordelijkheid krijgt tegelijkertijd ook meer tijd wil hebben en dat gaat van de begeleidingstijd van leerlingen af.

Visie, bijsturen en op cruciale momenten experts binnen de school

Wim Meulmeester is er een voorstander van om beleid al doende te ontwikkelen, steeds een klein stapje verder gaan.

 *Per onderwerp moet je op verschillende wijze leiding geven. Je moet klein beginnen en de cirkel steeds groter maken.*

Na de eerste stap kunnen de leraren ervaringen delen en meer gezamenlijk beslissen. Regelmatig vraagt hij advies van deskundigen om hem op dat bepaalde gebied vooruit te helpen. Na de eerste stap wil hij de ervaringen teambreed delen. Tenslotte wordt besloten, zo gaan we het doen. Het verhaal is echter al achterhaald, terwijl de besprekingen nog gaande zijn.

Wim heeft een fijne neus voor projecten die voordelen opleveren voor de school. Hij weet veel en kan partners binnenhalen. Zijn enthousiasme trekt mensen aan die wat kunnen en willen. Maar sommige mensen in zijn team ervaren het ook als een druk om steeds met nieuwe dingen bezig te zijn. Zij hebben liever een rustiger tempo. Hij heeft voor de bewaking van het proces twee teamleden aangewezen die hem gevraagd en ongevraagd kritisch feedback geven en op hem letten.

In de loop van de tijd heeft Wim Meulmeester ook voor deze groep meer begrip en geduld gekregen. Hij werkt wat meer planmatig en geeft momenten aan voor evaluatie, bijstelling en de nieuwe weet veel, kan partners binnenhalen, heeft een fijne neus voor projecten

Op het gebied van kwaliteitszorg neemt Wim Meulmeester regelmatig de tijd om te reflecteren en na te gaan wat wel en wat niet goed loopt. Ter voorbereiding op het schoolplan 2004-2008 heeft hij met het team een sterkte en zwakte/analyse gemaakt en werkt hij met kwaliteitskaarten. Op basis van de gekozen prioriteiten worden studiedagen gepland bijvoorbeeld over variatie in leertijd, afspraken over zelfstandig werken en kenmerken van leraren. Omdat deze studiedag toevallig in een leerlingenvakantie viel, wat overigens wel een gewone werkdag voor onderwijzend personeel kan zijn, heeft hij wat extra activiteiten georganiseerd en in het kader van teambuilding vond de afsluiting plaats in een kookboerderij. Zo probeert hij het nuttige met het aangename te verenigen en wordt gezamenlijke inspanning afgewisseld met ontspanning.

Reflectie

Het is de verdienste van Wim Meulmeester dat hij in enkele jaren de Theo Thijssen Paauwenburgschool omgevormd heeft tot een initiatiefrijke school met veel aandacht voor nieuwe vormen van leren en activiteiten van de leerlingen zelf. De leraren worden door hem uitgedaagd om zichzelf steeds verder te ontwikkelen en vooral om veel samen te werken en van elkaar en van de kinderen te leren. Als hij terugkijkt op zijn ervaringen als directeur trekt hij de conclusie dat hij steeds beter in staat is om te luisteren naar mensen en zich te verdiepen in wat hen motiveert. Op basis hiervan geeft hij ruimte en vertrouwen en is zijn stijl van leiding geven steeds meer coachend en

ondersteunend. Menselijke contacten staan bij hem centraal. Hij straalt vertrouwen uit in de competenties van kinderen en zijn team.

Daarnaast heeft hij uitstekend gezorgd voor materiele randvoorwaarden en een goede infrastructuur, onder andere op het gebied van de ict-voorzieningen. De apparatuur voor multimedia educatie is in de school ruim voorhanden en goed toegankelijk, er is sprake van een zeer rijke en uitdagende leeromgeving. Wim heeft ervoor gezorgd dat alle leraren scholing hebben gevolgd en de kennis en basisvaardigheden voor ict-gebruik onder de knie hebben, ze zijn digitaal geletterd. Samen met andere instellingen in Zeeland is voor de kinderen een leerlijn ontwikkeld voor media-educatie. De visie op ict is ingebed in een algemene visie op onderwijs en natuurlijk leren. Kinderen kunnen kiezen uit verschillende leerroutes wel is duidelijk dat zij aan het eind iets moeten presenteren. Wim Meulmeester heeft er zichtbaar plezier in dat de kinderen op zijn school zelf bezig zijn met ontdekken en construeren, stap voor stap komen ze samen verder.

Waarderingskader ict-gebruik

A. De school bewaakt systematisch de kwaliteit van de inzet van ict in haar onderwijs	1	2	3	4
B. Het ict aanbod bereidt de leerlingen voor op verder gebruik in het vervolgonderwijs (ict als onderwerp)	1	2	3	4
C. Ict ondersteunt het leren van de leerlingen (ict als instrument)	1	2	3	4
D. Het gebruik van ict bevordert het actief leren van leerlingen (het perspectief van de leerlingen)	1	2	3	4
E. De school gebruikt ict om leerlingen individueel te begeleiden en om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften passende zorg te bieden	1	2	3	4
F. Infrastructuur	1	2	3	4

Persoonlijke leiderschapsstijl

Instructieve Stijl	4
Begeleidende Stijl	6
Coachend- Ondersteunende Stijl	6
Delegerende Stijl	3
Flexibiliteit (30=max)	25

Leiding geven aan veranderen

Geel :	51
Blauw :	60
Rood :	88
Groen :	77
Wit :	85



PETER DE VISSER,
algemeen directeur Nova college, Rotterdam Zuid

Schoolprofiel

Naam school: NOVA college

Plaatsnaam: Rotterdam

Website: <http://www.novacollege-lmc.nl/>

Soort school: praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo.

Aantal leerlingen: 2200

Vestigingen: 5 (6 locaties).

Aantal personeelsleden: 260

Opbouw managementteam:

algemeen directeur,

directeur onderwijs en zorg,

5 vestigingsdirecteuren.

Bestuur: LMC Rotterdam

Bezochte vestigingen:

NOVA Riederwaard (vmbo)

NOVA Montfort (mavo, havo, vwo)

Loopbaan

Naam: Peter de Visser

Leeftijd: 45 jaar

1983-1984 De Springplank, leraar basisonderwijs

1983-1991 Nassauschool voor LEAO, leraar wiskunde en economische vakken

1991-1994 Coordinator VBO Chr. College Riederwaard

1994-1995 Adjunct directeur Chr. College Riederwaard

1995-2001 Directeur Chr. College Riederwaard (VMBO)

2001-heden Algemeen directeur NOVA college

De competenties van de schoolleider

Persoonlijke ontwikkeling en drijfveren

[lerend gedrag]

Peter de Visser was aanvankelijk directeur van het Chr. College Riederwaard en werd in 2001 algemeen directeur van het gehele Nova-college. Met zijn 45 jaar maakt hij een jeugdige, enthousiaste en energieke indruk. Uit zijn curriculum blijkt dat hij flink wat opleidingen heeft gevolgd om zich in het management te bekwamen: NOVA-management development traject, Conflictbemiddeling (mediation), Persoonlijke effectiviteit van de manager, Hoger management voor non-profit organisaties, Schoolmanagement voortgezet onderwijs.

[samenwerking]

Doordat hij al lang in Rotterdam werkt heeft hij een goed netwerk. Dat vertaalt zich o.a. terug in de mogelijkheid elders financiële bronnen aan te boren. Leraren van Riederwaard herinneren zich zijn enthousiasme voor projecten en dat hij overal geld vandaan wist te halen voor projecten. Ook nu op Montfort is er ingetekend op projecten om extra geld binnen te halen.

Tot het netwerk behoren zijn collega's van scholen die onder het LMC² bestuur vallen, maar ook collega's van andere scholen in de regio. Peter de Visser beschouwt hen als een belangrijk forum voor het opdoen van ideeën en het toetsen van plannen. Met veel enthousiasme vertelt hij dat hij met enige regelmaat ook gesprekken voert met iemand van buiten het onderwijs, iemand uit de financieel – economische wereld. Die bracht hem bijvoorbeeld op de gedachte dat je financiële investeringen moet afzetten tegen de effecten in termen van human capital. Onderwijs werkt immers vooral op basis van human capital. Ook een leraar vraagt zich af: wat krijg "ik" ervoor terug als ik me voor iets inspan? *'Dat moet je kunnen benoemen of zelfs uitbetalen. En dat moet ook een rol spelen in het personeelsbeleid. Iemand moet inzien dat persoonlijke ontwikkeling nodig is. Prestaties tegen potenties afzetten.'* De Visser heeft inmiddels goede ervaringen opgedaan met extra activiteiten die worden uitbetaald in geld. Leraren kunnen inschrijven op een taak, bijvoorbeeld het maken van materiaal voor de digitale leerweg in het vwo. Als de uitvoering voldoet aan van tevoren gedefinieerde criteria krijgt de leraar bij oplevering uitbetaald.

Besluitvaardigheid



100 JAAR ONDERWIJS

Aan de schoolontwikkeling van Riederwaard en Montfort ligt tot nu toe geen 'masterplan' ten grondslag. Vlak na de fusie was de tijd nog niet rijp voor het ontwikkelen van strategisch beleid. Maar dat staat nu wel in de steigers en de ambities zijn hoog. Zo vertelt Peter de Visser dat hij rond de millenniumwisseling, in het kader van de fusies waaruit het NOVA college is ontstaan, in de geschiedenis is gedoken en een vergelijking heeft gemaakt tussen het huidige onderwijs en het onderwijs van 100 jaar geleden. Conclusie: er is te weinig veranderd, het onderwijs gaat niet met zijn tijd mee. Leerlingen leren onvoldoende zelfstandig te werken, het onderwijs houdt te weinig rekening met verschillen.

