

Leiding geven aan leren in schoolteams

Hoe IPB en de wet BIO inspiratiebronnen kunnen zijn voor professionele ontwikkeling

Nadat het onderwijs jaren is bezig geweest om integraal personeelsbeleid (IPB) vorm te geven vraagt nu sinds enige tijd de Wet op de beroepen in het onderwijs (de Wet BIO) de aandacht. Veel van de mensen die ik tegenkom in de dagelijkse praktijk van het onderwijs hebben niet direct zicht op de samenhang en de overlap tussen deze beide eisen die aan het onderwijspersoneel gesteld worden. Het formuleren van bekwaamheidseisen (soms ook competenties genoemd) en het ontwikkelen van deze bekwaamheden is een doel dat zowel bij het vormgeven van IPB als bij de invoering van de wet BIO wordt nagestreefd. In dit artikel pleit ik ervoor om bij deze werkzaamheden toch vooral in de gaten te houden of de mensen die het eigenlijke werk moeten uitvoeren, namelijk de juf en meester voor de klas en de directie van de school die hieraan leiding geeft, geïnspireerd worden om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken, het leuk vinden om te leren.

Het is begrijpelijk dat schoolbesturen en schooldirecties er voor willen zorgen dat ze in de pas blijven lopen met de wetgever. Als in dat streven, echter, de inspiratie van de mensen voor de klas verdwijnt, dan zal al het werk tevergeefs blijken te zijn geweest.

Competenties en POP:

Administratieve instrumenten waarin competenties worden aangevinkt en de directie je ontwikkeling in de gaten houdt ... Of ... een bron van zelfsturing, ontplooiing van eigen talent en emancipatie?

De wet BIO

De wet BIO zegt dat 'schoolonderwijs slechts mag worden gegeven indien men een 'bewijsstuk waarmee

de bekwaamheid wordt aangetoond' kan overleggen.' Er is dus sprake van bekwaamheidseisen die worden gesteld aan (o.a.) onderwijzend personeel. Het betreft bekwaamheidseisen die '... zijn gericht op het handelen in het onderwijsleerproces, het algemeen professioneel handelen en het werken binnen een schoolorganisatie. Zij bevatten in elk geval eisen ten aanzien van:

- a. pedagogisch-didactische kennis, inzicht en vaardigheden
- b. vakbekwaamheid'

De Wet BIO eist ook dat 'van elk personeelslid dat een functie of werkzaamheden vervult waarvoor bekwaamheidseisen zijn vastgesteld ook geordende gege- >>

vens met betrekking tot de bekwaamheid en het onderhouden van de bekwaamheid' beschikbaar zijn. Een duidelijk overzicht van bekwaamheden heeft de SBL (Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel, zie ook www.lerarenweb.nl) geproduceerd. Het proces om de bekwaamheden te ontwikkelen is echter minder gemakkelijk in beeld te brengen.

Anders geformuleerd gaat het dus zowel om een duidelijk overzicht van bekwaamheden en de mate waarin een personeelslid daaraan voldoet als om het proces dat noodzakelijk is om die bekwaamheden verder te ontwikkelen. Mijn ervaring is dat in de praktijk van het primair onderwijs veel aandacht wordt gegeven aan de eerste eis (een zo betrouwbaar mogelijk beeld van bekwaamheden) en veel minder aan de tweede (de ontwikkeling van persoonlijke en professionele bekwaamheden).

In dit artikel schets ik eerst enkele situaties uit de praktijk van het primair onderwijs. Wat daarin opvalt is dat er weinig rekening wordt gehouden met de noodzaak om de leraren te inspireren.

Daarna schets ik een beeld van een proces waarbij gewerkt wordt aan de professionele ontwikkeling van leraren, waarbij wél aandacht is voor betrokkenheid en inspiratie. Bij dit proces ben ik bij vele scholen en verschillende schoolbesturen betrokken geweest. Mensen betrekken en inspireren blijft moeilijk, lukt ook niet in alle gevallen, maar de kans om dit te realiseren wordt wel veel groter wanneer alle betrokkenen er op deze wijze verantwoordelijkheid voor nemen!

Drie manieren waarop in de praktijk wordt gewerkt aan ontwikkeling van bekwaamheden

In mijn dagelijkse werk als onderwijsadviseur zie ik hoe scholen en schoolbesturen proberen te werken aan de vormgeving van IPB en de uitvoering van de wet BIO. In de volgende paragraaf geef ik aan dat het hier gaat om drie misverstanden.

