

Leerdoeldenken met de hele school: hoe doen schoolleiders dat?

Harry Noppers (1977) is locatiedirecteur van het Nuborgh College Veluvine in Nunspeet. In die functie is hij eindverantwoordelijk voor alle zaken binnen de locatie: leerlingen, personeel, onderwijs, organisatie en financiën. Samen met zijn team heeft hij een ontwikkeling naar leerdoeldenken in gang gezet, met mooie resultaten. Harry bruist van de werkdrijf en ambities, maar heeft daarnaast het vermogen om zich ondergeschikt te maken aan een proces van samenwerken. "Om een ander verder te brengen, moet je jezelf zijn en geven."



De beroepsstandaard in dit interview:

LEIDERSCHAPSPRAKTIJKEN



PERSOONLIJKE KWALITEITEN



Systeemdenken

Communicatieve vaardigheden

Waardengerichtheid



Locatiedirecteur Harry Noppers: 'De kracht van gemeenschappelijke taal in veranderingsprocessen is enorm, onderschat dit niet!'

HARRY'S DRIJFVEER

"Ik ben nogal van de concept-gestuurde modellen, het hogere orde-denken en leiderschapstrategieën. Ook de beroepsstandaard geeft een goede leidraad met gemeenschappelijke taal. Tijdens mijn opleiding Master of Educational Leadership heb ik geleerd meer onderzoeksmatig te werken. Het geeft me ontzettend veel energie om met behulp van praktische tools én aansprekende theorieën een verandering tot stand te brengen."

OUDE SITUATIE

Een succesvolle school, klaar voor een nieuwe stap

"Het leerdoeldenken zat een aantal jaar geleden nog niet in de schoolcultuur. Toen ik hier in 2016 kwam als nieuwe locatiedirecteur, waren de leerlingen- en medewerkerstevredenheid hoog. Ook de slagings- en doorstroompercentages waren zeer goed. Maar tegelijk zagen we dat docenten tijdens de les heel druk waren en dat het voor de leerlingen wel makkelijk was, omdat het meeste voor ze geregeld werd. Hun autonomie werd dus minder sterk getraind.

Ik wilde hier graag met mijn team mee aan de slag gaan. Omdat ik het fijn vind om met wetenschappelijke modellen te werken, heb ik in de beginfase zelf al een model erbij gepakt van Deci & Ryan (zie piramide). Vooral op de begrippen 'competentie' en 'autonomie' (van leerlingen) zagen we verbetermogelijkheden. Er was al eerder geïnvesteerd in kennis over differentiatie, maar ik merkte dat medewerkers dit nog ervoeren als iets 'bovenop het lesgeven', met meer werkdruk als gevolg. Daarom

kwam het nog niet zo van de grond. Ik zag differentiatie juist meer als onderdeel van een mindset (leerdoeldenken) waaruit je het gehele lesprogramma anders inricht."

GEWENSTE SITUATIE

Leerdoeldenken: vaste doelen, vrijheid in de weg ernaartoe

"Mijn ideaalbeeld was en is dat leerlingen verantwoordelijker leren werken aan leerdoelen. De leerdoelen van de SLO staan vast, maar hoe je die behaalt is flexibel. Het curriculum moest hiervoor worden herschreven op een leerlinggerichte manier.

Met leeractiviteiten kunnen leerlingen laten zien dat een leerdoel (deels) behaald is, maar hierin geven we veel vrijheid. Niet de lesmethode, maar het leerdoel bepaalt de inhoud van de les. Belangrijk, vind ik! Het digitaal leer materiaal van **Stichting VO-content** is bijvoorbeeld ondersteunend bij het toewerken naar het leerdoel, maar niet als enige middel. Er zijn veel mogelijkheden, zoals het tekenen van een begrip, het maken van een Powerpoint, het in elkaar zetten van een filmpje of het geven van een presentatie over het leerdoel."

Hoe kan ik een leerdoel halen?



Da, gemaakt voor leerlingen, met overzicht van diverse mogelijkheden om hun leerdoel te behalen

► Om tot de gewenste situatie te komen, heeft Harry met zijn team een veranderingsproces in zes stappen in gang gezet.

