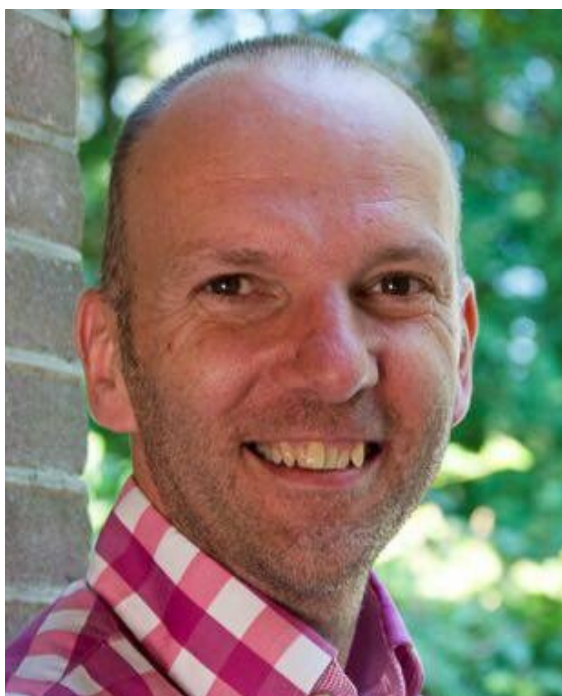


Schoolleider in beeld

Diepte-interviews met schoolleiders in het VO:
praktijkvoorbeelden, leerontwikkelingen en leestips



Conrector & plv. rector **MARK** **DAALDEROP:**

'Om kwaliteit te waarborgen probeer ik zoveel mogelijk volgens een cyclus te werken'



Kennisthema:

1. Persoonlijk leiderschap
- 2. Kwaliteitsontwikkeling**
3. Inrichten van het (toekomstig) onderwijs
4. Verbinding met de omgeving
5. Regie en strategie
6. Leiding geven aan verandering
7. Diversiteit

PUBLICATIEDATUM: 17-06-2020

SRVO werd in 2015 opgericht. Inmiddels zijn al meer dan 1700 schoolleiders ingeschreven! Voor de komende jaren ligt de focus op de ontwikkelbehoefte van de schoolleider.





Mark Daalderop is sinds augustus 2018 conrector en plaatsvervangend rector op het Kandinsky College in Nijmegen.

Mark maakt zich sterk voor structurele kwaliteitsverbetering. Het Kandinsky is al heel lang Excellent. Dat is geweldig, maar brengt het gevaar met zich mee dat kwaliteitsverbetering niet nodig wordt gevonden. Toch is de school hard op weg naar nóg beter. Met behulp van data en een kwaliteitskalender kunnen ze steeds meer interessante kwaliteitsmetingen doen, ook op aanvraag van de docenten.

Personeel passend bij een open cultuur

“De sfeer bij ons op school is laagdrempelig: hier kan en mag heel veel, niets ‘moet’. Dat roepen we ook altijd tegen (nieuwe) leerlingen: ‘Je mag hier heel veel!’ Ik werk dus op basis van vertrouwen. Soms blijkt wel dat ik naïef ben geweest en strakker had moeten controleren, maar ik voel me prettiger in de ondersteunende en begeleidende rol dan die van controleur. Sommige docenten moet je gewoon net iets vaker attenderen op wat ik van het gehele team gevraagd heb. In mijn agenda schrijf ik dan op om bij hen een keer extra te checken – dat vind ik eigenlijk niet erg.

“Ook tegen (nieuwe) leerlingen roepen we: ‘Je mag hier heel veel!’”



Bij onze medewerkers zie je die open cultuur terug. Hoewel je natuurlijk gewoon de allerbeste vakdocent nodig hebt en Engels spreken bij ons belangrijk is (als TTO-school), zoeken we personeel ook uit op gevoel: past hij of zij bij ons? Sluit hij of zij aan bij onze visie? Dat zit hem al in een goede vacaturetekst. Hier zijn nog wel verbeterlagen in te maken, maar ik ben niet ontevreden met hoe dat nu gaat.”