1. Ten eerste een school waar wordt gewerkt met een overzicht van competenties. Hier is het inderdaad een kwestie van aanvinken. Met een druk op de knop kun je je verbazing niet op: in kleurige sectordiagrammen wordt de beheersing van de diverse competenties in beeld gebracht. De techniek van ons digitale tijdperk wordt optimaal benut: door het scoren/aanvinken van een aantal vragen over de eigen competenties wordt zo een prachtig overzicht over de eigen competen-

ties verkregen. Ook kan collega's om feedback gevraagd worden door de vragen te mailen, de ander het ook te laten aanvinken en vervolgens te zien hoe die ander over jou denkt. Het SBL heeft een dergelijk systeem ontwikkeld.

2. Ten tweede een school waar een 'objectieve' beoordeling van de beheersing van de competenties van elke leraar door een 'deskundige buitenstaander' wordt gegeven. Het schoolbestuur huurt hier een deskundige in om een betrouwbaar beeld te verkrijgen van de mate waarin de competenties door de personeelsleden worden beheerst. Hierbij wordt meestal gebruik gemaakt van eveneens extern ontwikkelde competentieprofielen. Nadat hij observaties heeft verricht geeft de deskundige per competentie aan in hoeverre de betreffende personeelsleden 'aan elke competentie voldoen'. Daarna wordt het resultaat gerapporteerd aan de opdrachtgever (het bestuur of de directie).
3. Ten derde een schoolleider die van zijn bestuur ook aan de eigen professionele ontwikkeling 'moest gaan werken'. Na veel nadenken kwam hij tot de conclusie dat hij meer wilde weten van de wijze waarop de lumpsum financiering zou moeten worden vormgegeven. Hij staat er binnen het bestuur om bekend dat 'je bij hem moet zijn als het om financieel beleid gaat'. Om nu nog beter aan de verwachtingen van zijn collega's te kunnen voldoen wil hij zich nog beter informeren.

Drie misverstanden?

Bij het eerste voorbeeld:

Hier bleek men zo onder de indruk van de mooie vormgeving dat men het gelijk ziet als het eindproduct. Met andere woorden: het middel wordt als doel verheven.

Bij het tweede voorbeeld:

De behoefte aan een objectief beeld van de bekwaamheden van het personeel is begrijpelijk, maar wat levert die betrouwbaarheid op als de persoon waarom het draait bij de vaststelling niet zelf betrokken is geweest?. Deze werkwijze kan leiden tot gesprekken waarin de kans op 'welles-nietes'-discussies groot is. In plaats van je energie aan te wenden voor je persoonlijke leren wordt je uitgedaagd om stelling te nemen tegen die objectieve beoordeling. In het ernstigste geval vrees ik dat dit zou kunnen leiden tot apathie en vervreemding: 'Wat willen ze nu dat ik ga doen?' Big Brother in het personeelsbeleid?

Bij het derde voorbeeld:

Persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt nogal eens beperkt tot het vergaren van meer kennis. Kennisvermeerdering is ongetwijfeld een belangrijk element van competentieontwikkeling, maar die kennis zal niet overkomen als je verzuimt te kijken naar je persoonlijke communicatiestijl en de effecten die je bij anderen teweeg brengt.

Het misverstand dat in alle drie voorbeelden postvat is dat men verwacht leren en ontwikkeling tot stand te brengen zonder goede communicatie en interactie met de persoon of de personen waarom het gaat

Interactie als inspiratiebron voor leren en ontwikkelen

Wat in elk van de geschetste praktijkvoorbeelden ontbreekt is de aandacht voor inspiratie als bron voor professionele ontwikkeling. Inspiratie haal je gewoonlijk niet uit een technisch overzicht van je 'kunnen' en 'niet kunnen'. Evenmin haal je je inspiratie uit een 'objectief' oordeel van iemand die volgens jouw werkgever deskundig is en die weet hoe de gewenste competenties er in de praktijk uitzien. Om de ontwikkeling van de bekwaamheden van het onderwijspersoneel in beweging te krijgen of te houden is dus meer nodig. Bijvoorbeeld dat de schoolleiding vertrouwen uitstraalt en uitsprekt in de behoefte van het personeel zich te verbeteren en daarvan ook hoge verwachtingen heeft. Dit op zichzelf kan mensen al motiveren om aan dit beeld te voldoen. Een belangrijke factor hierbij is de interactie die er plaats vindt tussen o.a. personeelsleden en de schoolleiding, maar ook tussen personeelsleden onderling. Juist de kwaliteit van deze interactie bepaalt in belangrijke mate of men geïnspireerd wordt om aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling te gaan werken.