[onderwijs centraal]

Het adagium van Peter de Visser is dat het onderwijs aantrekkelijker gemaakt moet worden. Ict is daarbij een prachtig hulpmiddel, maar zeker geen doel op zich. Van de leiding mag verwacht worden dat ze heldere keuzes maakt. Soms brengt dat ook risico's met zich mee, zoals met de invoering van een digitale leerweg voor het vwo op het NOVA college-Montfort.

 *Het is beter een beslissing te nemen met het risico dat over 5 jaar blijkt dat het een verkeerde beslissing is geweest, dan géén beslissing te nemen.*

² Stichting Lars/ Maasoever Combinatie

PETER DE VISSER

Als je eenmaal een keuze gemaakt hebt moet je ook doorzetten en in lijn met de keuzes die je maakt extra investeren als dat nodig is. Dat geldt ook voor het personeel. Voorbeelden van dat soort beslissingen zijn de vorming van het NOVA college, de keuze om een digitale leerweg voor vwo-leerlingen te ontwikkelen en de keuze om Kunst en Cultuur als profielbepalend element in het onderwijsaanbod op te nemen.

[ondernemend]

Pendelen tussen visie en uitvoering

Je kunt dan wel een visie hebben, maar daarbij loop je het risico soms ook te ver voor de troepen uit te lopen. Peter de Visser geeft dat zelf als risico aan van zijn aanpak: te snel, te veel willen, te ver voor de muziek uitlopen. Of, zoals leraren die wij spraken zeiden: "Hij moet wel blijven luisteren en oppassen dat allerlei projecten die hij start geen doel op zichzelf worden". Tegelijkertijd geven ze daarbij aan dat een schoolleider ook wel wat moet vooroplopen: "anders zakt de boel in". Met andere woorden, het komt aan op goed pendelen tussen visie en uitvoering. Hij werkt daarbij ook nauw samen met de directeur onderwijs en zorg, Bert van Straten. Dat was ook al zo in de Riederwaardtijd. Er zit wel ontwikkeling in hun aanpak. Vóór de fusie verliep de sturing directer en in kleinere stapjes. Nu zij samen de centrale directie vormen sturen zij veel meer op hoofdlijnen en laten de invulling over aan het locatieniveau. Dat is niet alleen een kwestie van meer afstand maar ook van ervaring.

[situationeel leiderschap]

'We hebben 80% hoogopgeleid personeel. Die zijn in het onderwijs lang als kinderen behandeld en zij hebben zich soms ook als kinderen laten behandelen. Je moet de mensen niet betuttelen. Je moet heldere kaders geven, maar binnen die piketpaaltjes

moeten je de mensen eigen verantwoordelijkheid geven en daarop vervolgens aanspreken.'

Met andere woorden: de sturing verloopt vooral op hoofdlijnen. Die worden vertaald in projecten, randvoorwaarden en personeelsbeleid. Verder is er veel ruimte voor invulling op het niveau van kernteams, vakgroepen en leraren.

Daar zit ook een keerzijde aan. Wie veel ruimte laat voor ontwikkeling moet ook veel investeren in kwaliteitsbeleid op alle niveaus in de organisatie. Als dat niet op orde is, komen de borging van het gevoerde beleid en de samenhang in gevaar. Kwaliteitsbeleid staat dan ook hoog op de agenda voor de toekomst.



STURING EN ONTWIKKELING

Aansturen van professionals

In de ontwikkeling van de locaties Riederwaard en Montfort valt op dat Peter de Visser vaak projecten gebruikt als aanjager voor schoolontwikkeling: nivo - project, de voorhoedescholen van Ritzen, de ontwikkeling van een digitale leerlijn, de ontwikkeling van digitale programma's voor natuur en milieueducatie en ckv. Hij heeft daar ook goede ervaringen mee. Het geeft gemotiveerde leraren de kans zich te ontwikkelen en het heeft spin-off naar andere activiteiten van die leraren en ook naar andere leraren.

[organisatieontwikkeling]

In de loop der jaren is daar echter steeds meer het integraal personeelsbeleid (IPB) als instrument voor schoolontwikkeling bij gekomen, mede onder invloed van het schooloverstijgende beleid van het bestuur (LMC). Peter de Visser beschouwt inmiddels het IPB als het belangrijkste instrument voor schoolontwikkeling. Alleen investeren in middelen werkt niet.

Mensen moeten zicht krijgen op hun eigen competenties en ontwikkelingsmogelijkheden. Grofweg onderscheidt hij daarbij vier groepen:

Prestaties		De middengroep (solid citizen): gemiddelde potentie en goede prestaties, de dragende krachten,	De sterren: veel potentie en hoge prestaties
		de vaste waarde van de organisatie en onvoldoende prestaties.	De lerenden: veel potentie en redelijk goede prestaties, halen nog niet alles eruit wat erin zit
		Potentie	

Als de doelstellingen van een organisatie wijzigen, bijvoorbeeld onder invloed van maatschappelijke veranderingen, kan dit gevolgen hebben voor de geschiktheid van mensen in een organisatie. Dat is vooral belangrijk om in je achterhoofd te houden bij de middengroep, vaak de grootste groep en de ruggengraat van de organisatie. Iemand kan competent zijn, maar door gebrek aan ontwikkeling geleidelijk onvoldoende competent raken. Het is belangrijk daar tijdig op bij te sturen.

[denkkracht]

Wat zeker geholpen heeft is dat er in het kader van functieprofielen afspraken zijn gemaakt over ict-competenties. Die gelden als één van de toetsingspunten bij bevordering. Wie niet voldoende over ict-competenties beschikt kan niet doorgroeien van LB naar LC of LD-functies. Voor de functie van leraren management geldt daarbij als 'maat' dat iedereen de vaardigheden moet beheersen, die via de methode 'Babbage' voor leraren zijn te leren.

[organisatie,
beleid en beheer]

Oog voor materiële randvoorwaarden

Wie aan mensen in de omgeving van Peter de Visser vraagt hoe hij de ict-ontwikkeling op zijn school bevordert, krijgt vaak als antwoord dat hij iemand is die zorgt voor goede spullen. Door te investeren in infrastructuur en software laat hij zien wat hij belangrijk vindt.

Zelf zegt hij daarover: *'De infrastructuur is hier goed op orde.'*

In Riederwaard staan nu in vrijwel alle lokalen een aantal computers, die ook worden gebruikt, bijvoorbeeld voor remediërende programma's. Er is een kantoor simulatie lokaal, er zijn op de verschillende locaties computerlokalen, er is een goed functionerend netwerk. Dat wordt natuurlijk ook gebruikt voor schooladministratieve doeleinden.

Er zijn wel wat verschillen tussen de beide locaties van Riederwaard, maar de ict-infrastructuur is daar vergeleken met andere scholen bovengemiddeld. Hoewel op deze school ook niet alles tegelijk kan, worden computers regelmatig vernieuwd. Dat is ook nodig om in de school 'zwaardere' programma's te kunnen draaien, bijvoorbeeld voor het ckv-project in de onderbouw. De oudere computers verhuizen dan naar een andere plek in de school, waar ze ook nog nuttig gebruikt kunnen worden. Van begin af aan was er in Riederwaard ook een werkruimte waar leraren gebruik konden maken van ict-voorzieningen.

Er heeft zich een hele snelle ontwikkeling voorgedaan van een aanpak die vrijwel geheel afhankelijk was van enkele enthousiaste leraren naar systemen waar je systeembeheerders bij nodig hebt..

 *Wij hebben nu bewust gekozen voor twee fulltime systeembeheerders die inzetbaar zijn op de 5 locaties van het NOVA college. Die enthousiaste leraren zijn er nog wel, maar hun vaardigheden worden veel gericht ingezet in het kader van projecten.*

Een soortgelijke situatie begint zich ook te ontwikkelen op het NOVA college-Montfort. Deze school fuseerde vier jaar geleden met o.a. Riederwaard tot het NOVA college.

Ook daar is na de komst van Peter de Visser flink geïnvesteerd in hardware o.a. voor het project de digitale leerlijn.

Soms gaat er ook wel eens wat mis. In de tijd dat de school nog meedeelde aan de eerste ict-projecten koos de school voor 3 à 4 aansluitingen in ieder lokaal. Daar waren de leraren echter nog niet aan toe. Het computerlokaal werd echter wel gebruikt. Iets soortgelijks valt te vermelden over de aanschaf van laptops. Er werden er een aantal aangeschaft om flexibel in te kunnen zetten, maar die dingen waren verhoudingsgewijs duur en kwetsbaar. Ze worden niet meer vervangen. *'Jammer'* verzucht Peter de Visser, *'maar daar moet je dan maar van leren'*.

Competenties op ict gebied

De belangstelling van Peter de Visser voor ict-infrastructuur heeft zeker ook te maken met zijn persoonlijke geschiedenis. Hij was zelf leraar wiskunde in burgerinformatica en experimenteerde in de begintijd al met de P2000 computers. Wat ook een rol speelde was dat de school waar De Visser begon als leraar een leao/kmbo combinatie was. Daar werd al vroeg geëxperimenteerd met ict in het project HOMED (Handels Onderneming met Educatieve Doeleinden). Computers waren in het economisch en administratief onderwijs al vroeg gewoon.