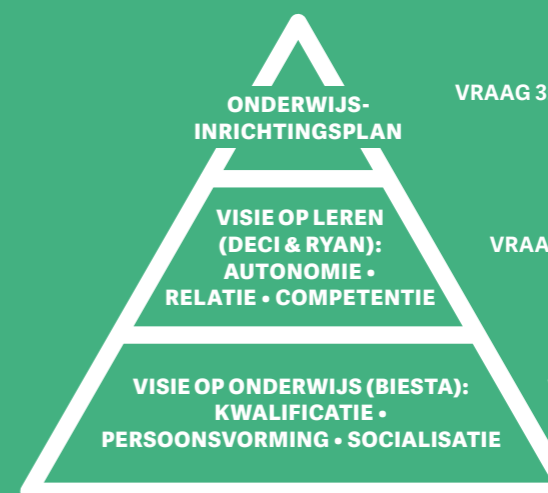
STAP 1 • GEZAMENLIJKE ANALYSE: IEDEREEN MAG MEEPRATEN

"Veranderen wil ik zoveel mogelijk in gezamenlijkheid doen. We zijn in 2017 met het hele team van schoolleiders en docenten van start gegaan in een Open Space-bijeenkomst (een gestructureerde methode voor het uitwerken van een probleemstelling, waarbij deelnemers in een cirkel zitten, met een heldere centrale vraag, zonder begin- of eindtijd). We keken in die tijd met elkaar door verschillende brillen naar ons onderwijs, om te beginnen steeds vanuit de theorie 'drie doeldomeinen' van onderwijspedagoog Gert Biesta. Onze interpretatie daarvan is: wij vinden dat

leerlingen natuurlijk met een diploma van school moeten komen (*kwalificatie*), maar daarnaast willen we graag dat ze zich als persoon hebben ontwikkeld in leren samenwerken en hun grenzen aangeven (*persoonsvorming*) en dat ze zich kunnen verhouden tot hun omgeving binnen de maatschappij (*socialisatie*). Daarna vragen we ons af of de verandering voor de leerlingen tegemoetkomt aan de drie basisbehoeften van Deci & Ryan. Als derde en laatste punt bepalen we de acties in ons schoolplan."



PIRAMIDE VAN HET NUBORGH COLLEGE VELUVINE



VRAAG 3: Welke acties zetten we uit in ons jaarplan?

VRAAG 2: Waarom wil je wel/niet veranderen op dit niveau?

Vraag 1: Waarom wil je wel/niet veranderen op dit niveau?





VRAAG 1: WAAROM WIL JE WEL/NIET VERANDEREN OP DIT NIVEAU?

ONZE VISIE OP ONDERWIJS (GERT BIESTA) Bron: wij-leren.nl

Vragen over goed onderwijs moeten altijd beantwoord worden in relatie tot wat men er mee wil bereiken. Onderwijspedagogische processen zijn altijd werkzaam in deze drie overlappende domeinen.

- **Kwalificatie** betreft het verwerven van kennis, vaardigheden en houding.
- **Socialisatie** draait om de manieren waarop we via onderwijs deel worden van bestaande tradities en praktijken.
- **Persoonsvorming / subjectificatie** gaat over emancipatie en vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat.

VRAAG 2: WAAROM WIL JE WEL/NIET VERANDEREN OP DIT NIVEAU?

ONZE VISIE OP LEREN (DECI & RYAN) Bron: wij-leren.nl

Door te voldoen aan drie basisbehoeften, ontstaat intrinsieke motivatie.

- **Relatie:** sociale verbondenheid is enorm belangrijk.
- **Competentie:** kinderen moeten het gevoel hebben dat ze competent zijn om taken uit te voeren.
- **Autonomie:** pas wanneer men het gevoel heeft het eigen gedrag te kunnen bepalen zal men ook taken uit willen voeren om de taak zelf.

VRAAG 3: WELKE ACTIES ZETTEN WE UIT IN ONS JAARPLAN? (IN TE VULLEN DOOR DOCENTEN BIJ HET ONTWERPEN OF HERSCHRIJVEN VAN HET CURRICULUM)

ONDERWIJSINRICHTINGSPLAN

1. **Wat** wil ik dat leerlingen leren?
2. **Hoe** wil ik dat leerlingen leren?
3. **Waarmee** wil ik dat leerlingen leren?

STAP 2 • PRESENTATIE DOOR EEN EXPERT

"Via **VO-content** ben ik in contact gekomen met een expert op het gebied van leerdoelen: Herman Rigter, directeur ICT op een vo-school in Hilversum en initiatiefnemer van werkenvanuitleerdoelen.nl. Eerst gaf hij een presentatie aan het managementteam, daarna ook aan docenten. Die werd goed ontvangen!

Herman vertelde dat het onderwijs nog erg methode-afhankelijk is en dat we met deze vooruitgang eigenlijk teruggaan naar wat leren in de basis moet zijn. Onderwijs is misschien nog de enige sector waar de (fabrieks)bel van groot belang is. Dat industriële denken zit erg in ons systeem, ook bij het gebruik van boeken: je begint het schooljaar in hoofdstuk 1 en aan het eind van het jaar krijg je het boek net niet uit. Maar als je kritisch kijkt naar de SLO-leerdoelen, dan zou je ze in zo'n 25 weken kunnen halen en houd je 15 weken over: maar dán wordt onderwijs interessant!"

