

Bouwen aan een schoolcultuur en –praktijk gericht op maatwerk

Opmaat

De missie van veel schoolleiders is om een school te realiseren waarin 'leren' centraal staat en onderwijs 'op maat' gegeven wordt. Een mooie ambitie, maar hoe kun je deze verwezenlijken? Welke stappen moet je hiervoor zetten? In deze whitepaper laten we je zien hoe je samen met collega's een praktijk en cultuur kunt vestigen die gericht is op onderwijs op maat. Hierbij geven we een theoretische achtergrond over het creëren van een (school)cultuur, benoemen we verschillende aanliegroutes tot maatwerk (waaronder formatief evalueren) en presenteren we een praktisch model om een schoolcultuur en –praktijk gericht op maatwerk vorm te geven.

Eerder verschenen er bij VO-content [whitepapers over leerdoeldenken en formatief evalueren](#), twee ingrediënten die een bijdrage kunnen leveren aan maatwerk in het onderwijs, met gepersonaliseerd onderwijs als uiterste vorm. De twee eerder verschenen whitepapers over formatief evalueren vormen samen met deze whitepaper een drieluik. Het eerste deel gaat in op de theoretische achtergrond van gepersonaliseerd onderwijs, formatief evalueren en het verband hiertussen. Deel twee zoomt in op de

ontwikkelingen op klasniveau en geeft docenten praktische tips. Dit derde deel zoomt in op de (formatieve) cultuur gericht op maatwerk.

Formatief evalueren kan op verschillende niveaus toegepast worden. Waar in het tweede whitepaper over formatief evalueren de focus lag op het klasniveau, richt deze whitepaper zich op het schoolniveau. Op schoolniveau is formatief evalueren niet slechts een initiatief van één of meerdere docenten, maar een schoolbreed gedragen benadering om maatwerk voor leerlingen te bereiken. Er is sprake van een formatieve cultuur.

Het in gang zetten van een schoolbrede beweging die gericht is op meer maatwerk¹ voor de leerling, heeft namelijk alles te maken met de schoolcultuur. Een schoolcultuur is een gemeenschappelijk gedachtegoed in de school, gebaseerd op een visie op onderwijs, gedeelde waarden en normen. Een cultuur ontstaat door enerzijds met elkaar deze uitgangspunten expliciet te maken en anderzijds door ze concreet te maken en 'te doen'².

In deze whitepaper beginnen we daarom bij de schoolcultuur in het algemeen, waarna we inzoomen op een specifieke schoolcultuur gericht op meer maatwerk. Vervolgens bespreken we hoe de schoolleider de gewenste verandering van schoolcultuur kan aanpakken. Daarbij gaan we uit van het in de voorgaande alinea benoemde principe, waarbij 'denken en doen' elkaar steeds afwisselen. Daarna noemen we drie 'aanliegroutes', waaronder formatief evalueren, die aanknopingspunten bieden tot het

realiseren van meer maatwerk voor de leerlingen. Tot slot geven we een aantal concrete instrumenten die gebruikt kunnen worden ter ondersteuning van de verschillende fasen in het proces van verandering. In deze whitepaper worden we dus steeds concreter en sluiten we af met praktische handvatten en tips om stappen te zetten naar Een (formatieve) schoolcultuur gericht op maatwerk.

Een schoolcultuur en haar subculturen

Over wat een cultuur is en hoe die ontstaat of wordt beïnvloed zijn boeken vol geschreven en worden wetenschappelijke studies gedaan (o.a. culturele antropologie en corporate antropologie). De meest eenvoudige definitie beschrijft wat cultuur níét is, namelijk 'alles wat natuur is'. Dat maakt de reikwijdte van het begrip wel zeer ruim.

Meer specifiek hebben we het in deze whitepaper over een school als organisatie, waarbinnen we de cultuur kunnen beschrijven als de gedeelde bewuste en onbewuste gedragingen die de school kenmerken en die gebaseerd zijn op impliciete of expliciete waarden, normen en uitgangspunten. Hieronder valt ook een visie op de 'lerende' mens. Uit ervaringen weten we dat mensen elkaar makkelijk navolgen zonder vragen te stellen bij het waarom van het groepsgedrag. Zo kan het voorkomen dat iedereen zich binnen de organisatie in (mantel)pak kleedt zonder te weten of zich misschien zelfs af te vragen waar dit 'principe' vandaan komt. In deze whitepaper staan wij juist een cultuur voor die met elkaar gedragen

en begrepen wordt, een bewuste keuze in zich draagt en dus onderwerp van gesprek is. We weten dat een cultuur niet in een week ontstaat, maar wel hoe je hem met elkaar kunt vormgeven. In het onderstaande kader wordt dit geïllustreerd aan de hand van een casus:

Casus: Het IJburg College is een vernieuwingschool op IJburg in Amsterdam. De missie luidt: alle leerlingen zoveel mogelijk laten leren, in een leergemeenschap, over zichzelf en de wereld om hen heen. In deze leergemeenschap staan drie competenties centraal: verantwoordelijkheid dragen, verantwoording afleggen en initiatief nemen. Iedereen (ouders, leerlingen, docenten en andere medewerkers) is aanspreekbaar op deze competenties en ze maken deel uit van de ontwikkelcyclus van leerlingen en medewerkers. Zo kent deze school een aantal expliciete uitgangspunten dat leidt tot bepaald gedrag en een bepaalde cultuur waarin iedereen leert, iedereen aanspreekbaar is op het eigen gedrag en elkaar positief benadert in de rol van critical friend. De leergemeenschap krijgt vorm in de driehoek school-ouders-leerlingen en het leren in heterogene groepen. Er wordt geleerd aan de hand van vakoverstijgende thema's en realistische opdrachten. De coachgroep en de coach nemen elke dag een centrale rol in binnen het samen leren, waarbij ook het leren over jezelf een belangrijk aspect vormt.

Deze casus geeft onder andere aan dat de betrokkenen bij een school een bepaald ideaal delen. Door dit steeds expliciet te maken ontstaat een

goede match van medewerkers, leerlingen en ouders. Een cultuur waarbij de eigen doelen en die van de organisatie dicht bij elkaar liggen zal eerder leiden tot een cultuur die direct bij binnenkomst in het schoolgebouw wordt gevoeld en ervaren. Zo'n school is meer dan de optelsom van de individuen.

In plaats van cultuur, is het tegenwoordig gebruikelijk om over het DNA van een organisatie te spreken, als een beeld van 'hoe' de organisatie is, zich gedraagt. Dat wekt de schijn dat het om onverefbare eigenschappen van de organisatie gaat, die onveranderlijk lijken te zijn net zoals ons erfelijke materiaal. Het goede nieuws in deze beeldspraak is dat ons DNA deel uitmaakt van ons levende lichaam dat elke dag wordt afgebroken en weer opgebouwd. Kortom, dat DNA is niet onveranderlijk en dus geen excuus om niet te willen of kunnen veranderen³.

**MAAR
MENEER AGENT
IK HEB GEWOON
EEN AVONTUURLIJK
DNA**

Loesje

Postbus 1045
6801 BA Arnhem
www.loesje.nl

Net zoals DNA is een organisatie-, of schoolcultuur niet onveranderlijk. Met tijd, intentie en inspanning kunnen we een schoolcultuur beïnvloeden en veranderen. Van belang is dat we allereerst met elkaar vaststellen wat de huidige en heersende cultuur is en welke subculturen aanwezig zijn. Iedereen kent uit de eigen omgeving wellicht voorbeelden van vaksecties of andere subgroepen binnen de school die er hun eigen standpunten en

gedragingen op nahouden. Daarbij is de vraag of dat in lijn is met de meer algemene principes en uitgangspunten van de school. Een subgroep kan een leidende rol hebben en een voorbeeld of proeftuin vormen. Of de groep is een vorm van ondergrondse tegenbeweging die zich verzet tegen de heersende opvattingen. Dat hoeft niet erg te zijn, mits dit uitgesproken wordt en er geen guerrilla ontstaat die 'tegen' is.

Een schoolcultuur gericht op maatwerk vraagt leiderschap

Om nu het proces in te gaan om de schoolcultuur te veranderen, neemt de schoolleider het initiatief. Ook in tijden van zelfreflectie, zelfsturing en gedeeld eigenaarschap hebben mensen behoefte aan duidelijkheid en leiding. Duidelijkheid en leiding in de vorm van kaders, maar ook in de vorm van leidinggevenden die een visie uitdragen, bijvoorbeeld op hoe leerlingen de school doorlopen, wat de school hen meegeeft en hoe de school dat bereikt. Niet door dat eenzijdig te formuleren en te dicteren, maar door een proces in te richten waarin elke stem meetelt en uiteindelijk een richting wordt bepaald. Op deze manier kun je ook eventueel verzet voorkomen.

De schoolleider heeft een leidende rol door vast te stellen dat er een koersverandering plaats moet vinden, hoe die koers wordt vastgesteld en knopen door te hakken waar nodig. Door heel het veranderingsproces heen, neemt de schoolleider de verschillende rollen op zich⁴. De ene rol zal je misschien beter liggen dan de andere, vanwege persoonlijke eigenschappen en voorkeuren. Luisteren, delegeren, consequent

bekrachtigen en het goede voorbeeld geven (rolmodel) zijn wel enkele kernkwaliteiten die cruciaal zijn om tot een wijziging in schoolcultuur te komen.

Leiderschap is dus essentieel in het veranderingsproces van de schoolcultuur. Maar wat bedoelen we precies met een schoolcultuur gericht op maatwerk? In de eerste whitepaper over [formatief evalueren](#) beschreven we de verschillende niveaus van maatwerk, met gepersonaliseerd onderwijs als de meest ambitieuze doelstelling. De uitgangspunten in de wet op het Voortgezet Onderwijs en het onderzoekskader van de onderwijsinspectie⁵ laten zien dat convergente differentiatie⁶ een vorm van maatwerk is die binnen elke school moet worden vormgegeven om deugdelijk onderwijs te kunnen verzorgen. Als we het in deze whitepaper hebben over een school die een cultuur nastreeft gericht op maatwerk, doelen we daarom op een school met ambities die verder strekken dan convergente differentiatie. Het is aan de school om, gebaseerd op de eigen visie, uitgangspunten, waarden en mensbeeld, een 'stip op de horizon' te bepalen. Dat kan variëren van divergente differentiatie tot en met gepersonaliseerd onderwijs.

