

# De core business van het onderwijs managen

Door Ingrid van Reede van Oudtshoorn

In gesprek met Herre van de Waerd, directeur van Oecumenische basisschool Kawama in Purmerend



“E.G.O. management is kijken naar wat je mensen op welk moment nodig hebben. Dan gaat het om je team als geheel, de mens als individu en het spanningsveld daartussen.” Herre van de Waerd vertelt wat dit betekent aan de hand van de ontwikkeling van Oecumenische basisschool Kawama in Purmerend. Kawama betekent: plaats waar het goed is (in het Bemba, Swahili).

“Kawama is in 2003 van start gegaan en ik ben vanaf het begin directeur. De visie was voor mij meteen duidelijk: ErvaringsGericht. In het verleden heb ik op klassikale scholen gewerkt. Maar daar merkte ik al: ik voel me pas lekker als de kinderen en leerkrachten zich goed voelen. Als zij hun draai niet vinden, is er weinig ontwikkeling. Dat maakt duidelijk dat er meer in het leven is dan de opbrengsten waar de overheid op gericht is. Dat is waarvoor ik wil gaan. Welbevinden en betrokkenheid van kinderen, leerkrachten, ouders en het management wordt dan vanzelfsprekend de leidraad.”

### **“Het gaat niet om het hoofd dat je hebt, maar om het gezicht dat je trekt!”**

“Met andere woorden: het gaat niet om de mogelijkheden waarmee je geboren bent, maar om wat je ermee doet en op welk moment. Voor mij betekent dit dat je gebruik moet maken van de mogelijkheden die je hebt. Ik houd me als directeur bezig met kwaliteiten van mensen. Kwaliteiten zien en die kwaliteiten binnen de kaders ruimte bieden en ondersteunen. Een team van leerkrachten kun je heel goed vergelijken met een groep kinderen. Ieder heeft zijn talent en steeds weer moet je je afvragen wat iedere leerkracht of kind nodig heeft in een bepaalde situatie. Daarvoor is het van belang dat ik me bewust ben van mijn eigen kwaliteiten en uitdagingen. Ik was in mijn rol als directeur voorheen behoorlijk sturend. Nu besef ik dat ik daardoor de zelfsturing van collega's niet goed bevorderde. De balans weten te vinden tussen monitoren en sturen is voor mij op z'n zachtst gezegd een grote uitdaging.”

### **Ruimte, vertrouwen en bevoegdheden**

“Met een intentieverklaring en een E.G.O. basiscursus, wat al enkele jaren een vast fenomeen is voor startende leerkrachten, blijft de vraag: hoe geef je richting aan welbevinden en betrokkenheid, zonder het stuur in handen te hebben? Wil je tegemoet komen aan het welbevinden van leerkrachten dan is het van belang om zeker niet te beginnen met sturen. Stuur pas als je ziet dat ze het zelf niet

kunnen. Ik heb gemerkt dat het mij rust geeft als de kaders van het onderwijs helder zijn. Met het ondertekenen van een intentieverklaring zijn de kaders duidelijk. Dan kun je daarbinnen veel ruimte, vertrouwen en bevoegdheid geven. Als je dat aan je mensen geeft, kunnen ze laten zien wat ze waard zijn. Daar worden ze gelukkig van.”

### **De eerste stap: controle loslaten en het samen doen**

“Core business is de inhoud van het onderwijs. Bij het realiseren van goed onderwijs is de leerkracht het meest belangrijk. Het is de kunst om leerkrachten zich bewust te laten zijn van de consequenties van hun handelen. Je moet daarom veel investeren in leerkrachten. In een steeds groter

geheel. Er ontstaat als het ware een getrapte verantwoordelijkheid. Mijn taak verandert daardoor. Dat vraagt van mij dat ik de controle los kan laten en mijn collega's het vertrouwen en de bevoegdheden geef die nodig zijn. Ik bespreek tegenwoordig met de mensen de voortgang van de taken waar zij eindverantwoordelijk voor zijn. Zo houd ik overzicht over de totaalorganisatie, niet de details.”

### **De tweede stap: interne coaches opleiden.**

“Onze leerkrachten liepen nogal eens bij elkaar naar binnen met vragen van diverse aard.

Het managementteam zag dat en besepte dat het mogelijk moest zijn om de kwaliteiten van mensen veel beter



wordende school kun je dat niet alleen managen. Je kunt hooguit twaalf tot vijftien collega's begeleiden, anders gaat het ten koste van de kwaliteit. De stap om een managementteam, bestaande uit een directeur, bouwmanagers (dat is wat anders dan bouwcoördinatoren) en een intern begeleider, in te voeren was voor mij een logische oplossing. De bouwmanagers werden verantwoordelijk voor onderwijsproces in de bouw en het functioneren van de leerkrachten. Zij kijken naar de kwaliteit in de klas. De focus van de bouwmanager is: wat heeft die leerkracht nu, op dit moment, nodig? Welke ondersteuning past hierbij? Door hierop in te spelen, geven ze mede richting aan de ontwikkeling van de leerkrachten en volgen die ontwikkelingen ook. De intern begeleider is vervolgens verantwoordelijk voor leerlingenzorg en kwaliteitszorg en tenslotte ben ik verantwoordelijk voor de school als