"Werken vanuit leerdoelen' is geen nieuw onderwijsconcept. Ook in het huidige onderwijs heeft elke les of lessenserie het behalen van één of enkele leerdoelen als uitgangspunt, hoewel in de meeste gevallen niet expliciet verwoord. De leerdoelen vormen de basis van je onderwijs: het zijn de uitgangspunten. Ze geven jou en de leerlingen duidelijkheid over wat jullie gezamenlijk moeten of willen bereiken. Werken vanuit leerdoelen is dan ook niets anders dan even een stap terugzetten en eerst expliciet vaststellen wat je leerlingen eigenlijk wil leren. Vervolgens geef je daarmee je onderwijs vorm.

Bron: werkenvanuitleerdoelen.nl

STAP 3 • MENSEN MEEKRIJGEN

"Om mensen goed mee te nemen in de verandering, heb je handvatten nodig. Voor een verdieping in gesprekstechnieken heb ik de opleiding VO-managementcoach gevolgd bij de VO-academie. Een bijzondere constatering die ik daar heb gedaan: je uitgangspunt als schoolleider is om een ander verder te brengen, maar dat doe je juist door jezelf te zijn en te geven. Dat is overigens niet makkelijk! Je wordt hierin vaak geremd door persoonlijke aannames en overtuigingen. Het heeft me veel gebracht om deze - mede door de opleiding - bij mijzelf te kunnen herkennen en de tijd te nemen hierop te reflecteren."

Harry onderscheidt hiernaast drie voorwaarden voor schoolleiders in een veranderingsproces:

I VAKINHOUDELIJKE KENNIS • Ten eerste is het nuttig om kennis te hebben van veranderstrategieën. Harry creëert op Twitter zijn eigen 'bubbel' van mensen die hij volgt binnen diverse onderwijsontwikkelingsthema's, zowel voorstanders als criticasters. Die kennis kan je weer inzetten, een uitkomst!

Harry: "Ik wil in staat zijn om de juiste vragen te kunnen stellen aan mensen, om hen te laten nadenken over de verandering zelf, hun enthousiasme of hun weerstand."

II REFLECTIEVERMOGEN • Als je ergens mee worstelt of twijfels hebt, spreek dit open uit. Harry nodigt de ander ook altijd uit om dit te doen. In gesprekken met ouders vraagt hij soms: 'Hoe is het gesprek tot nu toe voor jou?' als hij voelt dat er onuitgesproken frustratie zit.

Harry: "Het vermogen om te reflecteren op jezelf vind ik misschien wel net zo belangrijk als vakinhoudelijke kennis."

III INZETTEN VAN IEDERS KWALITEITEN • Harry: "Binnen ons LMT zit een mooie mix van mensen, daar maak ik gebruik van. De één barst van de energie, de ander is kalmer en zorgvuldiger."



STAP 4 • VERANDERING DOORVOEREN

"Omdat ik gebruik wil maken van ieders kwaliteit hebben we gezocht naar docenten die voorop liepen in deze verandering en gevraagd: 'Zouden jullie deze transitie willen coördineren, met de kaders vanuit de schoolleiding?' Dat wilden ze! Bovendien kregen we ook goede ondersteuning vanuit **VO-content** in de vorm van trainingen & advies. Er was veel mogelijkheid om te experimenteren. Zo bedacht een vaksectie zelf om hun lessen op video op te nemen, om kritisch naar zichzelf te kunnen kijken.

Er is ook wel eens twijfel bij docenten: kan ik dit wel voor mijn vak? Het maken van een leerdoelgericht curriculum is bij maatschappij- en bètavakken al gemakkelijker dan bij talen. Gelukkig is de onderlinge werksfeer hier goed en kunnen we elkaar ook stimuleren of helpen met passende werkvormen. We hebben het schoolgebouw daar ook op ingericht met veel open werkruimtes."

STAP 5 • VERANDERING BORGEN: DE KRACHT VAN TAAL

“Taal is echt een onderschat middel om een cultuurverandering te bewerkstelligen. Het kan zo sterk zijn! We werken met ‘de 4B’s’. Ik noem ze vaak en merk dat het helpt om overzicht te krijgen bij medewerkers. Ik hoef soms niet eens meer te vragen waar hun weerstand vandaan komt, ze noemen het zelf dan al: “Harry, denkend aan de 4B’s... misschien zie ik niet voldoende het belang in van dit voorstel?” En dan volgt er een interessant gesprek.

De veranderingszin is ook groter geworden. Er is in het onderwijs altijd veel aandacht geweest voor het stukje bekwaamheid ontwikkelen, maar ik heb juist ook de andere drie B’s aandacht willen geven. Je kunt wel heel erg proberen te ontwikkelen op bekwaam worden, maar als je ten diepste niet overtuigd bent van de meerwaarde van de verandering, het belang inzien, zal een nieuwe ontwikkeling nooit bekijken.