Zo schreef Peter de Visser zelf ten behoeve van het onderwijs een boek over tekstverwerken.

Bert van Straten, directeur onderwijs en begeleiding zegt het zo: 'Hij was zelf altijd een

van de eersten die de dozen uitpakte.'

Voorbeeldgedrag ziet hij als een structureel onderdeel van leidinggeven. Niet alleen op ict-gebied, maar op alle gebieden moet de schoolleiding voorbeeldgedrag vertonen.

Wat nu in dit verband het belangrijkste is valt moeilijk te zeggen: is het ict-competentie, belangstelling voor ict, enthousiasme? In ieder geval helpt het een bij het ander.

[denkkracht]

De ontwikkeling van de scholen

De ontwikkeling van het schoolleiderschap van Peter de Visser laat zich goed illustreren aan de hand van de ontwikkelingen op de twee vestigingen van het NOVA college die wij bezochten.

Sturing dicht bij de werkvloer, stap voor stap.

De vestiging Riederwaard is ontstaan uit een fusie van de Nassauschool voor leao en de Prins Willem Alexander mavo. De pwa mavo kende voor de fusie nog nauwelijks enige ontwikkeling op ict-gebied. Dat lag anders voor de Nassauschool voor leao. Dat was al langer een voorloper. Een visie op het ict-beleid was er aanvankelijk nog nauwelijks, hoogstens een gevoel dat men er iets mee moest doen. De voorlopers ontwikkelden al doende ict-vaardigheden. De school was een voorloper met de aanschaf van een Philips P2000 computer, maar door het ontbreken van toepasbare software en de logheid van de machine liep e.e.a. op niets uit. Er was nog nauwelijks sprake van het gebruik van computers in de lessen. Enthousiastelingen stoeiden met toepassingsmogelijkheden voor leerlingen van de afdeling administratie.

Peter de Visser was in deze fase nog geen lid van de schoolleiding, maar was wel actief op ict-gebied als leraar wiskunde en burgerinformatica. Hij behoorde tot de groep van voorlopers als "meewerkend voorman" en legde daarmee achteraf gezien wel de basis voor leidinggevende capaciteiten op ict-gebied.

[ict-competent]

Voor de fusie was aan de leao een kmbo-afdeling verbonden. De leraren in de beroeps-gerichte vakken waren al begonnen met het gebruik van ict vóór kantoorsimulatie op gang kwam: "handelonderneming met educatieve doelen" (homed). Toen het kmbo werd overgeplaatst naar het roc dreigden ook de computers uit de school te verdwijnen. Het bestuur heeft zich toen zeer ingespannen om dat gat op te vullen. Omdat er veel gemopperd werd op de, vaak niet goed werkende systemen is in die periode veel geïnvesteerd in randvoorwaarden. In feite was dat één van de belangrijkste sturingsmiddelen voor de schoolleiding. De vaardigheden van leraren en de beleidsontwikkeling in de school liepen daar wat bij achter.

[sturen op middelen]

De fusie met twee andere scholen leidde in de periode 1993 tot 1996 tot een herschikking binnen de school. Onderbouw en bovenbouw kwamen in twee aparte, wel dicht bij elkaar gelegen, gebouwen terecht. De school participeerde in het Nivo-project en werd in 1997 geselecteerd als ict-voorhoedeschool.

Bij de start van dat project voldeed de school al ruimschoots aan de hardware doelstelling van dat project. Die was bepaald op 1 computer op 10 leerlingen, terwijl Riederwaard toen al beschikte over 1 computer op 5 leerlingen.

[onderwijs centraal]

In deze periode schiet de gedachte wortel dat de school ict moet gebruiken om het onderwijs aantrekkelijker te maken voor leerlingen. De leerlingenpopulatie van de school verandert en is minder makkelijk te motiveren met traditionele didactische werkvormen. Dat gegeven stond niet op zich. Het beroepsonderwijs van Riederwaard bestaat uit economisch en administratief onderwijs. Vanuit de winkel en kantoorpraktijk redenerend komt je dan al snel tot de noodzaak van computertoepassingen o.a. voor tekstverwerking. Dat werkt ook door naar andere vakken: de vakleerkrachten vormden een grote groep, die ook gezag had in de school. Andere leraren gingen in die beweging mee. Wat



vaak was begonnen als enthousiast pionierswerk ging uiteindelijk als vliegwiel werken voor de ontwikkeling van de school als geheel.

[organisatieontwikkeling]

De schoolleiding bevorderde die ontwikkeling door na de fusie het vak informatiekunde te integreren in andere vakken. Men vond het vreemd leerlingen computervaardigheden te leren in een apart vak, terwijl ze die vaardigheden moesten toepassen in andere vakken. Afgesproken werd dat ict-vaardigheden bij verschillende vakken aan de orde moesten komen en dat nieuw aan te schaffen methodes ook een ict-component moesten hebben.

De school stapte over op een 60 minuten rooster met de afspraak dat een deel van de les in het computerlokaal moest plaatsvinden. Daarbij werd tevens afgesproken dat het 'computerdeel' van de les ook daadwerkelijk iets moest toevoegen aan de les. Achteraf gezien heeft het erg geholpen dat Riederwaard een team had met veel jonge mensen, veranderingsbereid, gemotiveerd en enthousiast. Vanzelfsprekend waren er ook leraren die huiverig waren voor de veranderingen in het onderwijs in relatie tot het gebruik van ict. Leraren leerden daar me om te gaan dankzij het werken in teamverband. In een lokaal voor kantoor simulatie werken meestal twee leerkrachten. Leraren kunnen daarbij van elkaar leren en daardoor hun eigen onzekerheid overwinnen. Er gaat ook een stimulerende werking uit van doorlopende leerlijnen in een school. Leraren moeten voortbouwen op leerlijnen die zijn gestart of voorbereiden op een aanbod dat komt. Als daarbij ict wordt gebruikt kunnen leraren niet achterblijven als collega's bij het onderwijs computertoepassingen gebruiken.

Terugkijkend heeft Peter de Visser niet het gevoel dat hij zo sterk stuurde.

[situationeel leiderschap]

Er liep al veel in de school en als er wat moest gebeuren was één woord genoeg. Waar hij wel voor zorgde was voor goede randvoorwaarden, deelname aan projecten, stroomlijning van de ontwikkeling. Beslissingen daarover werden in het management-team genomen en daarna uitvoerig in het team besproken.

Volgens Bert van Straten is dat iets wat het leiderschap van Peter de Visser kenmerkt: beslissingen in teamverband nemen.

Sturing op afstand

Het gebruik van ict is de laatste jaren in Riederwaard minder afhankelijk geworden van personen en vakken. Ict is een vanzelfsprekendheid geworden in de hele school. Leraren gebruiken de computers die in de lokalen staan nu ook voor interne differentiatie en ict wordt ingezet in projecten als Natuur- en Mileueducatie en Kunst en Cultuur. Ict-competenties spelen een vaste rol bij benoemingsprocedures en promotie. Op het school-overstijgende niveau van het LMC zijn afspraken gemaakt over competentieprofielen die gehanteerd worden bij benoeming en bevordering. De ict-competenties maken daar deel van uit.

Als algemeen directeur van het NOVA college is de positie van Peter de Visser ten opzichte van Riederwaard anders geworden, meer op afstand. De huidige locatieleider Dieleman herinnert zich wel dat dit niet zonder slag of stoot ging. De Visser bemoeide zich aanvankelijk nog met van alles. Het was een verstandige beslissing dat hij als algemeen directeur zijn domicilie op het NOVA college-Montfort koos. Hij stuurt nu veel meer op afstand, NOVA-breed. Dat blijkt ook uit gesprekken met leraren. Zij hebben veel meer te maken met de locatieleiders dan met Peter de Visser.

[ruimte geven]

Nieuwe startfase: Montfort.

In 2001 fuseerde Riederwaard met vier andere scholen en ontstond het NOVA college. De Visser vertrok als locatiedirecteur van Riederwaard en werd algemeen directeur. Zijn adjunct op Riederwaard Van Straten verhuisde met hem mee en werd directeur onderwijs en zorg van het NOVA college.

In die functie namen zij nieuwe initiatieven op ict-gebied voor de locatie Montfort.

[durf]

Op grond van inspectieonderzoek en onderzoek van een extern onderwijsbureau was het op het moment van de fusie duidelijk dat er iets moest gebeuren. De concurrentiepositie van de school verzwakte. Met name de leerlingenaantallen in het havo en vwo liepen terug. Er zat verder ook weinig ontwikkeling in de school. Daarom wordt besloten fors te investeren in schoolontwikkeling, met als één van de speerpunten de ontwikkeling van *digitaal vwo*.

De visie op ict-beleid zoals die in de Riederwaardtijd was ontstaan, werd doorgetrokken. Met behulp van ict kan het onderwijs aantrekkelijker gemaakt worden en leerlingen moeten voorbereid worden op een samenleving en vervolgonderwijs waar ict-vaardigheden noodzakelijk zijn. Voor het overige werd er expliciet voor gekozen veel invullingsruimte aan de leraren te geven.

Anders dan bij Riederwaard zijn ict-toepassingen op deze vestiging nog geen vanzelfsprekendheid. Om de ontwikkeling op gang te brengen schreef het managementteam in op een ontwikkelproject van Center: digitale leerlijnen. (www.digitaleleerlijn.nl) Het project werd toegewezen, maar ook als dat niet zou zijn gebeurd stond voor de schoolleiding vast dat men aan deze ontwikkeling zou beginnen.