Wat van belang is, is dat er in de school een proces op gang komt waarin enerzijds het gesprek wordt gevoerd over de uitgangspunten van de school en anderzijds hoe deze uitgangspunten concreet worden gemaakt en in het dagelijks handelen worden opgenomen. Een cultuur ontstaat door te

doen en vormt zich zo, al doende, over een periode van tijd. Een cultuur is dan ook geen statisch gegeven, maar ook niet zo veranderlijk als het weer.

Een verandering in schoolcultuur in gang zetten en tot een zorgvuldig proces komen, vraagt om leiderschap⁸. Enerzijds is dat het formele leiderschap van degene die aangesteld zijn om leiding te geven. Anderzijds betreft dit gedeeld en veelal informeel leiderschap van iedereen in de organisatie die verantwoordelijkheid neemt om een bijdrage te leveren aan het hele proces, van ontwerp en tot en met implementatie van het gewenste maatwerk. Kortom, om tot een schoolcultuur gericht op maatwerk te komen is een professionele schoolcultuur randvoorwaardelijk. Dat wil zeggen een schoolcultuur waarin iedereen zich verbindt aan de uitgangspunten en zich daarnaar 'gedraagt'.⁹

Kenmerkend aan een cultuur is namelijk dat gedragingen breed en consequent vertoond worden. Als we de cultuur bewust willen veranderen in dialoog en betrokkenheid, vraagt dat om een aanpak waarin breed draagvlak wordt gezocht en een methode wordt gehanteerd die daaraan bijdraagt.

Voorbeeld: Om een cultuur te creëren waarin dialoog en betrokkenheid belangrijke waarden zijn, kunnen er door verschillende methoden een breed draagvlak worden gezocht. De deep democracy (Kramer, 2014) vormt een dergelijke aanpak, waarin ook de stem aan de minderheid wordt gegeven in het te nemen besluit. Dit maakt het besluit des te rijker: op basis van consensus wordt een voorgenomen besluit meestal armer. Een ander voorbeeld is de consent methode, waarbij ook elke stem telt en wordt uitgegaan van gelijkwaardigheid

Om de gewenste cultuur te bepalen is het noodzakelijk om als schoolgemeenschap vast te stellen welke uitgangspunten er gekozen worden, welke gedeelde waarden omarmd worden en welk mensbeeld (van de lerende mens)¹⁰ daaraan ten grondslag ligt.

Wanneer dit duidelijk is kan er worden besproken op welke manier deze uitgangspunten gerealiseerd moeten worden en hoe de school er over een bepaalde periode uitziet. Bij dit laatste wordt concreet gemaakt welk gewenst gedrag alle betrokkenen laten zien als de uitgangspunten en gedeelde waarden zichtbaar worden in het handelen van alledag.

We zullen in het volgende gedeelte een concrete aanpak presenteren, waarbij een continue pendelbeweging centraal staat tussen het abstracte (visie, uitgangspunten, waarden etc.) en het concrete (gedragingen, leermiddelen, werkvormen, toetsing, professionalisering, financiën etc.). De samenhang van al deze elementen en het alignment (afstemming) van

het waarom, hoe en wat zijn cruciaal voor een effectieve en duurzame ontwikkeling van de gewenste schoolcultuur¹¹.

Werken aan een schoolcultuur gericht op maatwerk

Om een schoolcultuur te bereiken die gericht is op maatwerk, is het dus ook van belang dat het maatwerk niet alleen is gericht op het leren van leerlingen, maar ook op de ontwikkeling van medewerkers. In een school als professionele organisatie gaan die hand in hand. Het is dan ook voor de hand liggend om het vormgeven en implementeren van dit maatwerk binnen de school 'op maat' uit te voeren. Als schoolleider is dus practice what you preach een leidend principe. Een schoolcultuur gericht op maatwerk, creëer je ook door maatwerk.

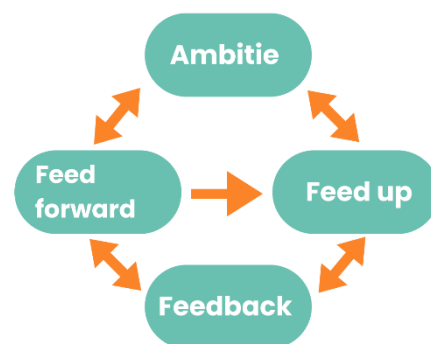
Een voorbeeld van 'practice what you preach' is te vinden op Scholengemeenschap Marianum. Daar past men het principe van feed up-feedback-feed forward¹² toe bij het implementeren van formatief evalueren en de daarmee samenhangende opzet van teamplannen en projecten. Zij volgen hierbij vier stappen:

1. Wat willen we bereiken? (ambitie)
2. We lopen rond en zien... (feed up)
3. Waar staan we nu? (feedback)
4. Wat gaan we dit jaar doen om onze doelen te bereiken? (feed forward)