Regelmatig hebben we een vaksectie-directieoverleg, we bespreken dan de voortgang van het leerdoeldenken. Het handige van de 4B’s en de piramide - uit stap 1 - is dat het de ontwikkeling richt en iedereen scherp houdt. Ik kan binnen vaksecties wijzen op een aspect, bijvoorbeeld op ‘autonomie’ met de startvraag: hoe hebben jullie gewerkt aan het vergroten van de autonomie van leerlingen?”



Harry en de 4B's: Bewustwording, Belang inzien (van verandering), Betrokken zijn en Bekwaam worden.

STAP 6 • GEZAMENLIJKE TAAL VASTLEGGEN

“Ook hebben we een begrippenlijst geïntroduceerd, die ieder nieuw personeelslid krijgt: wat verstaan we onder differentiatie, wat onder formatief handelen, et cetera.

Misschien zijn we wel één van de weinige scholen die het schoolplan daarmee begint, maar ik zie echt de meerwaarde ervan in. Want als je me vraagt waar ik het meest trots op ben, is het wel dat we hier inmiddels allemaal dezelfde taal spreken!”

RESULTATEN EN TOEKOMSTVISIE

Eigen verantwoordelijkheid leidt tot betere leerlingmotivatie

“Leerlingen mogen in principe zelf kiezen of ze naar de docent (met klassikale uitleg) gaan, of ze met **VO-content** (online) aan de slag gaan of juist met de lesmethode uit een boek. We houden dit wel in de gaten: als een leerling drie keer niet naar de uitleg gaat en laag scoort, gaat de docent het gesprek aan met leerling en/of ouders. Sommige vaksecties hebben het lesboek al weggeschoven en ik verwacht dat dat vaker zal gebeuren.

Omdat de leerlingen meer zeggenschap in hun leerproces ervaren, zijn ze over het algemeen positiever gestemd. Ze begrijpen beter waarom ze het doen, dit verhoogt de motivatie. En het is erg leuk om te zien dat ze ook zelf nieuwe leerdoelen toevoegen! Het komt zelfs voor dat leerlingen ons vragen waar het overzicht van leerdoelen staat, terwijl die dan nog in ontwikkeling is.

Kortom, ze waarderen de eigen verantwoordelijkheid van leerdoeldenken sterk. We kunnen het nog veel verder uitbouwen.”

Enthousiasme bij docenten

“Ook veel docenten reageren enthousiast. “Ik heb veel meer grip op mijn curriculum” of “Ik heb eindelijk mijn vak weer terug”, zeggen ze. Geweldig om te horen, toch? Daar werk je samen zo hard voor.

Natuurlijk zijn er ook docenten die meer moeite hebben met de verandering. Nogmaals: de leerdoelen van de SLO zijn leidend, maar de route ernaartoe verschilt. Van de ene vaksectie kan ik meer snelheid verwachten dan van de andere. Hoe ik dat doe? Gewoon, positief denken en een beetje nuchter blijven.”

Een sterk *unique selling point* in sollicitatieprocedures

“We merken dat mensen hier vanwege die nuchtere cultuur en innovaties graag willen werken: volgend jaar staan er alweer vier leraren in opleiding klaar. Dat is ook een bewijs dat we samen goed bezig zijn.

Ik bekijk verandermanagement dus niet alleen als een verbetering van de onderwijskwaliteit, maar ook strategisch. Als we op zoek zijn naar een nieuwe docent zijn we kritisch, want niet iedereen kan in dit systeem functioneren. Sowiezo geeft een kandidaat eerst een proefles. Met enkele meekijkende leerlingen en de teamleider wordt dan achteraf een open nabespreking gedaan. Vervolgens gaat er een advies naar mij toe over wat ik wel of niet kan verwachten. Af en toe moeten we dus mensen afwijzen, maar er staat wel een sterk team van professionals die elkaar stimuleren te groeien.”

Na een aantal goede jaren als locatiedirecteur maakt Harry een mooie ontwikkelstap. Per november 2021 gaat hij aan de slag als directeur-bestuurder van de scholengemeenschap Nuborgh College, bestaande uit 4 scholen in de regio Noord-Gelderland (waaronder de locatie Nunspeet).



Het Scholleidersregister VO (SRVO) is gericht op de professionele ontwikkeling van alle schoolleiders in het vo, van rectoren tot teamleiders. Inmiddels zijn meer dan 2000 schoolleiders ingeschreven en dit aantal blijft groeien. Wil je je ook gratis inschrijven? Ga naar: www.scholleidersregistervo.nl