Minder doen, maar wél beter

“Als schoolleiders trappen we volgens mij snel in de valkuil om alles te willen doen. Voor eigen ideeën sta ik absoluut open en deze geef ik graag de ruimte, maar wel op het juiste moment. Ik heb veel gehad aan Steven Covey's boek De 7 eigenschappen van effectief leiderschap. Zijn tijdmanagement-matrix met de vier kwadranten van (niet) urgent en (niet) belangrijk is erg behulpzaam. Vergroting van kwaliteit is minder projecten tegelijk op de kalender. Minder doen, maar wél beter!”

“Voor eigen ideeën sta ik absoluut open en deze geef ik graag de ruimte, maar wel op het juiste moment.”



De cyclus voor kwaliteitsverbetering

“Zoveel mogelijk werken volgens een cyclus, om kwaliteit structureel te waarborgen, vind ik belangrijk. Zelf leer ik het meeste door te doen, evalueren en bijstellen. Op het Luzac (rector in 1998-2006) werkte ik de plannen al uit volgens een strak geregelde PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) (zie ook uitwerking van Leraar24.nl over de PDCA-cyclus). Daarna, op het Titus Brandsma, Arentheem College (als deelschoolrector in 2006-2018) heb ik geleerd om jaarlijks een schoolplan uit de visie te destilleren - niet andersom - en van hieruit ook weer teamplannen te maken. Dit was een van de succesfactoren voor de Excellente School, die Titus Brandsma nu ook is.”

Kwaliteitskalender

“Ook hier op Kandinsky proberen we de schoolkwaliteit met behulp van meetbare aspecten hoog te houden. Wij zijn een **PBS (Positive Behavior Support)**-school. Dit klinkt wat soft, maar het is juist erg op meetbare data gefocust. Het plannen en uitvoeren van een jaarplan, dit evalueren en bijstellen (PDCA-cyclus) zat er al in. Maar we zetten momenteel grote stappen in het gebruiken van meetbare data. Als bijvoorbeeld het verzuim in een team duidelijk hoger is dan in het voorgaande jaar, dan moet je daar iets mee. Ik ben daarom een voorvechter van onze **kwaliteitskalender**, waarin bijvoorbeeld het verzuim van leerlingen, examenresultaten, maar bijvoorbeeld ook verzuim van personeel genoemd staan als periodieke metingen. Voor het meten zelf maken we gebruik van het Magister Management Platform (MMP), met de kwaliteitskalender maken we dit structureel.



“Ik ben een voorvechter van onze kwaliteitskalender: als bijvoorbeeld verzuim duidelijk hoger is dan in het voorgaande jaar, dan moet je daar iets mee.”

In het begin heb ik aan een docent, die een opleiding volgt tot datacoach, gevraagd om bij de vakgroepen en afdelingsleiders na te gaan wat ze zouden willen weten. En omdat ik de afdelingsleiders steeds op belangrijke resultaten kan wijzen, is het gedachtegoed ook bij de docenten terechtgekomen. Docenten komen nu ook bij mij langs, zoals een collega van scheikunde die zich afvroeg waarom 5 vwo structureel slecht scoort op de toets zuren-basen. ‘Wat valt daar aan te doen, Mark?’, vroeg hij. Dat vind ik leuke ontwikkelingen!



Ik had eigenlijk vorig jaar al gewild dat de kwaliteitskalender in de teamplannen zou worden toegevoegd als bijlage, maar nu vragen de docentteams er gelukkig zelf om. De kalender wordt bovendien ook gebruikt door ons schoolbestuur. Omdat het een stap verder is gegaan en gebruikt wordt voor meerdere scholen, ziet iedereen er steeds meer het nut van in.”

Uitwisseling van vakmanschap: van en met elkaar leren

“Tot 2018 werkte ik als rector van een deelschool binnen het Arentheem College. Hier lag altijd veel focus op het organiseren van kennisontwikkeling en –deling. Deze lijn heb ik voortgezet op het Kandinsky College. Uitwisseling is namelijk ontzettend belangrijk, zowel intern als extern.