De leraar als mens

Vanwege het creëren van die interactie is naar mijn idee 'De leraar als mens' en expliciete aandacht daarvoor van groot belang (zie ook pagina 23). Pas wanneer je als persoon bereid bent je onzekerheid te laten zien, dus kwetsbaar durft te zijn, kan er werkelijk persoonlijke en professionele ontwikkeling plaats vinden. Daarom staat in het competentieoverzicht op pagina 23 'De leraar als mens: jezelf durven tonen' als eerste en fundamentele competentie.

Om meer zicht te krijgen op deze competentie schets ik hier het model van de ijsberg. Het idee van de ijsberg als model ontleen ik aan publicaties van o.a. Marijke Lingsma.

De Ijsberg



De niveaus van functioneren worden door middel van de ijsberg weergegeven: Een ijsberg bevindt zich voor het overgrote deel onder water, onzichtbaar voor mensen. Wat zich daar afspeelt moet je maar raden, tenzij de ijsberg toestaat dat je eens een kijkje neemt. Maar doe het wel met beleid want je weet wat er met de Titanic is gebeurd.

Doen: Het niveau van het handelen. Is bij en voor veel (onderwijs)mensen heel herkenbaar door uitspraken zoals: 'We zijn lekker concreet bezig geweest', 'We willen graag praktische adviezen', 'Dit was een goede studiedag want ik heb spullen gekregen die ik morgen meteen kan gebruiken', 'Zullen we nu maar eens aan de slag gaan?'

Denken: Dit is het niveau van de cognitie. Hier gaat het om de kennis die ik heb, mijn inhoudelijke deskundigheid. Hier wordt nagedacht over datgene dat ik doe en/of gedaan heb. Reflectie. Ik kijk terug, laat de film nog eens lopen en bekijk hem alsof ik toeschouwer ben. Belangrijk om van opgedane ervaringen ook nog iets te leren voor de toekomst

Willen/Durven/Zijn: Dit is het niveau dat veel moeilijker te beschrijven valt, omdat het hier gaat om mijn wijze van in de wereld staan (is de wereld een zee van mogelijkheden of is het één groot mijnenveld waardoor ik voortdurend op mijn hoede moet zijn). Durf ik me kwetsbaar op te stellen of is het beter om maar een afwachtende houding aan te nemen om eerst maar eens even te zien of de anderen wel op een goede manier met mijn kwetsbaarheid omgaan?

Op dit diepste niveau bevindt zich ook de basis van de competentie 'Jezelf durven tonen'.

Deze competentie blijkt ook voor veel mensen in de onderwijspraktijk van belang. In schoolleidersopleidingen die ik geef wissel ik met deelnemers vaak van gedachten rond dit thema. Steeds weer benadrukken de schoolleiders dat zij deze competentie zo belangrijk vinden en zelfs bepalend voor alle >>

andere competenties: 'Als het je niet lukt om in zekere mate open en eerlijk over je eigen onzekerheid te communiceren, hoe kun je jezelf dan ontwikkelen? Gaat er dan niet te veel energie zitten in je pogingen om je hoofd boven water te houden?'

Zoals zojuist aangegeven is het lastig om deze competentie op een goede manier ter sprake te brengen. Dit wordt echter nog sterk bemoeilijkt doordat de meeste competentieprofielen die voorhanden zijn hieraan geen expliciete aandacht schenken.

Hoe het in de praktijk kan ...

Er vindt over het algemeen veel interactie plaats in schoolteams: bijvoorbeeld over de voortgang van de leerlingen en bij de overgang van de ene naar de andere jaargroep en hopelijk ook bij het vaststellen van de visie die het team heeft op onderwijskundige ontwikkelingen.

Het komt niet vaak voor dat deze interactie is gericht op de mensen zelf. Als mensen de ruimte krijgen willen ze het meestal het liefst hebben over zaken buiten zichzelf.