Leraren konden inschrijven op deelname aan het project. Op die manier ontstond een projectgroep van gemengde samenstelling: zowel echte voorlopers als leraren die nog aarzelend stonden t.o.v. de nieuwe ontwikkeling, maar toch wilden participeren.

De groep kreeg een open opdracht: ontwikkel een digitale leerweg voor het vwo. Alleen het einddoel stond vast: na een jaar moesten leerlingen 25% van hun tijd via de computer onderwijs kunnen volgen. Hoe dat moest, was open.

Voor de fusie was het plan om op de zolderverdieping een grote, goed geoutilleerde computerruimte te creëren. De Visser vond dat geen goed idee: dan wordt het ict-geheel te veel geïsoleerd. Besloten werd tussen computerlokalen de andere lokalen te lokaliseren, zodat iedereen kon zien wat daar gebeurde.

Bij de start van de ontwikkelingen op Montfort nam de schoolleiding duidelijk het initiatief.

[richting en ruimte]

Maar anders dan bij Riederwaard, werd veel meer ruimte gelaten voor invullingen op de werkvloer. De rol van de schoolleiding is nu anders: veel meer enthousiasmeren, faciliteren en proces begeleiden.

 *Je moet de mensen vragen of het lukt, of de afgesproken acties ook echt worden uitgevoerd. Als leraren niet weten hoe ze dingen moeten aanpakken krijgen ze het advies op andere scholen te gaan kijken.*

'In de Riederwaardperiode werd het ontwikkeltraject veel verder ingevuld met tussenstapjes, waren de lijnen korter en was de sturing directer. Dat kon ook omdat de lijnen korter waren. Eén woord was genoeg. Het was een team van jonge enthousiaste mensen die snel bereid waren aan te pakken. We werken nu veel meer vanuit een strategische beleidsvisie en we werken veel planmatiger.'

De andere rol van De Visser en Van Staten houdt ook verband met de veranderingen in de organisatie. De Visser en Van Straten functioneren nu op locatie overstijgend niveau wat vanzelfsprekend ook de consequentie heeft dat de afstand met de werkvloer groter is geworden.

Reflectie

Tijdens ons schoolbezoek hebben we Peter de Visser leren kennen als een echte doener. Het geheim van zijn succes lijkt te liggen in een combinatie van een bijna jongensachtig

enthousiasme en Rotterdamse zakelijkheid. Hij oriënteert zich goed op de omgeving en ontwikkelingen in het onderwijs en vertaalt dat naar schoolbeleid. Hij is niet bang om daarbij risico's te nemen. Is een beslissing éénmaal genomen dan is hij koersvast, ook als niet iedereen het met hem eens is.

Zijn handelingsrepertoire als schoolleider heeft zich ontwikkeld in relatie tot de ontwikkeling van de scholen waaraan hij leiding gaf. In het begin had hij nog de positie van meewerkende voorman, zeer direct sturend, maar wel in het verband van het team.

Geleidelijk aan is hij meer op afstand gaan werken, waarbij ook zijn aandachtsgebied breder werd: integraal personeels beleid, financieel economisch beleid en onderwijsbeleid. De school verkeert nu in de fase dat ook het strategisch beleid vorm krijgt.

In de manier waarop Peter de Visser leiding heeft gegeven aan ict-ontwikkeling is hij ook duidelijk als doener herkenbaar. Er wordt geïnvesteerd in goede randvoorwaarden zowel wat betreft infrastructuur als software. De voorzieningen op het NOVA college-Riederwaard zijn bovengemiddeld en het NOVA college-Montfort maakt een snelle inhaalslag. Toepassingen in de onderwijspraktijk worden gestimuleerd door projecten en afspraken op schoolniveau in het kader van onderwijsbeleid en personeelsbeleid. Dat gebeurt vanuit de visie dat ict geen doel op zich is, maar dient om het handelingsrepertoire van leraren uit te breiden.

In veel opzichten is de stand van ontwikkelingen op het huidige Montfort vergelijkbaar met die van Riederwaard destijds. Echter zijn positie was toen anders en ook het team was anders. Zijn stijl van leidinggeven heeft zich daaraan aangepast. Maar ook los daarvan is zijn stijl van leidinggeven veranderd: duidelijke doelen aangeven en veel meer invullingsruimte geven aan het lerarenteam. Sturing vindt verder meer indirect plaats via personeel en materieel beleid en uiteindelijk via kwaliteitszorg.

Hoe belangrijk samenwerking is bij ict-ontwikkeling blijkt ook uit de geschiedenis van het NOVA college. Ict-projecten hebben meer kans van slagen als leraren met elkaar samenwerken, zoals destijds bij het introduceren van kantoor simulatie en nu bij het ontwikkelen van een digitale leerlijn in het vwo. Doordat Peter de Visser participeert in bovenschoolse samenwerkingsverbanden is hij op de hoogte van mogelijkheden om in te schrijven op projecten. Leraren worden gestimuleerd te gaan kijken op andere scholen hoe daar de ict ontwikkeling vorm krijgt.

Waarderingskader ict-gebruik

A. De school bewaakt systematisch de kwaliteit van de inzet van ict in haar onderwijs	1	2	3	4
B. Het ict aanbod bereidt de leerlingen voor op verder gebruik in het vervolgonderwijs (ict als onderwerp)	1	2	3	4
C. Ict ondersteunt het leren van de leerlingen (ict als instrument)	1	2	3	4
D. Het gebruik van ict bevordert het actief leren van leerlingen (het perspectief van de leerlingen)	1	2	3	4
E. De school gebruikt ict om leerlingen individueel te begeleiden en om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften passende zorg te bieden	1	2	3	4
F. Infrastructuur	1	2	3	4

Persoonlijke leiderschapsstijl

Instructieve Stijl	5
Begeleidende Stijl	3
Coachend-Ondersteunende Stijl	5
Delegerende Stijl	6
Flexibiliteit (30=max)	27

Leiding geven aan veranderen

Geel :	57
Blauw :	64
Rood :	76
Groen :	85
Wit :	75

Bronnen, kader en instrumenten

De vraagstelling voor deze portretten hebben wij als volgt geformuleerd:

“wat maakt schoolleiders succesvol op het gebied van ict – ontwikkeling in hun scholen?”

Gezien de vraagstelling staat bij de portretten de figuur van de schoolleider centraal. Wij onderscheiden daarbij twee deelvragen en een zeven subvragen:

Hoe manifesteert zich goed schoolleiderschap?

Waar sturen de schoolleiders op?

Hoe ontwikkelt schoolleiderschap zich in relatie tot de schoolontwikkeling?

Welke competenties zijn voor goed schoolleiderschap nodig?

Welke persoonlijke competenties?

Welke beroepsmatige competenties?

Welke specifieke competenties op ict – gebied?

Hoe zijn die competenties verworven en/of ontstaan?

Wat kunnen wij van deze goede “voorbeelden” leren?

Expertbevragingen

Op zoek naar een kader voor de beschrijvingen van “goede praktijken” zijn wij te rade gegaan bij een aantal deskundigen op het gebied van de ict-ontwikkeling en de rol van schoolleiders daarbij. Zie bijlage 1. De inhoud van de gesprekken hebben wij hieronder samengevat en gerangschikt.

Wat is het profiel van een goede schoolleider?

Goede schoolleiders zijn in staat buiten de reguliere kaders te treden en kunnen conceptueel denken. Zij zijn in staat die concepten te vertalen naar de werkvloer en vice-versa, en kunnen ook pendelen tussen uitwerkingen in de school en het ontwikkelen van ideeën. Belangrijke eigenschappen daarbij zijn charisma en durf, de moed om door te pakken. Van schoolleiders wordt verwacht dat ze richting kunnen geven, knopen kunnen doorhakken, doortastend zijn. Ze zorgen voor richting en blijven ook op koers. Het komt er vervolgens wel op aan dat die ideeën worden uitgevoerd. Goede schoolleiders beschikken over een breed handelingsrepertoire en kunnen daarbij verschillende instrumenten toepassen, maar zij hoeven geen schapen met vijf poten te zijn. Gerard van den Hove (directeur APS) verwijst in dit verband naar het werk van professor Philip Hallinger. Die signaleert een ontwikkeling van ‘support, pressure (prescribed prescription)’ naar vormen van ‘distributed leadership’. Dat laatste is wat anders dan delegeren of mandateren. Het lijkt op wat verstaan kan worden als een professionele cultuur: alle lagen in een school moeten zich professioneel gedragen.

 *Je moet stimuleren dat leraren, teams zelf innovatief gaan worden. Je moet mensen verantwoordelijkheid durven geven.*

Leiderschap vraagt dat schoolleiders hun organisatie goed kunnen lezen, snappen, en analyseren. Het is vaak ook een kwestie van maatvoering, situationeel leiderschap. Goede schoolleiders kunnen soepel schakelen tussen verschillende rollen en weten ook wanneer ze moeten schakelen.

Ze zijn gericht op teamwerk (‘teams of teachers’), en passen de organisatie aan bijvoorbeeld door sollicitanten en nieuwe medewerkers te screenen op de juiste competenties en op ‘passend binnen het team’, meer dan op inhoudelijke bekwaamheden.

