



**VITALINA STROES**

teamleider wvo aan het Christelijk College Schaersvoorde te Aalten en leidinggevende van het team gepersonaliseerd onderwijs, v.stroes@schaersvoorde.nl

De huidige globalisering en snelle ict-ontwikkelingen in de maatschappij zijn een grote stimulans binnen diverse sectoren, waaronder het onderwijs, om maatwerk te kunnen leveren. Als gevolg van de veranderingen in de samenleving beschrijft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid al in zijn rapport uit 2013 de noodzaak om de koers van het onderwijs te verleggen van massa maatwerk naar persoonlijk maatwerk. Naar aanleiding daarvan hebben veel scholen onderwijskundige veranderingen ingezet om hun leerlingen te kunnen voorbereiden op de veranderende samenleving.

MAATWERK BIEDEN VEREIST INGRIJPENDE ROLVERANDERING VAN LERAREN

## HELP, IK WORD LEERCOACH!

**D**e inrichting van het onderwijs naar de persoonlijke behoeften van elke leerling krijgt steeds meer aandacht van scholen in het primair en voortgezet onderwijs. Hier gaat het om het onderwijs dat zo dicht mogelijk aansluit bij het individuele talent en het niveau van elke leerling. Onderwijs bevindt zich in de transitie van klassikaal onderwijs naar gepersonaliseerd leren. Wellicht is deze transitie in het primair onderwijs al wel langer gaande, waar het voortgezet onderwijs van kan leren. Dit alles leidt ertoe dat de verantwoordelijkheid voor de goede invulling van deze transitie in hoge mate neergelegd wordt bij leraren. Dit doet een groot beroep op de kwaliteit en professionaliteit van leraren. Volgens de wettelijke bepaling moet een leraar zich 'voortdurend verder ontwikkelen en professionaliseren'. De vraag is in hoeverre zij zijn toegerust om de transitie van klassikaal onderwijs naar gepersonaliseerd leren vorm te geven. Deze transitie behelst een rolverandering van een leraar. Daar dient een leidinggevende oog voor te hebben. Hij of zij moet de begeleidingsbehoefte van een leraar centraal stellen, met name het belang van het leren van de leraar binnen een teamverband en als individu. Het proces van de veranderende rol van leraar en de rol van leidinggevende daarin verdient in deze transitie de meeste aandacht.

### GEDRAGSKENMERKEN

Het traditionele uitsluitend klassikaal overdragen van informatie past niet bij gepersonaliseerd leren. Dat is duidelijk. Gepersonaliseerd leren vraagt de inzet van een leraar om het onderwijs opnieuw te ontwerpen. Dit betekent dat gepersonaliseerd leren staat voor een open aanbod, waarbij leerlingen hun eigen keuzes kunnen maken en eigenaar zijn van hun eigen leerproces. Met andere woorden een leerling krijgt autonomie over zijn of haar eigen leren. Deze wijze van werken in het onderwijs vraagt om andere gedragskenmerken van een leraar in de rol van leercoach. Iedere vorm van gepersonaliseerd leren impliceert een verandering in de rol van een leraar die vervolgens vraagt om het aanleren van andere gedragskenmerken. Ongelukkig genoeg zijn alleen algemene uitgangspunten in de literatuur te vinden, veel te algemeen om het proces van de rolverandering van een leraar goed te ondersteunen. Er is wel een aantal meest voorkomende gedragskenmerken van een leercoach in de literatuur te vinden.

Deze vat ik hieronder samen. Iedere gedragskenmerk is uitgesplitst in een aantal indicatoren.