Veel schoolleiders die ik spreek geven aan het moeilijk te vinden interactie te laten ontstaan rond de door de school noodzakelijk geachte bekwaamheden (competenties). Het is erg moeilijk en soms ook bedreigend om er voor uit te komen dat je twijfel hebt over de wijze waarop jij het aanpakt, terwijl collega's het moeilijk vinden om je daarop feedback te geven.

Hieronder schets ik het ontwikkelproces zoals ik dat in de praktijk bij verschillende scholen en schoolbesturen heb helpen vormgeven, met als hoofddoel die interactie op gang te brengen. Vervolgens werk ik elk onderdeel uit dat proces verder uit.

Werkwijze invoering bekwaamheidseisen/competentiemanagement

In het team:

1. eerste verkenning: wat zijn competenties en waarom beginnen we ermee?
We spelen samen het competentiespel (hierna beschreven)
Wie willen als eersten gaan meedoen?
De mensen die gemotiveerd zijn om er mee aan de gang te gaan vormen een leerteam
2. wat moeten de leerkrachten op onze school vooral goed kunnen/kennen
3. samen ontwerpen van een competentieprofiel

In het leerteam:

4. werken met het competentieprofiel
- Hieronder worden de vier stappen uitgewerkt.

1. *Speel het competentiespel*

Als introductie van het werken met competenties wordt met het gehele team in groepen van 4 tot 8 personen, het hier geschetste spel gespeeld.

Een speelse kennismaking met competenties: wat wordt er nu eigenlijk mee bedoeld en wat heeft het eigenlijk te maken met mijn dagelijkse praktijk als juf of meester?

Dat het spel inspiratie kan geven blijkt uit reacties van teamleden: 'Over dit soort zaken praten wij eigenlijk veel te weinig...dat zouden we veel meer moeten doen!'

Op deze wijze ontstaat een basis om verder te werken.

Het spel wordt gespeeld met een stapel competentiekaartjes

De spelregels:

1. je speelt het spel met een groep van 4 tot 8 personen
 2. één van de deelnemers is spelleider en beheert de kaartjes
 3. het spel start doordat de spelleider linksom één voor één kaartjes laat rouleren
 4. als je een kaartje krijgt lees je nauwkeurig welke competentie erop staat
 5. vind je het een belangrijke dan mag je het kaartje houden: je legt het kaartje omgekeerd voor je op tafel
 6. je ontvangt steeds weer nieuwe kaartjes en leest steeds nauwkeurig welke competentie erop staat; vind je nog een belangrijkere dan mag je dat kaartje ook houden
 7. je mag twee kaartjes voor jezelf houden. Je moet dus steeds kiezen welke je belangrijker vindt
 8. als alle kaartjes rond zijn gegaan is het spel afgelopen en start de volgende ronde:
 9. ieder krijgt de gelegenheid te vertellen welke twee competenties hij/zij heeft geselecteerd, de anderen vragen door naar het waarom
- afronding:*
10. Tenslotte selecteer je met je groepje welke 5 competenties jullie als groep het belangrijkste vinden
 11. Noteer deze 5 competenties op een A-4tje. De A-4tjes worden verzameld en dienen als basis voor het vervolg

Succes en veel plezier

Op de kaartjes waarmee het spel wordt gespeeld staan concrete gedragsvoorbeelden van competenties die voor een belangrijk deel zijn gebaseerd op de bekwaamheidseisen van de SBL. De kaartjes die bij het spel worden gebruikt bieden vervolgens de mogelijkheid om te brainstormen over aansprekende gedragsvoorbeelden waarmee de onderstaande competenties kunnen worden concreet gemaakt. Het is immers belangrijk te weten waaraan je in de dagelijkse schoolpraktijk kunt zien

of en in hoeverre een competentie bij een leraar aanwezig is?

2. Wat moeten de leerkrachten op onze school vooral goed kunnen, kennen en willen?

Nadat het competentiespel gespeeld is en de leraren een beeld hebben gekregen waar het om gaat bij competenties (namelijk heel concrete gedragsvoorbeelden waarin de dagelijkse praktijk herkenbaar is) worden, met de onderstaande competenties >>

Competentie 1

De leraar als mens: jezelf durven tonen

Leraren werken, bewust of onbewust, in hun dagelijkse werk met kinderen en volwassenen vanuit opvattingen over het mens zijn: levensbeschouwing, hoe zouden mensen met elkaar om moeten gaan in de maatschappij en in het onderwijs in het bijzonder, hoe leren mensen, welke rol speelt betekenisgeving/zingeving in het menselijk functioneren, (zelf)bewustzijn en kwetsbaar durven zijn.