Ook de persoon van de schoolleider speelt een rol. Rick Steur (voorzitter Centrale Directie Christelijke SG Zuid – West Fryslân) formuleerde het zo: *‘Je moet wel bij jezelf, en echt blijven. Noodzakelijke acties moeten in balans blijven met jezelf. Je moet ook jezelf kunnen vernieuwen, leren van en met elkaar en dat moet de omgeving ook kunnen zien.’* Volgens Haye van der Werf (Moderator van Kennisnet-domeinen voor BVE en schoolleiders) helpt het als schoolleiders een goed zicht hebben op de onderwijsleerprocessen: *‘Ze moeten een onderwijskundige achtergrond hebben, gevoel voor de opdracht van het onderwijs, een visie op het resultaat en op de plek van de instelling in de regio.’*

Stelt ict-ontwikkeling andere eisen aan leiderschap dan andere innovaties?

Hierover zijn geen systematische gegevens bekend, maar een antwoord op deze vraag valt wel te beredeneren. Ict-ontwikkeling is ingewikkelder. Ervaringen van innovatiedeskundigen op dit gebied in de afgelopen jaren laten zien dat in de ict-ontwikkeling veel mensen werken die inhoudsgericht werken (kennis en vaardigheden) en die te weinig oog hebben voor het leren zelf, de leerprocessen: wat heb je gedaan, hoe kun je kennis delen?

Volgens Rick Steur is het nodig meer te gaan denken in termen van ontwerpen van leerarrangementen en in dat verband doelen, inhoud, werkvormen, evaluatie vormen opnieuw doordenken. Jozef Kok (lector nieuwe leren Fontys) vindt dat het gewoon moet worden dat nieuwe media daarbij een rol spelen en daarbij gebruikt worden.

 *Schoolleiders moeten docenten helpen omgaan met onzekerheden. Dit speelt bij elk veranderingsproces, maar sterker bij ict.*

Naar aanleiding van gebruik van nieuwe media worden structuren in scholen op functionele wijze doorbroken. Niet iedereen kan bijvoorbeeld tegelijk met de digitale camera werken, inzet van computers kan meestal niet klassikaal en vraagt om zelfstandig werken en vergaande differentiatie. Leraren moeten de kritische dialoog met leerlingen durven aangaan. Het gaat hier ook om het ombouwen van leerkrachtvaardigheden (bijv. ‘rust in de klas durven loslaten’).

Volgens Gerard van den Hove krijgen ict-toepassingen vooral meerwaarde als ook het onderwijs verandert. Innovatie is al moeilijk en daar komen de technische complicaties bij. Je start een ontwikkeling en wordt dan geconfronteerd met lastige investeringsbeslissingen: aparte lokalen, lespleinen, consequenties voor veiligheid en vandalisme. Je wordt voortdurend afgeleid door de technische problemen.

Volgens Haye van der Werf is het een voorwaarde dat schoolleiders weten wat de mogelijkheden van ict zijn, wat de valkuilen zijn en hoe je de risico's kunt ondervangen. Heel specifiek is dat leerlingen beter en vaardiger met ict zijn dan de leraren. Gebruik maken van ict niet in een overdrachtsvisie past, maar in een interactievisie op onderwijs: samen leren, de docent als coach.

Dit betekent ook dat je in staat moet zijn om leerlingen er bij te betrekken (en dat ook moet willen).

Wil Segeren (voorzitter OMO Scholengroep Het Plein) is van mening dat schoolleiders er verstandig aan doen vooral over beleid te praten en niet over techniek. Een valkuil is volgens onze gesprekspartners van Interstudie dat experts een leidende rol in de ict-ontwikkeling krijgen en het proces overnemen, terwijl de crux blijft: visie op leren en kunnen overtuigen/overdragen. *‘De schoolleider moet niet verzanden in discussies over techniek en speciëke ict-gerelateerde zaken. Hij moet zicht hebben op de ontwikke-*

lingen, zowel in de maatschappij (t.a.v. Ict) als op de rol van de docent.' Die is minder nodig als informatiebron en expert, en meer als onderwijsbegeleider. Voordat ontwikkelingen worden geïntroduceerd moet duidelijk zijn wat er in het onderwijs mogelijk is en wat de grenzen zijn: invoering van ict in het onderwijs moet niet leiden tot leerlingen met 'vierkante ogen'.

Op succesvolle scholen staat ict regelmatig als onderwerp op in de agenda: de investeringen, de standaarden, hoe leerlingen te stimuleren. Goede schoolleiders werken daarbij ook aan hun eigen ontwikkeling, bijvoorbeeld via buitenlandse schoolbezoeken. Ze zorgen voor participatie in landelijke projecten (Tibeto, Victo, Axis) en ze stimuleren ict gebruik ook rechtstreeks door leerlingen en leraren de mogelijkheid te bieden gebruik te maken van een beamer, videoapparatuur, een camera, e.d.

Schoolleiders moeten ook zelf niet vies zijn van technologie; beeldwerking is belangrijk.

Welk leiderschap is nodig in welke fase van ontwikkeling?

Verschillende fasen van ontwikkeling vragen verschillende vormen van leiderschap. Goede schoolleiders kunnen dat of hebben zich op dat gebied geschoold. Volgens Haye van der Werf moeten schoolleiders op het goede moment binnenkomen: 'er zijn.' Dat betekent dat de stijl en aanpak moeten passen bij de situatie van de instelling op dat moment. Dit speelt bijvoorbeeld bij scholen in problemen. Ook het bestuur is daarin een belangrijke factor.

Veelal worden een drietal fasen van ontwikkeling onderscheiden:

Substitutie

In deze fase verandert er weinig aan de inrichting van het onderwijs. Ict wordt als extra middel ingezet om het onderwijs aantrekkelijker te maken. Zo worden bijvoorbeeld stukjes van leerboeken vervangen door opdrachten en materiaal, waarover de leerlingen via de computer kunnen beschikken

Transitie

Het gebruik van de computer gaat er toe leiden dat er andere accenten in het onderwijs gelegd worden. Computertoepassingen in de moderne vreemde talen maken het mogelijk meer accent op communicatief talen onderwijs te leggen.

Transformatie

Ander onderwijs met andere doelen. Door gebruik te maken van nieuwe media worden traditionele werkwijzen in scholen vaak op functionele wijze doorbroken. Daarbij valt te denken aan leerlingen die veel meer hun eigen doelen kiezen, waarbij de inhoud van het onderwijs veel minder gestandaardiseerd en er andere werk- en evaluatie vormen ontstaan. Ict speelt daarbij vaak een onmisbare ondersteunende rol.

Volgens Gerard van den Hove heeft investeren in ict eigenlijk alleen echt zin als je op transformatie inzet. Er zijn volgens hem veel stimulerende schoolleiders. De fase daarna is echter belangrijker (zie distributed leadership). Een goede schoolleider moet voortdurend naar de balans zoeken tussen de koers en hoe de praktijk zich ontwikkelt: pendelen. Wat betekent de beoogde verandering voor de individuele medewerker?

 Om een sprong te kunnen maken moet je iets los kunnen maken.

Het lastige met fasen van ontwikkeling is dat ze zich niet noodzakelijkerwijs in een zelfde volgorde voordoen. Ontwikkelingen hebben soms een concentrisch verloop en binnen een organisatie zal de ontwikkeling ook niet op alle gebieden in een zelfde tempo of volgorde verlopen. Een goede schoolleider zal voortdurend naar de balans moeten zoeken tussen de uitgezette koers en hoe de praktijk zich ontwikkelt: pendelen. In hoeverre

hij of zij daar in slaagt is afhankelijk van beschikbare competenties.

Schoolleiders beginnen vaak sturend, drukken door waar dat nodig is, zorgen dat er expertise in de school komt en plaatsen zich op den duur veel meer op de achtergrond. Volgens Rick Steur is de fase van lostrekken achteraf gezien nog de makkelijkste, ondanks soms slapeloze nachten. Het moeilijkste is te voorkomen dat leraren na de eerste fase weer terugvallen in oorspronkelijke gedragspatronen. Daar moet je dan weer door heen. Die fasering doet zich zowel bij onderwijsorganisaties als administratieve organisaties voor.

Een lastige vraag is of schoolleiders moeten kiezen voor ontwikkeling van iedereen of dat zij beter aan kunnen haken bij voorlopers. Volgens Wil Segeren is het niet verstandig een "klassieke school" helemaal te willen transformeren. In die situatie is het beter toch te kiezen voor voorlopers. *'Geef docenten met initiatief geld en faciliteiten; geef ze de credits van successen en vier die met het team'*, aldus Haye van der Werf. Zet ze op posities waar ze kunnen schitteren, laat docenten elkaar helpen, maar laat geen docenten te ver voor de troepen uitlopen. Dat kan bijvoorbeeld door voor onderwerpen te kiezen waar alle leerlingen van profiteren. Informatiekunde zelf en projecten met een ict component: mens en maatschappij, kunst. Van dat soort projecten kan een vliegwieleffect uitgaan en op die manier worden digitale vaardigheden gestimuleerd bij alle teamleden: leren door doen, succeservaringen aan elkaar vertellen.

Wat betreft onwillige docent is het dievies: blijf het gesprek aangaan, stimuleer bijvoorbeeld de 'verteller' om toch ook moderne technieken te gebruiken.

Zowel bij leraren als bij kinderen is het volgens Jozef Kok noodzakelijk een veel sterker onderscheid te maken tussen uit zichzelf gemotiveerde leraren en degenen die veel meer structuur nodig hebben. Onze gesprekspartners van Interstudie zijn het daar mee eens. Zij vinden het van belang dat niet iedereen hetzelfde traject doorloopt en bovendien dat variëteit in vaardigheden van leraren blijft bestaan.