Een leercoach

#### 1. creëert een growth mindset:

- herkent verschillen tussen leerlingen;
- zet de juiste leerstrategie in bij een leerling;
- helpt een leerling leren reflecteren;
- stimuleert vertrouwen van een leerling in zijn/haar talent(en);
- ondersteunt een leerling bij de verdieping van zijn eigen leerproces;

#### 2. past een onderzoekende houding toe:

- gebruikt data om leermogelijkheden te ontwerpen;
- vraagt leerlingen om feedback;

#### 3. begeleidt pedagogisch:

- ontwerpt leermogelijkheden samen met een leerling;
- helpt een leerling leiding te nemen over zijn eigen leerproces;
- stuurt op zelfstandigheid van een leerling;
- stuurt op eigenaarschap van een leerling;

***STURING, ONDERSTEUNING EN  
STIMULERING ZIJN VAN GROOT BELANG  
BIJ EEN ROLVERANDERING***

- geeft feedback;
- 4. is ict-vaardig:**
- gebruikt data dagelijks;
- monitort het leerproces van een leerling via ict;
- plaatst leermogelijkheden in ict-middel.

Herkent u uw leercoaches in deze lijst? Misschien deels wel en deels niet. Het is een lijst met uitstekende criteria waar een leercoach aan dient te voldoen. Maar waarom is dit ook weer niet het geval? Het is van groot belang om het veranderingsproces naar de leercoach te sturen, ondersteunen en stimuleren. Hoe doe je dit als leidinggevende? Wederom is er geen blauwdruk van de leiderschapsinterventies, er zijn slechts effectieve leiderschapsinterventies in de literatuur te vinden. Leidinggevend dienen een aantal daarvan effectief te kunnen toepassen binnen de context van de eigen school. Het belang van leiderschapsinterventies richt zich in ieder geval op de ondersteuning van de begeleidingsbehoefte van de leraren, waarbij de leidinggevende leraren stimuleert om zich professioneel te ontwikkelen, individueel en als team.

#### **BETROKKENHEID EN ONDERSTEUNING**

Dat gemotiveerde en betrokken leraren positief bijdragen aan een verandering is niets nieuws. Betrokkenheid in een proces van een rolverandering is belangrijk voor het beïnvloeden van attitudes en gedrag en daarmee voor positieve resultaten van de organisatie. Het uitgangspunt bij een verandering is dat de leidinggevende leraren ondersteunt om te kunnen presteren. Dit vindt plaats doordat de leraren vertrouwen krijgen in de vorm van autonomie en medezeggenschap. Als leidinggevende kun je het beste twee dingen doen: een gezamenlijke visie scheppen en vertrouwen creëren. Open deuren? Wellicht, maar wel essentieel om op te reflecteren in de nieuwe werkelijkheid.

#### **STERKE VISIE**

Geduld en tijd tijdens het proces en koersvastheid met betrekking tot de gezamenlijke visie bij een verandering zijn leiderschapsinterventies die niet over het hoofd gezien mogen worden. De

gezamenlijke visie als doel van de rolverandering staat voorop en dient de sturing van het proces te bepalen. Zorg voor een sterke onderwijsvisie en draag deze enthousiast en met overtuiging uit. Het is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Een leidinggevende dient zorgvuldig een passende veranderstrategie met de bijbehorende leiderschapsinterventies te kiezen. Daarbij hoort hij of zij rekening te houden met twee factoren in het verandervermogen van een organisatie: de kenmerken van de organisatie en de wijze waarop het proces met betrekking tot de rolverandering wordt aangepakt. De gekozen strategie dient met name gericht te zijn op interactie en uitwisseling. Dus veel minder op de organisatie van de verandering. Tijdens het proces van het bepalen van

een visie gaat het er ook om dat een leidinggevende kennis van inhouden heeft, in staat is om nieuwe constructies te begrijpen en die aan te reiken om zodoende een stap verder te gaan in de interactie met het team om risico's te nemen in het ontwerpen van nieuwe mogelijkheden. Lef tonen waarin ook het voorbeeldgedrag van een leidinggevende zich manifesteert en 'stuurt' op het nemen van risico's door leraren.

