

EEN LEERKRACHT WIL GEZIEN WORDEN

‘Waarnemen’ is vaak stap één van een managementmodel of een beleidscyclus. Het lijkt niet meer dan het onvermijdelijke opstapje voor het echte werk: doelen stellen, ambities formuleren en verandering brengen. Maar een directeur die goed kijkt en verbonden is met wat er nú in de school gebeurt is beter in staat om een team te leiden.

Nico Eigenhuis

Soms lijkt het erop dat invoering van passend onderwijs vooral bureauwerk is voor de directeur en de IB’er. Het lijkt veel te gaan om wettelijke maatregelen, vergaderen in het samenwerkingsverband, het schrijven van een schoolondersteuningsprofiel en overleggen met medisch, pedagogisch en didactisch specialisten. Dat is allemaal niet onbelangrijk. Toch ligt de echte bedoeling bij het dagelijks onderwijs in de klas, voor elke leerling, bij deskundige leerkrachten die, ondersteund door specialisten, het passend onderwijs vormgeven. Daar haal

je, ook als schoolleider, de voldoening uit je vak en kun je het verschil maken.

Zoals een leerkracht waarneemt hoe elke leerling leert en ontwikkelt, neem je als schoolleider waar hoe teamleden in hun praktijk van alledag bezig zijn om hun onderwijs zo goed mogelijk vorm te geven. Ook als je denkt dat je de leerkrachten na al die jaren zo langzamerhand wel kent. Dat is goed mogelijk en ook noodzakelijk, maar niet per se altijd waar, zoals de parabel van de olifant laat zien.

Ieder zijn waarheid

Zes blinde wijze Indiërs

Vonden een olifant

Ze wilden weten wat het was

En voelden met hun hand.

De eerste voelde aan een tand

En zei: “ik zeg u thans

Dit monster van een olifant

Lijkt sprekend op een lans.”

De tweede voelde aan een zij

Dat duurde wel een uur

Toen riep hij blij: “Aha

Dit beest lijkt op een muur!”

De derde voelde aan een voet

En zei: “Doe niet zo sloom

er is geen twijfel mogelijk

dit beest is als een boom.”

De vierde kneep eens in de slurf

En werd opeens doodsbang

“die zogenaamde olifant

dat is een slang!”

De vijfde voelde aan een oor

En zei: “Dat is niet mis

Dit dier is werkelijk uniek

Omdat het waaiervormig is.”

De zesde kreeg het staartje beet

En zei nog even gauw:

“Wat kletsen jullie allemaal

dit beest lijkt op een touw.”

Zo blijkt maar weer uit dit verhaal

hoe moeilijk ‘waarnemen’ is:

de blinden hadden allemaal gelijk

en toch had elk het mis.

Vijf tips voor betekenisvol waarnemen

Waarnemen van de praktijk van je teamleden betekent meer dan het houden van flitsbezoeken of het doen van klassenobservaties met behulp van kijkwijzers of checklists. Vijf tips om je observaties echt betekenisvol te maken:

1. Neem af en toe de tijd om in een gesprek met een teamlid te vragen naar de momenten waarop hij denkt dat het echt goed lukt om leerlingen iets te leren.
2. Vraag teamleden om een paar foto's of een filmpje te maken van momenten in de klas waarop het echt lukt om te realiseren wat zij in gedachten hebben.
3. Geef leerkrachten de gelegenheid om samen lessen voor te bereiden en ze samen te geven en zorg dat je als directeur bij de nabespreking bent.
4. Bekijk welke leerkrachten van elkaar kunnen leren, laat ze cases met elkaar bespreken, nieuwe aanpakken ontwikkelen en het effect ervan evalueren.
5. Praat met leerlingen, samen met leerkrachten en vraag ze wat ze aan het leren zijn en waar ze naar toe gaan.

Als schoolleider kun je deze impulsen een vervolg geven en de dagen erna doorvragen naar hoe het in de groep gaat. Geen kijkwijzers of checklists afvinken, maar kijken en luisteren naar wat je leerkracht doet, wil en probeert. Zo kan waarnemen een basis vormen voor een geleidelijke ontwikkeling, die zorgt voor steeds passender onderwijs voor leerlingen.

Wie vrijheid krijgt, neemt initiatief

De kans is groot dat een leerkracht door deze aandacht extra gemotiveerd aan het werk gaat. Uit onderzoek (Universiteit Twente, 2009) is gebleken dat leerkrachten die voelen dat ze ruimte en vrijheid krijgen, sterker geneigd zijn om zelf verbeterinitiatieven te nemen. Te sterke sturing van de directeur en IB'er maakt dat de leerkracht denkt: "Ik wacht wel af tot ze met opdrachten komen en als dat niet gebeurt is het ook goed, dan kan ik tenminste gewoon blijven doen wat ik altijd al deed." Leerkrachten komen meer in beweging door een directeur die werkelijke belangstelling geeft, dan door een directeur die suggesties voor verbetering geeft.

Leerkrachten hebben, om hun vak goed uit te kunnen voeren, het gevoel nodig dat er serieus en met aandacht wordt gekeken naar hun manier van werken. Open waarnemen door directie en IB'er is daarvoor onontbeerlijk. Daardoor wordt de kans vergroot dat de leerkracht als professional de ruimte neemt om zelf met initiatieven te komen om passend onderwijs vorm te geven. Natuurlijk kunnen leerkrachten dat niet in hun eentje, maar ze leren van elkaar als professional en binnen netwerken. Daar liggen mogelijkheden om als school en als bestuur te bouwen aan professioneel kapitaal en met name sociaal kapitaal, waarbij leerkrachten zich kunnen optrekken en kunnen laten inspireren door collega's.

EXCELLENT

Tamar is leerkracht op een grote school voor speciaal onderwijs.

"Ik heb een lastige groep, waarbij een paar leerlingen voor mij soms niet te hanteren zijn.

Ik heb de steun van mijn bouwcoördinator gevraagd, maar hij lijkt het ook niet te weten en daarna zie ik hem niet meer. Vandaag had ik het weer heel moeilijk, maar het MT bleek in Den Haag te zijn om de oorkonde van Excellente School te krijgen uitgereikt..."

