

Tussen sturen en loslaten. Teamleiders en kwaliteitsverbetering

'Je doet al je best en toch zou je nog veel meer willen doen. Je blijft je afvragen: komt het wel goed? Je zou veel meer de vinger aan de pols willen hebben, maar hoe? Er komt heel veel voorbij en het doet er ook allemaal toe. Maar moet ik van alles wat weten en vinden?' Het is halverwege het gesprek met het managementteam van de scholengemeenschap Simon Vestdijk – twee sectordirecteuren en zeven teamleiders – als een van de teamleiders zich deze cri de cœur laat ontvallen. Het gesprek gaat over de ontwikkeling die de teamleiders de afgelopen jaren hebben doorgemaakt, een ontwikkeling die niet los kan worden gezien van de ontwikkeling van de school als geheel.

'Op papier waren we wel teamleiders, maar in de praktijk functioneerden we toch vooral als coördinatoren. We richtten ons op de mentoren in onze afdeling en we hadden onze handen vol aan het dagelijkse gedoe met leerlingen, aan contacten met ouders en noem maar op.' Om de teamleiders te ontlasten, richt de school in 2009 een leerlingebureau in. Het bureau wordt bememd door o.o.p.'ers, zodat de teamleiders zich niet langer hoeven te bekommeren om leerlingen die te laat komen en uitgestuurde leerlingen. Het geeft de teamleiders de ruimte om zich meer met de docenten bezig te houden. Hoe ze daar vorm aan willen geven en wat ze ervoor moeten kunnen, ontdekken ze al werkende weg. Eens in de zes weken hebben ze het er expliciet met elkaar over onder leiding van een externe begeleider.

Van leerlingen- naar personeelszorg

'Weten wat er leeft bij docenten en kijken wat ze nodig hebben en hoe je daarvoor kunt zorgen' zien de teamleiders in die aanvangstijd als hun verantwoordelijkheid. Lesobservaties zijn een belangrijk middel, net zoals de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ze merken dat de omslag van leerlingen- naar personeelszorg een andere, meer zakelijke opstelling vraagt. 'Hoeveel zorg kun je aan docenten besteden? Je voelt je verantwoordelijk voor hun functioneren, maar zij moeten het zelf doen. Door het regelmatig voeren van gesprekken doe je als middenmanager een appel op hun zelfsturing.' Dit is wel een leerproces: want 'wat kun je en mag je van hen verwachten?' Langzamerhand slagen teamleiders erin de verantwoordelijkheid voor het onderwijs bij

docenten te laten, door hen uit te nodigen: 'wie wil er meedenken over...?' Teambuilding lijkt een logische volgende stap in het ontwikkelingsproces, maar al gauw blijkt dat dat op weinig enthousiasme kan rekenen. Binnen de teams hebben docenten te weinig gemeenschappelijk, waardoor zij regelmatig teamoverleg niet zo nodig vinden.

Populatieonderzoek

Terwijl teamleiders nog bezig zijn hun positie te verhelderen en in te nemen, blijken de opbrengsten van verschillende afdelingen in de hoofdvestiging Harlingen terug te lopen. In het voorjaar 2009 vindt een bijeenkomst plaats met alle docenten om de zorgen rond de opbrengsten met hen te delen. De sectordirectie en de teamleiders bereiden deze bijeenkomst samen voor. De zorgen worden ook gedeeld met de Inspectie van het Onderwijs tijdens een gesprek in november van dat jaar. In dat gesprek kan de school ook laten zien dat er al stappen zijn gezet om de problematiek in de school aan de orde te stellen. Al ruim voordat de havo- en de vwo-afdeling formeel zwak worden, onderneemt de school stappen. In het voorjaar van 2010 vindt er bijvoorbeeld een populatieonderzoek uit, waaruit blijkt dat de Citoscore van de instroom in de afgelopen jaren is gedaald. Naar aanleiding van het onderzoek scherpt de school in 2011 de plaatsingscriteria aan. In 2012 neemt de school de plaatsingswijzer over zoals die aanvankelijk in Leeuwarden e.o. is ontwikkeld (zie <http://frieseplaatsingswijzer.nl/>).

Wat is een goede les?