We zijn een erkende opleidingsschool en ik heb ons opleidingsteam gevraagd om meer scholingsdagen te organiseren. Daar zijn we als MT trouwens gewoon bij aanwezig. Mijn uitgangspunt is om de expertise die er in de school al is, zo goed mogelijk naar boven te halen. Elkaar laten zien hoe je iets aanpakt als docent; van elkaar leren dus. Onze scholingsdagen worden bewust altijd door ons eigen personeel verzorgd, ook omdat dit mensen gevoelsmatig een bepaalde erkenning geeft.



Schoolleiding Kandinsky College. Bovenste rij: Pieter Paul van de Wal, Jeannine Boset, Joris Bovy en Jasmina Schattenberg. Onderste rij: Maria Urselmann, Klaas Huijsman, **Mark Daalderop** en Jos Hoogstad. Viola Poppe niet op de foto.

Een voorbeeld is dat we nu bezig zijn met **Formatief Evalueren**. De aansturing ligt bij een projectgroep; zij zoeken een externe expert die de opstart doet, maar daarna maken de vaksecties het praktisch. Die expert van buitenaf is belangrijk, want we laten ons hier niet makkelijk overtuigen als er geen onderzoek naar gedaan is. Een ander voorbeeld zijn leerateliers, nu nog als pilot voor het vak Engels. Hierin gaan leraren-in-opleiding, beginnende docenten én ervaren docenten op vaste momenten in gesprek over de ontwikkeling van het vak, zowel didactisch als inhoudelijk.”

“Onze scholingsdagen worden bewust altijd door ons eigen personeel verzorgd, ook omdat dit mensen gevoelsmatig een bepaalde erkenning geeft.”



Staken: niet voor geld, maar voor meer ontwikkeltijd

“Ontwikkeltijd is schaars, daar moet je tijd voor maken, en je kunt het eigenlijk niet uit de lestijd halen. Daarom hebben we dit jaar voor het eerst meegedaan aan de staking van het onderwijs. Voor ons ging het niet per se om meer geld, maar vooral om meer tijd voor ontwikkeling. We zijn niet naar het Malieveld in Den Haag gegaan, maar hebben die dag gebruikt om samen plannen te maken: een ontwikkeldag dus. De 50 lesuren aan ontwikkeltijd hebben we onder andere kunnen reserveren door het surveilleren in de toetsweken door externen te laten doen. Verder maken we af en toe een dinsdag voor de toetsweek roostervrij.”

Tip van Mark: ideeën uitwisselen met collega's

“Face-to-face ideeën kunnen uitwisselen met andere schoolleiders vind ik heel waardevol, het liefst lokaal georganiseerd - maar niet met concurrerende scholen. Het kunnen zien van elkaar wat we doen en samen zoeken naar verbetering helpt me in mijn schoolleiderschap. Ik ga bijvoorbeeld deelnemen aan de [Mangrove-verdiepingsetmalen](#). Hier zit je 2 x 24 uur met andere schoolleiders op de hei. Je leert van elkaar en deelt persoonlijke thema's die met je eigen leiderschapsstijl te maken hebben. Een aanrader!”



Verder lezen:

“Het Spiekboekje voor managers is een klein boekje met de 99 meest gebruikte managementmodellen. Dan moet je denken aan coachen, communiceren, continu verbeteren, innoveren, koers bepalen enzovoorts. Ieder model wordt in enkele pagina's toegelicht, precies genoeg om te bepalen of betreffende model interessant en handig zou kunnen zijn.”

Opleidingstip:

“Naast de hierboven al genoemde Mangrove-verdiepingsetmalen heb ik een algemene tip voor collega-schoolleiders: kijk vooral naar wat je zelf nodig hebt voor je eigen ontwikkeling. Dat geldt niet alleen voor jezelf, maar ook voor een team dat je op een bepaalde manier zou willen opleiden.”



Interview: Patricia van Slobbe

Tekst en ontwerp: Lennart de Geus