Deze vier stappen vormen ook de basis voor de manier waarop de strategische fase van het ontwerp van een schoolcultuur gericht op maatwerk vormgegeven kan worden, zoals hieronder samengevat:

<p>Wat zijn onze uitgangspunten en wat willen we bereiken: expliciet mak- en van visie op maatwerk. (ambitie)</p>	<p>Hoe willen we die de komende peri- ode (van nu tot max. 3-5 jaar) realiseren? Wat zijn onze doelen? Wat zien we iedereen doen over 3 jaar? Beelden, gedragingen,.. (feed up)</p>
<p>Waar staan we nu? Nulmeting uitvoeren. Omschrijving huidige stand van zaken. (feedback)</p>	<p>Wat gaan we dit jaar doen (in subdoelen, activiteiten en fasen)? Wat is daarvoor nodig? (feed forward)</p>

In het model dat wij hierboven presenteren, laten we zien dat het ontwerp van een schoolcultuur geen lineair proces is, maar eerder een circulair en iteratief proces, waarbij de stappen meerdere keren herhaald kunnen worden en in verschillende volgorden afgelegd kunnen worden. De stappen kunnen van links naar rechts en vice versa worden doorlopen, vanuit abstract naar concreet en van concreet naar abstract. Daarmee kiezen we voor een aanpak die is gebaseerd op ontwikkeling en innovatie en minder uitgaat van een vast ontwerp en planmatig werken.



Op de bovengenoemde stappen (ambitie, feed up, feed feedback, forward) zullen we een nadere toelichting geven en aangeven welke rol de schoolleiding in dit proces speelt.

Het begint met ambitie

We adviseren om het proces te beginnen met het delen en expliciet maken van de onbetwistbare uitgangspunten van de school. Dit zijn onder andere:

- De missie: waartoe zijn wij op aarde?
- Gedeelde waarden: bijv. gelijkwaardigheid, wederkerigheid, verantwoordelijkheid dragen, verantwoording afleggen, et cetera.
- Het mensbeeld: Is de leerling een vat dat gevuld moet worden of een vuur dat ontstoken moet worden? Is de mens gedetermineerd en ontwikkelt die zich, of is de mens vrij en vormt die zich?

Het is belangrijk dat iedereen deze uitgangspunten op het netvlies heeft bij de stappen waarin de visie op maatwerk concreet gemaakt moet worden. Zoals gezegd zal dat er in elke school anders uitzien, onder meer doordat deze 'basis' per school verschilt. Als deze uitgangspunten duidelijk zijn, formuleer je vervolgens met elkaar welke ambitie je nastreeft wat maatwerk betreft. Daarbij kan een spelvorm als "We Own The School"¹³ of de contextscan van SLO¹⁴ behulpzaam zijn. Maar juist ook door concrete vragen te bespreken als:

- Wat houden begrippen als ‘de leerling centraal’, ‘gepersonaliseerd onderwijs’, ‘maatwerk’ specifiek in voor onze school? Wat betekenen die begrippen voor onze school, onze doelgroep, onze omgeving?
- Wat zijn voor onze school in onze omstandigheden relevante randvoorwaarden om de leerling centraal te kunnen stellen zoals wij dat willen?

Zo bepaal je met elkaar wat je de ‘stip op de horizon’ is. In het eerste deel van dit drieluik hebben we gepersonaliseerd onderwijs als meest ultieme vorm in het drieassen model¹⁵ gepositioneerd.

De visie en ambitie van de school worden met elkaar, dus vanuit gedeeld eigenaarschap geformuleerd. Zoals we al noemden, is hierbij duidelijkheid en leiderschap nodig. De schoolleider is daarom de eerstverantwoordelijke voor het tot stand komen van die visie, de kernachtige samenvatting, het uitdragen van die visie én het bijbehorende enthousiasme (dat ‘het leeft’) in de school.

Uit de praktijk blijkt dat het operationaliseren van een visie nog niet zo eenvoudig is. De begrippen die worden gebruikt, zoals maatwerk of formatief evalueren zijn nogal abstract. Dat maakt dat er verschillende beelden bestaan bij iedereen binnen de school. De volgende stap is dan ook het concretiseren van de gebruikte begrippen en deze te vertalen naar waarneembaar gedrag.

De ambitie concreet maken in beelden en doelen (feed up)

Met de ambitie heb je een vergezicht, maar zoals met alles dat ver weg ligt, is dat beeld niet volledig scherp en concreet genoeg om mee aan de slag te gaan. Het is daarom belangrijk om met elkaar te spreken over waar je over drie jaar wil staan. Wat zien jullie leerlingen en docenten dan doen in de les? Wat doen zij tussen de lessen, thuis, tijdens toetsen en beoordelingen, et cetera. Wat is daarvoor nodig? Vooral die laatste vraag wordt makkelijk vergeten.