Naast het populatieonderzoek krijgen leerlingen die dat nodig hebben, extra maatwerktrajecten geboden. Ook benoemt de school in 2010/2011 twee schoolopleiders die nieuwe en zittende docenten kunnen ondersteunen in hun verdere professionele ontwikkeling. Secties krijgen het verzoek vakwerkplannen te maken of te vernieuwen en zij formuleren verbeterpunten. Zo'n veertig docenten volgen een training lesobservaties, bezoeken elkaars lessen en geven elkaar feedback. In de teams vormen de lesobservaties een goede aanleiding om met elkaar in gesprek te zijn over het thema 'wat is een goede les?'. Teamleiders proberen zich daarbij zo veel mogelijk uitnodigend en ondersteunend op te stellen, door docenten allerhande informatie aan te reiken, door veel met hen in gesprek te zijn en hen op een bepaalde weg zetten: 'Kijk eens binnen je eigen les'. Bewustwording van wat er aan de hand is en van hoe het primair proces beter zou kunnen, is in deze fase erg belangrijk.

Het 'zuurkoolstuk'

De opstelling die de teamleiders innemen, past in de besturingsfilosofie binnen de school. De directie heeft die filosofie beschreven in een notitie die de leden van het managementteam aanduiden als het 'zuurkoolstuk': 'Toen we het er in een sessie van het managementteam eens uitgebreid over hadden, stond er zuurkool op het menu, dus is de notitie in het gebruik het 'zuurkoolstuk' gaan heten'. Een cruciale passage uit de notitie: 'Het onderwijsrichtinggevend primaat ligt bij de schoolleiding. De schoolleiding formuleert het doel. Het onderwijsuitvoerend primaat ligt bij de docent. De docent formuleert de weg'.

Uit het 'zuurkoolstuk': Als we het over het primaire proces hebben, ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij het onderwijzend personeel. Teamleiders zijn in de eerste plaats schoolleider en in de tweede plaats docent. Dat is noodzakelijk om gewicht toe te kennen aan de teamleider als hij met docenten in gesprek gaat over hoe het onderwijs gestalte krijgt. De teamleider is de spil als het gaat om het onderwijskundig welbevinden van de docenten. Hij moet de sectordirecteur voeden met signalen vanuit het veld, vanuit de dagelijkse praktijk, de sectordirecteur past dit in in het algemene schoolontwikkelingstraject.'

Aansluitend hierbij proberen teamleiders - als leden van de schoolleiding - docenten wel in een bepaalde richting te krijgen, maar doen ze dat vooralsnog terughoudend, omdat de onderwijsuitvoering tot de professionele verantwoordelijkheid van docenten wordt gerekend. Teamleiders willen daar niet in treden, maar dat is niet altijd even gemakkelijk. Een teamleider trekt de parallel met de klassituatie: 'Uit een externe audit van de lessen is naar voren gekomen dat docenten heel vriendelijk zijn voor leerlingen, die zich van alles kunnen permitteren: te laat komen, eerst nog naar het kluisje om spullen te halen, boeken niet mee of huiswerk niet gemaakt. Ook in de lessituatie doen docenten heel veel voor de leerlingen, die achterover hangen en zich opstellen als consumenten. In ons optreden als teamleiders richting docenten moeten we dat zien te voorkomen'. Hoe kun je docenten activeren?

Minder vrijblijvend

In de nevenvestiging Franeker, waar de resultaten ook onder druk staan, worstelt de schoolleiding ook met die vraag. Omdat het in Franeker geen vijf maar één voor twaalf was, kiest de leiding voor een meer directieve aanpak. Het verbeterplan dat de resultaatverantwoordelijkheid van docenten voor hun vak benadrukt, wordt meer van bovenaf ingezet. Van docenten wordt verwacht dat zij zorgen voor een goede planning van de leerstof. Zij moeten bewerkstelligen en erop toezien dat leerlingen regelmatig werken. Verder moeten docenten tijdig (voor de eigenlijke toets) een diagnose stellen met betrekking tot de vorderingen van de leerlingen, als basis voor een eventueel op de leerling gericht programma met begeleiding vanuit het vak. Examentrainingen gaan deel uitmaken van het jaarprogramma in de examenklassen. Docenten moeten verantwoording afleggen over hoe zij invulling geven aan deze elementen van het verbeterplan. Omdat deze aanpak op korte termijn tot positieve resultaten leidt, wat ook een succesgevoel geeft bij de docenten, vraagt de schoolleiding in de hoofdvesting de secties om voor 2011/2012 de belangrijkste elementen per vak te vertalen voor de onder- en de bovenbouw in Harlingen. Teamleiders krijgen (deel)secties onder hun hoede. De verdeling is zo gemaakt dat de sectieleden die de teamleiders onder hun hoede krijgen, ook zo veel mogelijk deel uitmaken van hun team. Teamleiders bespreken met hun secties per leerjaar de resultaten en vragen om oplossingen als resultaten achterblijven. Zij bewaken dat de (deel)secties een 'smart-plan' maken. Door middel van voortgangsgesprekken houden zij een vinger aan de pols van de uitvoering. Teamleiders ervaren nog wel verschillen tussen de secties. Sommige secties zijn vooral bezig met het ietwat ambtelijk beschrijven van de lesinhoud, terwijl andere secties de focus richten op de lespraktijk.