Competentie 2

Pedagogisch-didactische bekwaamheid

Leraren geven onderwijs: uitleggen, spelsituaties organiseren, kinderen helpen in hun spel of hun werk, controleren, extra hulp geven.

Leraren voeden ook op: stimuleren kinderen die in hoeken spelen of werken, lossen een conflictje samen met de kinderen op, belonen en prijzen, vermanen en straffen soms, aangeven dat je iets absoluut niet doet of juist wel, met kinderen bespreken wat in hun leefwereld gebeurt.

Leraren doen beiden vaak tegelijk: bijvoorbeeld in het omgaan met hoogbegaafde kinderen, gevoel hebben voor kinderen die met ziekte en dood geconfronteerd zijn, werken met kinderen die thuis in de knel zitten.

Competentie 3

Pedagogische bekwaamheid

In de ontwikkeling naar adaptief onderwijs worden drie basisbehoeften van leerlingen onderscheiden (L. Stevens):

Relatie: erbij willen horen, ertoe doen, meetellen, merken dat anderen op je gesteld zijn

Competentie: merken dat je iets kunt, dat het je lukt, in jezelf geloven

Autonomie: zelfstandig zijn, je eigen handelen kunnen reguleren, zonder hulp of toestemming te hoeven vragen.

Competentie 4

Didactische bekwaamheid

Het geven van gerichte instructie, het rekening houden en omgaan met verschillen in aanleg, stijl en niveau van kinderen (**gedifferentieerd werken**), het inrichten van een stimulerende leeromgeving (**groepsmanagement**), kunnen aansluiten bij leerbehoeften van kinderen (**onderwijskundige wendbaarheid**) en de leraar behoort ook het vak 'bij te houden' (**vakmatige beheersing**).

Competentie 5

Zelfmanagement

Om de uitvoering van het werk op een kwalitatief goede manier te blijven doen is het belangrijk dat een leraar actief richting geeft aan de ontwikkeling van het eigen functioneren.

Competentie 6

Relationele sensitiviteit

Juist in het onderwijs waar de opvoeding van kinderen en de samenwerking met collega's centraal staan is het belangrijk dat men zich bewust is van de ander en van de eigen invloed daarop.

Competentie 7

Samenwerken

Het bieden van maximale kansen aan kinderen, zowel in het onderwijs als in de maatschappij, wordt mede bepaald door de mate waarin de leraar een opbouwende bijdrage levert aan het realiseren van een goede school.

als leidraad, de gedragsvoorbeelden van de speelkaartjes geordend.

Met behulp van de hier beschreven competenties en de gedragsvoorbeelden, zoals gebruikt in het competentiespel, wordt vervolgens in goed overleg een competentieprofiel samengesteld.

3. Samen ontwerpen van een competentieprofiel

- Directie en team raadplegen de kerncompetenties¹ van de school (zijn te vinden in het schoolplan)
- Met behulp van deze kerncompetenties, de 7 hierboven geschetste leraar-competenties en de gedragsvoorbeelden uit het competentiespel, kiest het schoolteam welke gedragsvoorbeelden 'de gewenste leraar op onze school' het beste weergeven. De school kiest uit de meer dan 100 beschikbare gedragsvoorbeelden en kan daaraan

uiteeraard desgewenst noodzakelijk geachte gedragsvoorbeelden toevoegen. Alle teamleden hebben op deze wijze bijgedragen aan de samenstelling van het competentieprofiel.

Andere direct betrokkenen worden ingelicht en eventueel geraadpleegd over het voorgestelde competentieprofiel.

4. Werken met het competentieprofiel

Nadat in overleg met de teamleden een voor alle betrokkenen herkenbaar competentieprofiel is samengesteld gaat een kleine groep van (4 à 6) leerkrachten aan het werk met het opgestelde profiel:

- de eigen competenties uit het profiel worden gescoord op de 5-puntschaal
- de leraar verzamelt informatie over de eigen competenties door:

Fragment van een competentieprofiel:

Competentieprofiel voor leraar op 'De Vlieger'

Profiel van:.....

Gescoord door:.....