 *Schoolleiders moeten voor ogen houden dat zoals we in het onderwijs omgaan met verschillen tussen leerlingen, ook met verschillen tussen leraren omgegaan moet worden.*

Dit binnen de kaders die de school aangeeft. In dit verband is bijvoorbeeld het verplicht stellen van het digitaal rijbewijs niet functioneel: de voorlopers leren er niets van, achterblijvers zijn er nog helemaal niet aan toe. Ook moet niet automatisch voor alle vakken ict ingezet worden; voor werkprocessen zoals registratie van cijfers, of het leerlingvolgysteem kan dit wel universeel gelden. Leraren moeten echter ook hierbij eerst het gemak leren ervaren.

Essentieel is dat de schoolleider ruimte blijft bieden voor overtuigen en onderhandelen en dat hij in dialoog blijft met docenten. Hier hoort ook bij dat gedogen zonder verdere actie negatief werkt. *De directeur creëert zijn eigen ellende.*

Jozef Kok: *'De ervaring is dat de strategie van duizend bloemen laten bloeien, na de eerste bloei niet werkt.'* Men denkt nogal eens innovatie te kunnen bewerkstelligen door het instellen van kernteams, maar dat is een idee-fixe. Er is een vervolg nodig van gestuurde ontwikkeling met verplichte scholingen. Als je alles kunt kiezen is het moeilijk een route te bepalen.

Er zijn grote belemmeringen als gevolg van het gebrek aan scholing van leraren. Het is de taak van de schoolleiding in deze fase de prioriteiten scherp te houden: beginnen bij de leerling. Leraren zullen er aan moeten wennen dat die vaak meer kunnen dan zij op dit gebied.

Leraren die thuis over alle moderne snufjes beschikken doen daar soms op school niets mee. Het middel om daar doorheen te breken is de lijn van het herontwerpen van

leerprocessen. Een voorbeeld: in experimenteerscholen werken de leraren van groepen 7 en 8 in grotere teams en zijn de klassen doorbroken. Er is wel een verdeling in vier niveaugroepen. Er is een duidelijke taakverdeling in de begeleiding van leraren op basis van inhoud en expertise. Ze worden enthousiast en de samenwerking heeft veel neven-effecten omdat het nodig is om met elkaar over de gemeenschappelijke leerervaringen te praten en nieuwe plannen te maken.

Ilse van Eekelen van Interstudie doet promotieonderzoek naar leerbaarheid en leereidheid van leraren op het gebied van samenwerkend leren en heeft daartoe een groep van 8 leraren gevolgd. Uit haar onderzoek komen de volgende belangrijke fasen in het innovatieproces naar voren:

De eerste fase is die van probleemontkenning; de tweede die van voorzichtige erkenning. Het gaat hierbij om het veranderen van cognities, het besef dat ict-gebruik nuttig, nodig en handig is. De schoolleider moet in deze fase eerst meer stimulator en mentor zijn.

De derde fase is die van gedragsverandering, een stimulus-responsachtige werkwijze, waarbij (op onderdelen) uitproberen een positief effect heeft. In deze fase is het erg belangrijk dat de infrastructuur werkt, dat er geen negatieve impulsen komen. Schoolleiders moeten dit voorkomen; zij moeten er voor zorgen dat leraren succeservaringen opdoen.

De vierde fase is de uitvoerings- of actiefase, met verdere uitbouw. De schoolleider moet blijven stimuleren, concluderen, relateren aan de visie. Hierbij is het belangrijk dat de visie in beeld blijft.

In deze fase van het proces komen (in termen van Quinn) rollen als producent en controleur aan de orde. Een voorbeeld hiervan is dat leraren de cd-roms bij de methoden gebruiken, en niet als eerste schrappen vanwege 'onrust in de klas' of tijdgebrek. In deze fase is terugval mogelijk als de omstandigheden ongunstig zijn.

Het 'dozen schuiven' in de beginfase van de introductie van ict heeft wel gezorgd voor noodzakelijke voorwaarde voor gebruik van ict, maar in deze fase is minder aandacht besteed aan 'de geesten rijp maken'. Gezien de ontwikkelingsfasen levert dat belemmeringen op in de verdere voortgang. Overigens zijn die ook later deels nog van technische aard: in de derde en vierde fase was (is) een belemmering dat netwerken niet goed functioneerden (functioneren).

Tenslotte is er nog de vijfde fase, die van handhaving. In deze fase heeft de leraar zich de veranderingen eigen gemaakt.

Hoe werkt goed leiderschap door in de kwaliteit van onderwijsleerprocessen?

Er is volgens Rick Steur geen één op één relatie tussen ict-gebruik en een goede kwaliteitskaart. Het hangt ook af van hoe je opbrengsten definieert: er zijn ook moeilijk meetbare opbrengsten, zoals leerplezier, motivatie. Ict kan wel een belangrijkere functie gaan vervullen bij alternatieve vormen van examen: portfolio, observatie van leerlingen, communicatie daarover.

De vraag wordt gesteld of het wel verstandig is resultaten als insteek te kiezen. Ict is een middel, 'één van de dingen'. Het gaat erom dat leraren een repertoire van werkvormen hebben. Ict is een must maar ook een middel met geweldige valkuilen, bijvoorbeeld in de groeiende afhankelijkheid van school en maatschappij van ict.

Ict blijkt op een aantal dimensies functioneel. Als eerste bij de ontwikkeling van informatievaardigheden. Het gaat daarbij wel om de vraag of iets zinvolle informatie is. Bij een zoekopdracht is niet alles wat leerlingen vinden goed. Hoe zorgt een leraar dat een leerling iets leert? Leraren moeten nagaan welke bronnen op welke sites leerlingen bezoeken en wat ze met de gevonden informatie doen. Beantwoordt de informatie aan

de gestelde vraag, zit er ruis in, is het antwoord zinvol? De leraar raakt de greep op gestandaardiseerde informatie kwijt, het aanbod wordt variabel.

Belangrijke directe winst zit ook in de ontwikkeling van communicatievaardigheden: geven van presentaties, gebruik van e-mail voor samenwerking en informatieverzameling. Voorts wordt gewezen op de mogelijkheden die ict biedt bij nieuwe vormen van evalueren. Bijvoorbeeld meerdimensionale presentaties (niet alleen PowerPoint), portfolios.

Jozef Kok wijst op de meer indirecte effecten op het handelingsrepertoire van leraren: veel meer wisseling en variatie in de schoolorganisatie brengen, nadruk leggen op ontwikkeling van kinderen, in nieuwe contexten ervaring opdoen. Dat moet leiden tot beter gemotiveerde leerlingen, meer betrokkenheid van leerlingen. Ict kan afwisseling bevorderen, al moeten leraren wel weer oppassen voor nieuwe vormen van saaiheid. Wat betreft de effecten moet niet alleen gekeken worden naar de onderwijsleerprocessen.

Er wordt gewezen op de noodzaak om de administratieve organisatie beter te integreren met onderwijs (leerlingvolgsysteem, administratie).

Conclusie

Al onze gesprekpartners zijn van mening dat schoolleiders een sleutelrol hebben op dit gebied. Die conclusie wordt bevestigd in een review studie van Van Eck, Kraan, Volman en Dijk (2002) naar de ontwikkeling van ict-competenties van docenten:

'Voor schoolleiders is een belangrijke rol weggelegd als het erom gaat docenten te stimuleren om ict in te zetten en hun competenties op dit gebied te ontwikkelen. Naast het scheppen van materiële randvoorwaarden (beschikbaarheid van computers, ruimte, tijd en content):

- zijn zij verantwoordelijk voor het formuleren van een helder ict-beleid dat aansluit bij de onderwijsvisie van de school;
- kunnen zij docenten stimuleren om op basis van dit beleid met ict aan de slag te gaan, dingen uit te proberen en daarover te communiceren
- kunnen zij zorgen voor voldoende ondersteuning voor docenten die ict in hun lessen proberen te integreren
- kunnen zij zorgen voor een scholingsbeleid, waarvan ook vormen van interne scholing en werken met mentoren deel kunnen uitmaken.'

De rol van schoolleiders kan variëren in relatie tot de fasen van ontwikkeling in het ict-beleid. Met name wil men onderscheid maken tussen ict-toepassingen binnen traditionele kaders (hetgeen we hiervoor de fase van de substitutie noemden) en ict-toepassingen die leiden tot nieuwe onderwijsconcepten (de fase van transitie, uitmondend in transformatie). Omdat het in het eerste geval vooral gaat om het vervangen en verbeteren van traditionele middelen met behulp van ict-toepassingen en omdat de onderwijskundige doelen gelijk blijven, vergt dit vooral interventies op het gebied van beheer, facilitering en organisatie. In het tweede geval leidt het denken over mogelijke ict-toepassingen tot een meer fundamentele heroriëntatie op het onderwijs en de inrichting daarvan.

In deze fasen doet ict-beleid daardoor een beroep op meer en andere leiderschapsvaardigheden. Nu is onderwijsinnovatie op zich al moeilijk. Als ict daarbij een motor is gaat het vaak om fundamentele veranderingen en daar komen de technische problemen nog eens bij. De ontwikkelingen op ict-gebied gaan snel en vaak is niet bekend waar de ict-ontwikkeling toe leidt. Het is lastig om daar dan de goede keuzes in te maken. Ict-beleid vraagt overzicht over de mogelijkheden van ict, de financiële consequenties, de personele mogelijkheden en de beschikbare hulpmiddelen.