Plichtsgetrouw

Volgens de teamleiders is de cultuur in de school ten opzichte van een paar jaar geleden veranderd. Er is meer professionaliteit, zowel aan hun kant als aan de kant van de docenten. Het gaat steeds vaker over de lessen en veel minder over wat er op papier staat. Als iets niet goed gaat, zijn mensen meer bereid dat onder ogen te zien. 'In het verleden gingen we er vanuit dat iedereen plichtsgetrouw zijn werk deed, maar omdat het daar bij bleef, kreeg de individuele verantwoordelijkheid iets vrijblijvends. Hoe docenten hun onderwijs invulden, werd een soort individueel recht. We gaan nog steeds

uit van de individuele verantwoordelijkheid van docenten, maar bij verantwoordelijkheid hoort ook afleggen van verantwoording.’ Dat teamleiders om verantwoording vragen, bijvoorbeeld ook als het gaat om ziektemeldingen, is nu veel meer geaccepteerd.

Jaaragenda

Alhoewel docenten veel meer dan in het verleden inzien dat zij het moeten doen, komt het nog toch nog voor dat teamleiders met regelzaken bezig zijn. Een teamleider: ‘Laatst moest de herkansingweek worden verplaatst, waardoor leerlingen met andere dingen in de knel kwamen. Ze komen dan bij mij. Dan kan ik hen wel doorsturen naar de betrokken docent, maar dat soort acute problemen los ik liever zelf op. Ik realiseer me dan wel: dit moet ik volgend jaar echt niet meer zelf doen. We zullen nog beter moeten nadenken over de jaaragenda.’

Aan dit soort situaties besteden de teamleiders ook aandacht in hun eigen professionaliseringstraject. Ze hebben geleerd hoe ze zich minder moeten laten verrassen en zich vaker moeten realiseren dat de school echt niet in brand staat, hoe ernstig sommige situaties zich ook op het eerste gezicht lijken aan te dienen. Belangrijkste les: ‘Het minder allemaal zelf willen oplossen.’

Wekelijks sectoroverleg

Daar waar teamleiders een beroep doen op docenten om problemen op te lossen, kun je erop rekenen dat docenten met plannen en initiatieven komen. Het wekelijkse sectoroverleg is een belangrijk platform om elkaar daarover te informeren, na te gaan of het past binnen de kaders en om tot afstemming te komen. ‘Zo’n toetsing is wel belangrijk om te voorkomen dat een ontwikkeling in een later stadium moet worden teruggedraaid. Het strategisch beleidsplan biedt de kaders, maar door in gesprek met elkaar de initiatieven te toetsen, worden die kaders ook explicieter. In het algemeen geldt: als een initiatief past in het traject dat we hebben ingezet, doen we het. Dat is ook de houding die de sectordirectie richting teamleiders uitstraalt. Als teamleiders iets nodig hebben, geven we daartoe de ruimte. Zij hebben de vrijheid om van hun positie gebruik te maken. Wij vertrouwen hen, rekenen op hun inbreng en verwachten dat zij het sectoroverleg gebruiken om ons en de collega-teamleiders te informeren.’

Regionale scholengemeenschap Simon Vestdijk is een brede openbare scholengemeenschap voor vmbo, vmbo-lwoo, mavo, havo, atheneum, atheneum-plus en technasium. De hoofdvestiging van de school is in Harlingen en bestaat uit een unielocatie van drie gebouwen. De nevenvestiging staat in Franeker. Op 1 oktober 2011 volgden op de hoofdvestiging 1310 leerlingen onderwijs en op de nevenvestiging 153. Aan de school zijn 176 personeelsleden verbonden. Elk schooljaar worden gemiddeld 300 leerlingen in de brugklas geplaatst, afkomstig van circa 30 basisscholen in de regio Noordwest-Friesland.