tot hun recht te laten komen. We zagen dat in het team bijvoorbeeld collega's waren die het onderwijsconcept al heel goed in de vingers hadden, collega's die zeer getalenteerd waren op didactisch gebied en collega's die erg bekwaam waren in het interpersoonlijk handelen. Deze kwaliteiten wilden we inzetten op een manier, waardoor ze het beste tot uiting zouden komen: collega's coachen. Dat heeft ons op het idee gebracht om een basiscursus ervaringsgericht coachen via het expertisecentrum in huis te halen en door tien mensen te laten volgen. Aanvankelijk werden de te coachen leerkrachten onder de coaches verdeeld. Maar na een poosje merkten we dat eerlijk verdelen lang niet altijd eerlijk is. Bovendien was er een perfecte match tussen sommige coaches en leerkrachten en konden andere coaches hun specifieke kwaliteiten niet altijd bij de juiste persoon kwijt.





Dit jaar zijn we daarom begonnen met de leerkrachten te laten kiezen wie ze als coach willen hebben. Er ligt dan een meer natuurlijke relatie tussen de coach en de gecoachte, waardoor de verbondenheid tussen hen groter wordt. Spannend, want je zult maar de coach zijn die niet gevraagd wordt. Er ontstond als vanzelf een evenwichtige verdeling. Je ziet dat leerkrachten enerzijds op inhoudelijke vragen kiezen, maar ook op basis van een klik kiezen. Dit vroeg wederom van mij dat ik de controle kon loslaten en vertrouwen schonk aan de mensen die het uitvoerden. Ik merkte dat het enige wat ik hoefde te doen was: ruimte bieden.”

**“Iedereen heeft kwaliteiten en die zijn belangrijk voor de organisatie. Als mensen kunnen laten zien wat ze waard zijn, worden ze gelukkig.”**

“Deze manier van werken werpt overigens ook op andere terreinen haar vruchten af. Door gebruik te maken van talenten en interesses worden de taken met meer verve uitgevoerd, omdat de leerkrachten betrokken zijn bij hun taken. Natuurlijk moeten klussen worden geklaard waar minder animo voor is, maar ook dan zie je dat als de onderlinge betrokkenheid groot is, de lasten eerlijk worden verdeeld. Door ze de bevoegdheden te geven om het te doen, gaan ze het niet voor zichzelf doen, maar voor de organisatie.”

### **De derde stap: ontwikkeling en invoering van een kwaliteitskaart ErvaringsGericht Onderwijs.**

“Het gaat erom dat je de kwaliteiten van je leerkrachten in beeld kunt brengen. Maar hoe meet je dat? In de wet BIO staan zeven vastgelegde competenties die je mee moet nemen in de verantwoording. De vraag die we onszelf stelden was: vinden we dat voldoende voor onze school? We kwamen tot de conclusie dat we ErvaringsGericht Onderwijs willen terug zien in het handelen van de leerkracht. Eén van onze collega’s heeft daarop in het kader van haar masteropleiding een E.G.O.-kwaliteitskaart ontwikkeld. Alle competenties die in een bekwaamheidsdossier thuishoren, zijn met de onderdelen van de ervaringsgerichte intentieverklaring omgevormd tot een E.G.O.-kwaliteitskaart. Deze kwaliteitskaart is nu de basis voor zowel onze coachings-, functionerings- als beoordelingsgesprekken. Door het integrale gebruik van deze kwaliteitskaart kunnen we de ontwikkeling van de leerkrachten vanuit onze visie nauwkeuriger volgen en beter ondersteunen. Leerkrachten vinden het een prima manier. Een veelgehoorde reactie is: “het is heel duidelijk wat van je verwacht wordt, het komt overeen met de praktijk van alledag.” Ik zie dat leerkrachten hiermee goed kunnen aangeven wat ze al kunnen en wat ze nog nodig hebben om zich verder te ontwikkelen.”

**“Zolang er verbondenheid is tussen leerlingen en leerkrachten en tussen leerkrachten en management, zit het wel goed met ontwikkeling.”**

“Concluderend kun je zeggen dat leerkrachten zich net als leerlingen optimaal kunnen ontwikkelen als zij intrinsiek gemotiveerd zijn. Voorwaarde hiervoor is ruimte krijgen om initiatieven te nemen. Zolang er verbondenheid is tussen leerlingen en leerkrachten en tussen leerkrachten en management, zit het wel goed met die ontwikkeling. Nu is het zaak om de ontwikkeling van leerkrachten hand in hand te laten gaan met de schoolontwikkeling. Een uitdaging die we niet uitsluitend laten sturen door eisen van buitenaf, maar waarbij de kracht vooral zit in het ontwikkelen van eigen initiatief.

Op Kawama is in zes jaar heel wat bereikt! Maar het is goed om af en toe te reflecteren op je eigen en je schoolontwikkeling. Doen we nog steeds de goede dingen? Doen we de dingen nog goed? Met als doel om vervolgens weer vooruit te kijken, want wie te veel naar het verleden kijkt staat met zijn rug naar de toekomst!”

Ingrid van Reede van Oudtshoorn  
 ingridvanreedevanoudtshoorn  
 @xs4all.nl  
 Bs Kawama / www.kawama.nl