Samenvattend noemen de experts de volgende competenties³:

- Externe contacten en externe oriëntatie, vertaler van buiten naar binnen, fondsen werven, zorgen voor participatie in projecten.
- Kennis van onderwijs en eigen organisatie, gerichtheid op het primaire proces.
- Reflectief en analytisch vermogen, creëren van samenhang door visie, vertalen van beleid naar praktijk.
- Initiatiefnemer, beslisser, durf, prioriteiten stellen.
- Sturen op inhoud, mensen én middelen: de richting bepalen en randvoorwaarden creëren op materieel en personeel vlak.
- Charisma, echtheid, goed kunnen communiceren: luisteren en uitleggen, voorbeeld gedrag, zelf ook lerend gedrag vertonen
- Situationeel leiderschap, rekening houden met fasen van ontwikkeling en omstandigheden. pendelen tussen ontwikkelingen op de werkvloer en visieontwikkeling
- Een breed handelingsrepertoire: draagvlak creëren, motiveren, delegeren, kennis delen, leiderschap delen, samenwerking bevorderen, ruimte geven, maar ook verantwoording afleggen en verantwoording vragen, aanspreken, evalueren, op koers houden.

De competentie modellen van de VVO en de NSA.

In 2003 publiceerde de toenmalige Vereniging van Schoolleiders in het voortgezet onderwijs (nu Schoolmanagers_VO) een beroepsprofiel van een schoolleider in het voortgezet onderwijs. In het profiel onderscheiden zij in totaal twintig competenties. Deze competenties zijn onder te brengen in zes competentiedomeinen.

Deze domeinen representeren de kern van het schoolleiderschap en zijn:

- leidinggeven aan het onderwijsproces
- leidinggeven aan de schoolorganisatie
- beïnvloeden van de schoolcultuur
- omgangscompetenties
- zelfmanagement
- professionaliseren en leren.

Bij deze competenties is geen plaats ingeruimd voor zaken zoals vakkennis van onderwijs, financiën, facilitair beheer of personeelsbeleid. Men gaat er vanuit dat schoolleiders de inhoudelijke kennis bezitten die voor hun functie nodig is. Deze kennis is onontbeerlijk voor de uitoefening van het werk van een specifieke schoolleider, maar wordt niet beschouwd als de kern van het schoolleiderschap.

Inmiddels heeft ook de Nederlands Schoolleiders (NSA)academie een competentieprofiel ontwikkeld voor schoolleiders in het basisonderwijs. Dit model vertoont overeenkomsten met dat van de VVO, maar gaat een stap verder omdat in het model de interactie tussen de verschillende domeinen een plaats krijgen.

De NSA onderscheidt de volgende domeinen:

Onderwijs

Gericht zijn op het primaire proces

Organisatie

Organisatieontwikkeling

Organisatiebeleid en beheer

Omgeving

Ondernemerschap

³ De genoemde competenties zijn voor een belangrijk deel ook terug te vinden in de eerder genoemde studie van Van Eck, Kraan, Volman en Dijk.

Denkkracht

Zelfsturing

Intrapersoonlijke competenties

Daadkracht

Interpersoonlijke competenties

Aansturen professionals

Voor een grafische weergave van het model verwijzen wij naar de website van de NSA www.nsa.nl of naar het digitale deel van deze publicatie. Daarin wordt ook op een inzichtelijke manier het verband tussen de verschillende competenties gevisualiseerd.

Kader voor de schoolleiderportretten

Competenties

De competenties die wij, samenvattend, hebben opgetekend uit de mond van experts vallen goed onder te brengen in de domeinen van de NSA:

Onderwijs

Gericht op primaire proces, kennis van onderwijs en eigen organisatie, vertalen van beleid naar praktijk, pendelen tussen ontwikkelingen op de werkvloer en visieontwikkeling.

Organisatie

organisatieontwikkeling: creëren van samenhang door visie, sturen op inhoud, mensen én middelen, prioriteiten stellen, op koers houden.

organisatiebeleid en beheer: randvoorwaarden creëren op materieel en personeel vlak, plannen, verantwoording afleggen, evalueren.

Omgeving

ondernemerschap, initiatief nemen, beslissen, durf, externe contacten, externe oriëntatie, vertaler van buiten naar binnen, fondsen werven, zorgen voor participatie in projecten.

Denkkracht

zelfreflectie, reflectief en analytisch vermogen, charisma, luisteren, voorbeeldgedrag, echtheid, zelf lerend gedrag vertonen, situationeel leiderschap: rekening houden met fasen van ontwikkeling en omstandigheden.

Daadkracht

een breed handelingsrepertoire: leiderschap delen, samenwerking bevorderen, ruimte geven, communicator, draagvlak creëren, motiveren, delegeren, kennis delen, aanspreken.

Moeten schoolleiders over al deze competenties tegelijk beschikken? Wellicht is het niet goed te mikken op schapen met vijf poten. Ook Fullan (Leading in a culture of change, 2001) wijst op de risico's daarvan. Krachtige leiders kunnen de foute beslissingen nemen en de hele organisatie daarin mee nemen. Een charismatische leider is mooi, maar zorgt vaak maar voor een korte opleving.

De sleutel van goed leiderschap zit vooral in maatvoering en ontwikkeling. Zie in dit verband ook de verbindingslijnen in het model van de NSA. In verschillende fasen van ontwikkeling kan ook een verschillend handelingsrepertoire nodig zijn. In die ontwikkeling krijgen schoolleiders ook de kans om zichzelf te ontwikkelen. Niet alle schoolleiders zijn gelijk en beschikken over dezelfde competenties. Het is dan zaak ervoor te zorgen dat anderen kunnen voorzien in die competenties die in mindere mate aanwezig zijn. Uiteindelijk komt het erop aan dat de organisatie zelfverantwoordelijk gedrag gaat vertonen, waarbij minder afhangt van de kwaliteit van de schoolleiding. Men zou dan kunnen spreken van vormen van gedeeld leiderschap (*distributed leadership*).

Kijkpunten en instrumenten

Waarderingskader

Goed schoolleiderschap op ict gebied zou zich natuurlijk in de eerste plaats moeten manifesteren in de kwaliteit van het onderwijs. Toch hoeft dat niet direct zo te zijn. Zo kan bijvoorbeeld een nieuwe schoolleider op een onderpresterende school ict gebruiken om de onderwijsvisie scherp te krijgen en het gesprek weer over onderwijs te laten gaan. Zo'n schoolleider is natuurlijk ook uitermate geschikt voor een portret. In dit project hebben we dan ook bij de selectie van de te portretteren schoolleiders niet alleen gekeken naar de kwaliteit in het algemeen en van ict-ontwikkeling in het bijzonder. We hebben vooral geprobeerd schoolleiders te kiezen die in verschillende fasen van ontwikkeling, zowel van hun school als van zichzelf, excellent leiderschap hebben vertoond. We hebben schoolleiders gevonden aan het eind van hun loopbaan, maar ook schoolleiders die midden in hun ontwikkeling zitten, dan wel schoolleiders die op een nieuwe locatie min of meer 'opnieuw' zijn begonnen.

We hebben wel de mate van succes van het ict-gebruik in de scholen op het moment van het bezoek in kaart proberen te brengen aan de hand van een instrument dat ten behoeve van toekomstig inspectie onderzoek in ontwikkeling is. Dit instrument heeft het karakter van een verdiepingsmodule bij het waarderingskader dat de inspectie na vaststelling gaat hanteren bij schoolbezoeken. Wij hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid het instrument bij het maken van de portretten uit te proberen. In de geschreven portretten is een korte samenvatting van de waarderungen als illustratie opgenomen. Het digitale deel bevat het waarderingskader en per school de meer gedetailleerde beoordelingen.

Objecten van sturing

Wie zicht wil krijgen op hoe schoolleiders handelen zal moeten kijken naar de onderwerpen waar een schoolleider zich mee bezig houdt. Er zijn allerlei modellen om die onderwerpen te identificeren. In dit geval baseren wij ons gezien het onderwerp op de studies en publicaties van de Stichting Ict op School, omdat die gebaseerd zijn op uitvoerige, vergelijkende studies naar het gebruik van ict in het primair en voortgezet onderwijs. De publicatie 'Vier in balans' (augustus 2001) bevat een verkenning naar stand van zaken met het oog op verstandig en efficiënt gebruik van ict in het onderwijs. Hierin komt de Stichting Ict op School tot de volgende conclusie:

'De ingrediënten voor het gebruik van ict in het onderwijs zijn: visie op onderwijs, kennis & vaardigheden, educatieve software en ict-infrastructuur.'

In het vervolg op de publicatie van 'Vier in balans' van 'Vier in Balans Plus' (februari 2004) voegen de schrijvers, zich baserend op recente overzichtstudies, daaraan toe: samenwerking en leiderschap. Wij citeren: 'In de eerste plaats is leiderschap nodig voor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie' en 'Daarnaast is leiderschap ook nodig om te zorgen voor de onderlinge balans tussen de bouwstenen voor effectief gebruik van ict: visie, apparatuur, programmatuur en deskundigheid.' Wat betreft samenwerking denkt ict op School aan het delen van kennis en materialen, krachtenbundeling op het gebied van inkoop en beheer, kennisontwikkeling en dat zowel binnen de school als tussen de scholen.