Zoals gezegd gaan we uit van een verandering waarin samenhang en alignment (afstemming) rand voorwaardelijk zijn. Waar het gaat om alignment moeten we ons afvragen of hoe we zaken organiseren aansluit bij die nieuwe ambitie. Meer maatwerk kan om een andere organisatie van bijvoorbeeld roostering en toetsing vragen. Moeten medewerkers misschien anders gegroepeerd worden? Hoe ziet de frontdesk eruit voor leerlingen? Waar kunnen leerlingen met hun vragen terecht? Maak al deze zaken met elkaar expliciet.

Daarnaast is er samenhang die gerealiseerd moet worden tussen alle clusters: leermiddelen (o.a. ICT), professionalisering, gebouw en inrichting, PR en communicatie, enzovoorts. Dit zijn allemaal bouwstenen van de ambitie om meer maatwerk te realiseren. Ook hier geldt dat een keten zo sterk is als zijn zwakste schakel. Goed maatwerk uitvoeren met docenten die zich niet voldoende toegerust voelen/weten, wordt geen succes. Dat

geldt ook voor leerlingen en ouders die onvoldoende betrokken zijn. Ook in de fase van feed up is belangrijk dat iedereen meedoet en dat iedereen zich ervan bewust is dat zij een bijdrage levert aan het onderwijs dat je samen realiseert. Elke schakel is even belangrijk! Belangrijk is om met beelden te werken, zodat de beweging naar maatwerk daadwerkelijk zichtbaar wordt voor iedereen. Grote lappen tekst lenen zich daar minder goed voor.

Reflectie: Eerder gaven we al aan dat het proces iteratief moet zijn. In de fase van feed up kan bijvoorbeeld blijken dat de organisatie de eerder geformuleerde ambitie niet kan dragen omdat de consequenties op bepaalde organisatiegebieden of clusters te vergaand zijn. De financiën kunnen een beperkende factor zijn, maar ook het gebouw of de beschikbare kwaliteiten in het team. Dat kan ertoe leiden dat de ambitie (voor nu) moet worden bijgesteld. Het motto is dan: beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald.

Waar staan we nu? (feedback)

In deze fase verschuiven de aandacht en het gesprek naar het heden, naar de beginpositie van je organisatie en de professionals in die organisatie. Per cluster beschrijft iedereen waar hij/zij staat. Als groep, maar ook individueel. De ene school zal een meer traditionele uitgangspositie hebben dan de ander, zoals de ene school ook dichterbij die uitgangspositie zal willen of moeten blijven dan de andere. Het moet duidelijk zijn welke weg je

met elkaar te gaan hebt. Hoewel de nulpositie in subgroepen kan worden bepaald, is het van belang dat ook deze beelden worden gedeeld omdat tijdens de volgende stap de doelen en activiteiten voor de korte termijn gezamenlijk worden bepaald. Onderlinge afhankelijkheden en samenhang spelen daarin een belangrijke rol. Aanschaf van adaptieve software die individueel leren ondersteunt is zonder passende scholing bijvoorbeeld niet erg zinvol.

Wat doen we eerst? (feed forward)

Zoals gezegd adviseren we een ontwikkel- of innovatieaanpak. Dat wil zeggen dat we sprints (korte, afgebakende tijdsperiodes) definiëren om steeds een stapje richting ons vergezicht te komen. Elke reis begint met een eerste stap. Dit heeft verschillende voordelen. Zo kunnen we beter reageren op nieuwe inzichten uit opgedane ervaringen, creëren we vaker succeservaringen en kunnen we beter aansluiten bij het natuurlijke ritme van de school en het onderwijs. Dat laatste kan door activiteiten en resultaten te koppelen aan de periodisering van het onderwijs. Uiteraard moet dit per cluster gebeuren en in de eerder vastgestelde onderlinge samenhang en afhankelijkheden. Belangrijk is dat de leiding zorgt voor de randvoorwaarden en de kaders stelt voor de overeengekomen opdracht. De leiding is opdrachtgever, supporter en vraagt om verantwoording over behaalde resultaten.

Hoe houd je het proces in beweging?

In veel organisaties is het gebruikelijk om een visie eens in de vijf jaar te formuleren. Hierbij wordt dan een heel proces opgetuigd met dagen op de hei, om te herijken en te bezinnen. Als het mee zit vindt er een evaluatie plaats op gestelde doelen en daaraan gekoppelde prestatie indicatoren. Eigenlijk is dit net alsof je na een uur in je auto te hebben gereden eens gaat kijken of je op de goede weg naar de gewenste bestemming bent.

Juist door kort-cyclisch te werken, waarbij de fasen van feedback en feed forward (waar staan we nu, en wat doen we vervolgens?) elkaar met korte tussenperioden opvolgen, kun je vaststellen of je op de korte termijn op koers zit en of er nog aanpassingen nodig zijn. Al werkende weg kun je er dan ook achter komen dat de ambitie of eerder geformuleerde beelden bijgesteld moeten worden.

Het is daarom belangrijk om periodiek met elkaar stil te staan om de grondslag van de ingezette verandering te evalueren en eventueel aan te passen. Zo zorg je dat steeds tijdig bijgestuurd kan worden op alle aspecten en dimensies van de verandering. Van stip op de horizon tot het doel over vijf weken, en van inrichting van het gebouw tot professionalisering van medewerkers.