#### **CREËREN VAN VERTROUWEN**

In een dergelijk proces van de rolverandering naar leercoach gaat het niet om een specifiek type leiderschap. Leiderschap wordt gezien als een gezamenlijke actie van gezamenlijke handelingen, met een grotere waarde dan een opsomming van individuele handelingen met meer-

### ***EEN STERKE VISIE EN HET HEBBEN VAN VERTROUWEN KUNNEN HET VERANDERINGSPROCES BEVORDEREN***





dere leiders. Dit betekent dat een open interactie tussen een leidinggevende én de leraren de rolverandering naar leercoach kan bevorderen. Door die open interactie ontstaat een complex perspec-

tief op verandering waarbij de mening van iedereen ertoe doet. Daarin is het van belang dat een leidinggevende veel ruimte geeft voor de open dialoog en de inzet op teamontwikkeling. Het kader

---

## LITERATUUR

- Beekman, M. (2017). Gepersonaliseerd leren op CIOS Goes Breda. Fontys Hogescholen.
- Mooij, T. (2016). Optimaliserend Onderwijs voor elke leerling. Tijdschrift voor Orthopedagogiek, 459-483.
- Onderwijscoöperatie. (sd). Bekwaamheidseisen-VO. Geraadpleegd van <http://bekwaamheidseisen.onderwijscooperatie.nl/wp-content/uploads/sites/13/2016/04/Bekwaamheidseisen-VO-BVE.pdf>
- PO-Raad. (2017). Nieuwe bekwaamheidseisen onderwijspersoneel. Geraadpleegd van <https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwe-bekwaamheidseisen-onderwijspersoneel>
- PO-Raad. (2018). Docent en leerling aan het stuur. Onderzoek naar leren op maat met ICT. Geraadpleegd van [https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2018/02/Doorbraakproject-Onderwijs-ICT\\_Eindrapport.pdf](https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2018/02/Doorbraakproject-Onderwijs-ICT_Eindrapport.pdf)
- VO-raad. (2015). Gepersonaliseerd leren. Geraadpleegd van [www.voraad.nl/themas/gepersonaliseerd-leren](http://www.voraad.nl/themas/gepersonaliseerd-leren)
- WRR. (2013). Naar een lerende economie. Geraadpleegd van [file:///C:/Users/Vitalina%20Stroes/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/R090-Naar-lerende-economie%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vitalina%20Stroes/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/R090-Naar-lerende-economie%20(1).pdf)

daarvoor is een wederkerige samenwerking binnen de rollen van formele en individuele leiders, met andere woorden de vaardigheid van alle betrokkenen om vanuit de nieuwe context te denken en te handelen. Ik durf te stellen dat het bevorderen van een dergelijke verandering vraagt om bewustwording door een leidinggevende van de irrationele componenten die een verandering sterker dan de rationele componenten beïnvloeden. Daarbij hoort dus het creëren en uitspreken van vertrouwen middels het geven van complimenten. Hoe ogenschijnlijk eenvoudig wil je het hebben!?

## ERKEN RANDVOORWAARDEN EXPLICIET

Tijdens een proces van een dergelijke rolverandering ontstaat een nieuwe werkelijkheid die simpelweg om nieuwe voorwaarden vraagt die optimaal moeten zijn voor de leraren. Daardoor worden ze gestimuleerd in hun rolontwikkeling. De leidinggevende dient de belemmerende factoren in de ontwikkeling van de leraren tijdens de rolverandering naar leercoach te beperken. De belemmerende factoren, in de breedste zin van het woord, kunnen een serieus risico vormen dat op lange termijn kan leiden tot demotivatie. De leidinggevende moet de randvoorwaarden van de leraren expliciet erkennen. Deze erkenning kan de leraren in hun rolverandering enorm ondersteunen als zij het gevoel blijven krijgen dat hun handelen ertoe doet. Uit alles blijkt dat gepersonaliseerd leren vraagt om de ontwikkeling van de huidige rol van een leraar. De nadruk daarbij wordt gelegd het op het creëren van een growth mindset, het toepassen van een onderzoekende houding, het pedagogisch begeleiden en het digitaal geletterd zijn. Het effect van participatie in prestaties tijdens de rolverandering naar leercoach wordt vergroot als sprake is van een sterke visie en het hebben van vertrouwen in de leraren. Het is van groot belang dat leidinggevendenden goed gebruikmaken van interventies die de rolverandering kunnen bevorderen.

*Vitalina Stroes studeerde af op 'De rol van de leidinggevende binnen een rolverandering van de leraar' aan de Master Educational Leadership bij Penta Nova. BSM*