Bij het maken van de portretten hebben wij geprobeerd in kaart te brengen hoe schoolleiders op de verschillende velden: visie, apparatuur, programmatuur, deskundigheid en samenwerking sturen en interventies plegen.

De relatie schoolleiderschap en schoolontwikkeling

De deskundigen die we hebben bevraagd wezen er reeds op: het belang dat schoolleiders de juiste maat voeren, oftewel situationeel leiderschap vertonen, rekening houden

met fasen van ontwikkeling en omstandigheden.

Om wat meer greep te krijgen op deze materie hebben wij gebruik gemaakt van een tweetal korte digitale scans: 'Persoonlijke leiderschapstijl' en 'Leiding geven aan veranderingen'. Deze scans zijn ingevuld door de schoolleiders en met hun instemming zijn de resultaten ook in de portretten opgenomen. De scans zijn ook opgenomen op het digitale deel van deze publicatie, voorzien van een meer uitgebreide toelichting. Hieronder lichten wij de achtergronden bij de scans kort toe.

Persoonlijke leiderschapstijl

De situationele benadering om mensen te leiden werd ontwikkeld door Kenneth Blanchard (1992). Deze is gebaseerd op de onderlinge relatie tussen Ten eerste de hoeveelheid sturing en controle (sturend gedrag) van de leider en de hoeveelheid steun en ondersteuning (ondersteunend gedrag) die hij geeft Ten tweede de competentie alsmede de betrokkenheid (het ontwikkelingsniveau) van de medewerk(st)er voor het uitvoeren van een bepaalde taak.

De twee belangrijkste uitgangspunten van dit model zijn dat er niet één ideale manier van leidinggeven bestaat en dat de manier van leidinggeven verschillend is van situatie tot situatie; verschillende situaties vereisen dus een verschillende aanpak.

Situatie wordt in dit model omschreven als de taak die een ondergeschikte moet uitvoeren in relatie tot zijn of haar vermogen en bereidheid deze uit te voeren. De leiderschapstijl van een leidinggevende dient hierop aan te sluiten.

De scan 'Persoonlijke leiderschapstijl' is een bewerking van een vragenlijst over situationeel leiderschap van Hersey & Blanchard, die we hebben vertaald naar een twintigtal situaties met een ict-component in een schoolcontext. Aan de schoolleiders hebben wij gevraagd hoe zij in deze situaties zouden reageren. Sommige van hen hebben zelf het instrument ingevuld, anderen hebben ook nog aan andere leden van het management gevraagd hoe zij dachten dat de schoolleider dit instrument zou invullen. Dat gaf soms aardige verschillen. Schoolleiders die op basis van hun eigen antwoorden uitkwamen op een begeleidende stijl bleken op basis van de antwoorden van collega's meer uit te komen op een bijvoorbeeld een coachende stijl.

In de test worden in totaal vier leiderschapstijlen onderscheiden:

S1. De instructiestijl

De leidinggevende vertelt hoe en waar de medewerker de taken moet vervullen. Dit is een vorm van eenrichtingsverkeer. De leidinggevende communiceert naar de medewerker.

S2. De begeleidende stijl

De leidinggevende geeft richting aan en blijft de taakuitoefening sturen, maar probeert een (beperkte) vorm van tweerichtingsverkeer te realiseren. De leidinggevende geeft uitleg over beslissingen, vraagt suggesties en motiveert de medewerker door de bedoelingen te laten zien.

S3. De coachings- of ondersteunende stijl

De leidinggevende bevordert en ondersteunt de medewerkers bij de uitoefening van hun taak door hen zoveel mogelijk ruimte, informatie en verantwoordelijkheid te geven. Problemen worden opgelost en beslissingen worden in overleg genomen.

S4. De delegerende stijl

De leidinggevende geeft het doel of het te behalen resultaat van de taak aan, maar de medewerkers moeten deze geheel zelfstandig vervullen. De medewerker achterhaalt zelf de problemen en de oplossingen van deze problemen.

Flexibiliteit

Een combinatie van verschillende waarden leidt ten slotte tot de zg. flexiniliteitscore, die een indruk geeft van de mate waarin schoolleiders verschillende stijlen hanteren in verschillende omstandigheden.

Leidinggeven aan veranderingen

Bij het maken van de portretten hebben wij ook een testje gebruikt voor het leiding geven aan veranderen. In lijn met het gedachtegoed van het INK⁴-Managementmodel, hebben ons daarbij laten inspireren door de 'Kleurentest', <http://www.tg.nl/Methoden/VeranderenmetINK/Veranderenmetkleur.html>.

Deze test over veranderen onderscheidt een vijftal veranderstijlen, die vervolgens worden aangeduid met kleuren.

Deze theorie over leren veranderen onderscheidt een vijftal veranderstijlen, die vervolgens worden aangeduid met kleuren. Samenvattend komt dat op het volgende neer:

Geel

De gele veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door belangen bij elkaar te brengen, voorstellen te formuleren, voordelen van bepaalde opvattingen te tonen en naar compromissen toe te werken waar alle partijen zich in terug kunnen vinden.

Blauw

De blauwe veranderaar acht het goed mogelijk veranderingen te beheersen. Met het resultaat helder voor ogen kan het management veranderingen afdwingen. De weg naar dat resultaat wordt door de blauwe veranderaar op basis van rationele overwegingen gepland.

Rood

De rode veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen op de juiste manier te prikkelen, bijvoorbeeld door de inzet van goede HRM-instrumenten.

Groen

Veranderingen komen tot stand door mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te leren.

Groene veranderaars gaan er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen bewust te maken van nieuwe zienswijzen en hun eigen tekortkomingen.

Wit

'Witte' veranderaars hanteren de volgende uitgangspunten; neem goed op hoe de organisatie 'als vanzelf' beweegt en verandert en dynamiseer deze ontwikkelingen door blokkades te verwijderen.

⁴ INK staat voor Instituut Nederlands Kwaliteit. Het model is een middel om het werken aan de verbetering van de organisatie te structureren en te stimuleren.

Literatuur

Blanchard, K.(1992). *Situationeel leiderschap II en de one minute manager* Utrecht/Antwerpen.

Cauwenberghe, C. van, (1995). *Schoolmanagement, Innovation and Management of Change*, Prague/'s-Hertogenbosch, PHARE/RES.

Eck, E van, Volman, M, Kraan, A en Dijk, E (2002). *Ontwikkeling van ict-compenties van docenten, een reviewstudie*, SCO-Kohnstamm-instituut.

Emst, Alex van (1999). *Vuistregels voor onderwijskundig en persoonlijk leiderschap*. Utrecht: APS.

Fullan, Michael, (2001), *Leading in a culture of change*, John Wiley & Sons, Inc.

Hallinger, Philip (2003). *Reshaping the landscape of school leadership development : a global perspective*. Lisse [etc.] : Swets & Zeitlinger .

Kuijpers, (1998) *Persoonlijk leiderschap in een lerende basisschool*, 's-Hertogenbosch.

Heijmans, J.W. (2003). *Beroepskwaliteit is onderwijskundig leiderschap tonen : NSA beroepsstandaard 2003-2004*. Utrecht: NSA.

Stichting ICT op School *Vier in balans* (2001), *Vier in balans plus* (2004), *Rendement van ICT onderzocht* (2004). www.ictopschool.net

Inspectie van het Onderwijs (1999). *Informatiekunde in de basisvorming*.

Leithwood, Kenneth A. en Philip Hallinger (2002). *Second international handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht [etc.] : Kluwer Academic Publishers.

Luinis, Gerritjan van (?). *Kleurrijk leiderschap : over de spanning tussen 'sturen' en 'loslaten'*.

Sleegers, Peter (2000). *Leiding geven aan leren*. In: *Meso magazine* : tijdschrift voor schoolorganisatie en onderwijsmanagement, vol. 20 (2000), afl. 110, pag. 2-8 (7)

Volman, Monique en Janssen, Judith (2001). *Een breed scala van rollen voor een nieuw type docent*. Universiteit van Amsterdam, Instituut voor de lerarenopleiding.

VVO (2003). *Het beroepsprofiel van een schoolleider in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VVO.
Beschikbaar als elektronisch document

Websites

<http://www.nsanederland.nl/docs/bpwebsite.asp>

<http://www.isisvo.nl/>

<http://schoolmanagersvo.nl/>

<http://www.ictopschool.net>

<http://www.kennisnet.nl>

<http://www.managementsite.net>

<http://www.onderwijsinspectie.nl>

<http://www.schoolvoorbeelden.nl>

<http://www.avs.nl>

Bijlage 1. Geraadpleegde experts.

Gerard van den Hove, Algemeen Directeur APS.

Rick Steur, voorzitter Centrale Directie Chr.SG Zuid – West Fryslan.

Jozef Kok, lector nieuwe leren Fontys, voorheen procesmanager PO, Q-primair, KPC, XPIN expertisebureau innovatieve beleidsvoering.

Haye van der Werf, Moderator onderdelen voor BVE en schoolleiders van kennisnet, lid van het bestuur van een scholengroep VO in Alkmaar.

Wil Segeren, voorzitter OMO Scholengroep Het Plein.

Jan Oosting Interstudie, adviseur/ teamleider/ lid MT,

Ilse van Eekelen Interstudie, trainer/adviseur.

Renny Beers Interstudie, trainer/adviseur.

Tevens bedanken wij Alfons ten Brummelhuis, Albert Schot (Stichting ICT op School), Willem Broere en Louis Peeters (APS) voor de informatie die zij ons verschaft hebben.