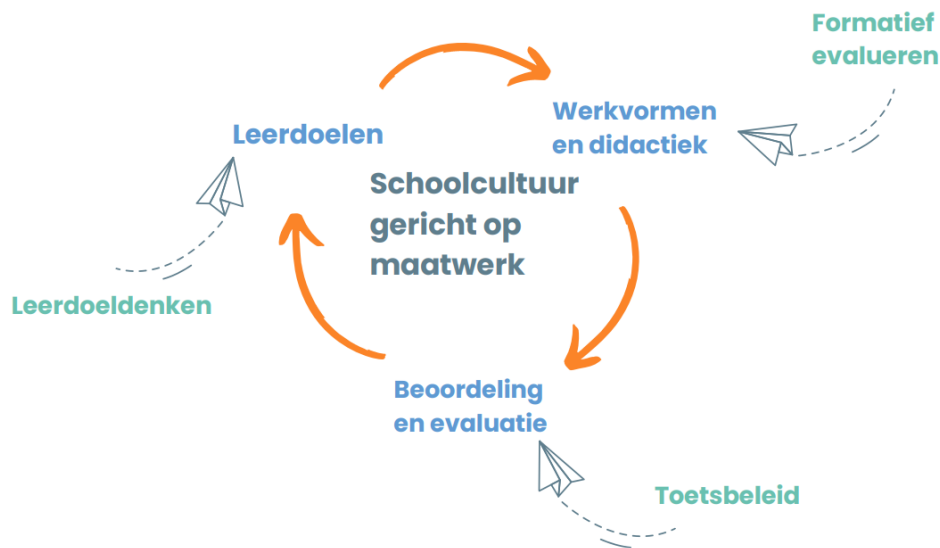
Een jaarlijkse evaluatie kan hierbij een goed uitgangspunt zijn. Door het (school)jaar daarbij op te knippen in overzichtelijke en te behappen sprints (bijvoorbeeld de perioden die het onderwijs kent), kunnen steeds haalbare

doelen worden geformuleerd die zijn afgeleid van de visie. Na een jaar zijn er voldoende concrete ervaringen opgedaan om met elkaar te kunnen bepalen of de uitgezette koers realistisch, haalbaar en wenselijk is.

Kortom, het gaat erom is dat wat iedereen elke dag doet steeds gebaseerd is op een gezamenlijk bepaalde koers, die bijgesteld wordt op basis van concrete ervaringen, om vervolgens de concrete voornemens weer aan te passen aan de nieuwe richting. Een dergelijke werkwijze doet dan ook recht aan gewenste schoolcultuur en de professionaliteit van de medewerkers die daar deel van uitmaken.

Aanvliegroutes voor een schoolcultuur gericht op maatwerk

Zoals we eerder beschreven, kunnen zich binnen de school verschillende aanknopingspunten aandienen die kansen bieden tot het realiseren van meer maatwerk voor de leerlingen. We noemen er hier drie, die uiteindelijk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Eén of meer van deze onderwerpen kunnen aan de orde komen Binnen een school, bijvoorbeeld als een docent vanwege een persoonlijke interesse formatief gaat handelen in de klas, omdat een vakgroep zich verdiept in de leerdoelen of dat de toets- en nakijkdruk gespreksonderwerp is.



Deze aanknopingspunten kunnen aanvliegroutes vormen die leiden tot meer maatwerk. De ene route zal beter bij een school passen dan de andere. Het is logisch om een of meer invalshoeken te kiezen waarvoor al interesse bestaat binnen de school of waar men zich capabel bij voelt.

De aanvliegroutes tot maatwerk die we beschrijven zijn leerdoeldenken, formatief evalueren en toetsbeleid. Deze invalshoeken vormen een samenhangend geheel, waar het ene onderwijsconcept uiteindelijk naar het volgende zal leiden, zoals in de onderstaande afbeelding zichtbaar wordt. Leren vanuit leerdoelen zal vragen oproepen over toetsing; formatief evalueren kan niet zonder leerdoelen en formatief evalueren leidt tot afspraken over het toetsbeleid.

Welke aanvliegroute je ook kiest, er zijn verschillende tools en instanties die je kunnen helpen om aan de slag te gaan met leerdoeldenken, formatief evalueren of toetsbeleid. We zullen per aanvliegroute een aantal

handvatten geven en vertellen wat VO-content voor jouw school kan betekenen.

Aanvliegroute: Leerdoeldenken

Leerdoeldenken houdt curriculumbewust onderwijs in, waarbij leerdoelen die de school, de docenten en de leerlingen belangrijk vinden het uitgangspunt vormen.

Het omschrijven van deze leerdoelen geeft onder andere de docenten meer zicht op wat leerlingen moeten bereiken en waar ruimte is voor eigen inbreng. Doordat de doelen van te voren helder zijn, wordt het eenvoudiger te variëren in tempo, niveau of voorkeur. Binnen de klas zal het steeds duidelijker worden dat de ene leerling het leerdoel sneller bereikt dan de ander. Op deze manier kan leerdoeldenken dus ook leiden tot onderwijs op maat.