Scoor de mate waarin de bekwaamheid zich volgens jou voordoet op de 5-puntsschaal:

niet					wel
0	0	0	0	0	0

Het betreft jouw subjectieve oordeel, zo veel mogelijk gebaseerd op concrete observaties.

Indien je geen oordeel kunt vellen sla dan het betreffende item over.

Competentie 3

Pedagogische bekwaamheid

3a. Relatie

Gedragsvoorbeelden:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| – Kinderen laten weten dat je het fijn vindt dat ze er zijn (basishouding) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| – Kinderen laten weten dat je er voor hen bent, | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| – Laten weten dat je het leuk vindt in de klas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| – Positief reageren op opmerkingen en antwoorden en antwoorden van kinderen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

3b. Competentie

Gedragsvoorbeelden:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| – Kinderen complimenteren met wat ze goed kunnen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|--|---|---|---|---|---|

3c. Autonomie

Gedragsvoorbeelden:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| – Kinderen medeverantwoordelijk laten zijn voor het werk en de sfeer | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| – Kinderen zelfstandig laten werken | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| – Stimuleren dat kinderen elkaar helpen bij het samenwerken | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

- één of enkele collega's te vragen haar persoonlijke profiel ook te scoren
- in een gesprek met elk van die collega's te vragen naar uitleg m.b.t. de scores die opvallen. Hierbij wordt van de collega's verwacht met concrete voorbeelden uit te leggen hoe de score tot stand is gekomen.
- nadat de leraar voldoende informatie heeft verzameld stelt hij een persoonlijk ontwikkelplan op, waarin de gewenste leerpunten staan uitgewerkt
- leidinggevenden voeren zgn. POP-gesprekken met de leerkrachten, waarin het POP definitief wordt vastgesteld
- tijdens het werken met de profielen en de POP's worden intervisie-momenten gepland om de voortgang te bespreken en eventuele knelpunten aan te pakken
- na een jaar worden de resultaten en werkwijze geëvalueerd.

Vaststellen van de mate waarin door personeelsleden aan de gestelde bekwaamheidseisen wordt voldaan is van groot belang voor het vaststellen van

Jurg
Juristen BV

“meesters in het onderwijsrecht”

Onze juristen zijn gespecialiseerd in het **onderwijsrecht**, **ambtenarenrecht**, **arbeidsrecht** en **bestuursrecht**. Uiteraard kunnen zij u daarnaast ook uitstekend bijstaan in zaken die deel uitmaken van het algemeen civiel recht.

- Vragen over de cao-po?
- Een geschil met het Participatiefonds?
- Een arbeidsconflict dat vraagt om een snelle oplossing?

Neem contact op met mr. Sherida Jurg-Smith.

Jurg Juristen BV

T 030-6913423 ■ **F** 030-6990069

E info@jurg.nl ■ **W** www.jurg.nl

de kwaliteit van het schoolteam en in het verlengde daarvan van de kwaliteit van het onderwijs op de school. Het is een belangrijk taak van het schoolbestuur en de schoolleiding om dit op een voor het personeel inspirerende wijze te doen. In hoeverre wordt voldaan aan gestelde bekwaamheidseisen blijft voor een belangrijk deel een subjectieve beoordeling. Zowel voor de persoon die het betreft als voor degenen die de bekwaamheden waarneemt en daarop feedback geeft. Die vaststelling kan dus niet altijd objectief zijn en hoeft dat ook niet te zijn, wanneer het hoofdoel is:

Inspireren tot leren en professionele ontwikkeling. •

Drs. N.J. Eigenhuis is senior trainer/adviseur bij IMAGO Groep, e-mail: nico.eigenhuis@planet.nl

Noot

1. Uit de missie en visie van de school worden didactische, pedagogische en organisatorische doelen afgeleid. Deze wil de school nu en in de nabije toekomst realiseren. De vraag is dan ook: 'Waar willen wij ons als school onderscheiden?' of: 'Wat voor school willen en kunnen wij zijn of worden?' De concrete antwoorden op deze vragen worden ook wel kerncompetenties van de school genoemd.

Literatuur

Jansen, H. (2005). *Levend leren*. Utrecht: Uitgeverij Agiel

Lingsma, M. en M. Scholten (2001). *Coachen op competentie-ontwikkeling*. (m.n.: pagina 54). Baarn: H. Nelissen.

Dweck, C.S. (2006). *Mindset The new psychology of success*. Random House / New York