Aanknopingspunten om met leerdoeldenken aan de slag te gaan binnen een school ontstaan als docenten met elkaar in gesprek gaan over bijvoorbeeld de inhoud van het curriculum, over de aanschaf van leermiddelen of over doorgaande leerlijnen.

Bij de ontwikkeling richting (meer) gepersonaliseerd onderwijs is het werken vanuit leerdoelen (en formatief evalueren) een voorwaarde. Zonder leerdoel kan de leerling niet reflecteren op zijn leerproces. Meer informatie om praktisch met leerdoeldenken aan de slag te gaan is te vinden in de whitepapers over dit onderwerp, zowel voor docenten als schoolleiders.

Tevens biedt VO-content inspiratiesessies, docententrainingen en begeleidingstrajecten aan, om scholen die willen werken vanuit leerdoelen te ondersteunen en te faciliteren. Op de website van VO-content lees je meer over het [ondersteuningsaanbod](#) van leerdoeldenken.

Aanvliegroute: Formatief evalueren

Leert de leerling vóór de toets of ván de toets? In de eerste twee whitepapers over formatief evalueren beschreven we al dat formatief evalueren een didactische aanpak is, waarbij de (toets)resultaten informatie bieden voor het leren. De leerling weet wat het leerdoel is en tijdens het leerproces zijn feed-up, feedback en feed-forward belangrijke elementen. Tussen deze evaluaties geeft informatie over het leerproces. De docent stemt zijn aanpak af op de ontwikkelingen die de leerlingen laten zien. Op deze wijze ontstaat er meer ruimte voor maatwerk.

Formatief evalueren kan goed op kleine schaal, op klasniveau worden ingezet. In de praktijk zien we dat het belangrijk is ondersteuning te bieden aan docenten die op klasniveau formatief gaan evalueren. Daarnaast is het van belang om het hoe en waarom uit te leggen aan de collega's, leerlingen en ouders. Leerlingen zijn namelijk geneigd strategische keuzes te maken en bijvoorbeeld zich meer in te spannen voor een summatieve toets voor scheikunde dan voor een formatieve toets voor Nederlands. SLO¹⁶ en het platform "Leren van toetsen"¹⁷ bieden verschillende tools om formatief evalueren in de school en in de klas vorm te geven.

VO-content biedt ook ondersteuning als het gaat om een schoolbrede implementatie van formatief evalueren. Dit ondersteuningsaanbod¹⁸ is gecombineerd met het toetsbeleid: hoe waardevol formatief handelen ook is als didactische aanpak, een individuele docent zal te zijner tijd tegen de grenzen van de dagelijkse, summatieve toetspraktijk aanlopen.

Aanvliegroute: Toetsbeleid

De ervaren toetsdruk voor leerlingen of de nakijkdruk voor docenten staat volop in de belangstelling. In de uitgave “Prestatiepijn door toetsen”¹⁹ bespreken Gerdi Kene van Silfhout en Karen Heij de invloed die leren en oefenen voor toetsen heeft op het uitvoeren van het curriculum. Deze praktische invalshoek kan ook heel goed als aanknopingspunt dienen om maatwerk op school te realiseren, door het hoe en waarom van toetsen te bespreken.

Bij een discussie over toetsen worden namelijk vragen gesteld als: ‘waarom toetsen we, geven we cijfers, met welk doel, wat leren de leerlingen ervan?’. Antwoorden op deze vragen geven duidelijkheid over wat, hoe en wanneer getoetst en beoordeeld wordt en de ruimte die individuele docenten hebben om te variëren binnen dit beleid. Een mogelijk gevolg kan zijn om op schoolniveau (of vakgroepniveau) te kiezen voor een mix tussen summatief toetsen en formatief handelen, zoals René Kneiber betoogt in zijn blog over formatief toetsen en cijfers geven²⁰.

Formatief handelen zal logischerwijs tot minder summatieve toetsen leiden, minder 'zichtbare' toetsen in SOM of Magister. Minder summatieve toetsen geven meer ruimte voor maatwerk, ervan uitgaande dat tussentijdse evaluaties de leerling en de docent informatie verschaffen over de route naar het leerdoel. Hierbij moet wel goed worden nagedacht hoe de leerling gevolgd wordt in zijn ontwikkeling en hoe het bereiken van de leerdoelen zichtbaar wordt gemaakt. Deze kennis is belangrijk, bijvoorbeeld in de communicatie naar ouders, bij rapportbesprekingen met collega's, maar vooral ook naar de leerlingen zelf.

Het realiseren van een weldoordacht toetsbeleid, met een mix tussen summatief toetsen en formatief handelen, heeft nogal wat voeten in de aarde. VO-content kan jouw school hierbij ondersteunen door middel van advies en workshops. Op de website van VO-content (21) kan je hier meer over lezen.

Tot slot

De beweging naar maatwerk, via welke aanvliegroute dan ook, wordt veel krachtiger als deze gedragen wordt binnen de gehele schoolcultuur. Op de weg van jouw school naar leren en onderwijzen op maat biedt VO-content naast de ondersteuning bij de genoemde aanvliegroutes ook een meer algemene begeleiding op maat aan voor onderwijsontwikkeling. Onze adviseurs maken samen met jou als schoolleider een implementatieplan en werken samen met jou naar het gewenste onderwijsdoel. Hiervoor verwijzen we je ook graag door naar onze [website](#).

Over VO-content

Stichting VO-content werkt samen met scholen in het voortgezet onderwijs aan onderwijzen en leren op maat. VO-content doet dit door digitaal leermateriaal te creëren en te onderhouden en training en begeleiding op maat te geven aan scholen. VO-content is een sociale onderneming die zonder winstoogmerk werkt aan het realiseren van haar maatschappelijk doel.



Aan deze publicatie werkten o.a. mee: drs. Eduard Houtkoop MIM, Rixt Koen MSc, Marion Martijn MA, Anne-Wil Abrahamse (redactie)

Referenties

1. Dit kan zijn door middel van formatief evalueren, maar ook op andere manieren. Daar gaan we later in deze whitepaper dieper op in.
2. [zie de bijlagen] Waarom een gedeeld gedachte- goed zo belangrijk is, lichten we toe in bijlage 1: Een begrip doet ertoe.
3. A. Bos (2009). Hoe de stof de geest kreeg: De evolutie van het ik. Zeist: Christofoor. Om veel meer redenen dan alleen de (epi)genetica een zeer interessant boek!
4. [zie de bijlagen] In bijlage 3 vind je een niet-uitputtende lijst van verschillende rollen van schoolleiders.
5. Lees hier de Wet op het Voortgezet Onderwijs.
6. Convergente differentiatie gaat ervan uit dat de hele groep de(zelfde) doelen behaalt. De les start met alle leerlingen gezamenlijk en de minimale lesdoelen zijn voor alle leerlingen hetzelfde. De verschillen zitten in de instructie, de begeleiding inoefening en de verwerking.
7. Divergent differentieren is afgestemd op de individuele leerling. De leerling doorloopt zelfstandig of in een niveaugroep een eigen leerroute met eigen, passende doelen, instructie en verwerkingsvormen.
8. In het boek "De verbindende schoolleider" door Fullan en Quinn (2016) kun je meer lezen over wat leiderschap omhelst en worden inzichten en middelen gegeven om effectief (school)leiderschap te voeren.

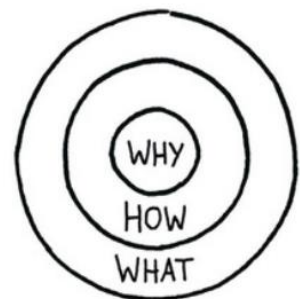
9. Galenkamp en Schut hebben deze professionele cultuur visueel en concreet gemaakt in het kadermodel.
10. [zie de bijlagen] In bijlage 2 'Een visie op de lerende mens' geven we een reflectie op verschillende visies die er bestaan over de lerende mens.
11. [zie de bijlagen] Zie voor een nadere toelichting bijlage 1: Een begrip doet ertoe!
12. Lees hier meer over in het eerste whitepaper over formatief evalueren.
13. In spelvorm met elkaar in gesprek over eigen regie binnen de school, zie www.weowntheschool.nl
14. Deze contextscan is een handige tool om het gesprek met elkaar aan te gaan over deze implementatie.
<http://curriculumvandetoekomst.slo.nl/Paginas/Contextscan-Formatief-Evalueren.aspx>
15. De "kubus van gepersonaliseerd leren", zie: <https://www.cps.nl/blog/2017/10/09/Hoe-startje-met-gepersonaliseerd-leren-in-de-les>
16. <http://curriculumvandetoekomst.slo.nl/Paginas/Toolkit-Formatief-Evalueren.aspx>
17. <https://lerenvantoetsen.nl/>
18. <https://www.vocontent.nl/ondersteuning/managementbegeleiding/toetsbeleid/>
19. <https://wij-leren.nl/prestatiepijn-toetsenboosdoeners.php>
20. <http://toetsrevolutie.nl/?p=316>

21. [22. F. de Lange \(2008\). De mythe van het voltooide leven. Zoetermeer:
Meinema 25.](https://www.vocontent.nl/ondersteuning/managementbegeleiding/t
oetsbeleid/</p></div><div data-bbox=)

Bijlage 1 – Een begrip doet ertoe! Bij het schrijven van deze whitepaper kwamen we erachter dat we eerst met elkaar tot een taal en begrippenkader moesten komen. Woorden als het WAT en HOE leiden bijvoorbeeld al snel tot verwarring als je niet expliciet maakt waar ze naar verwijzen. Bovendien nemen we een aantal principes als uitgangspunt die te bekend veronderstellen en dus als ‘gemeengoed’. Wat in dit kader staat kan daarom in eerste instantie overgeslagen worden, maar mocht er verder in de tekst verwarring toeslaan, dan kan hierin wellicht een antwoord of verheldering gevonden worden.

Waarom, Hoe en Wat:

We sluiten aan bij de golden circle van Simon Sinek en combineren die met de termen strategisch, tactisch, operationeel, ook wel richten, inrichten en verrichten genoemd. Die termen zijn werkwoorden die goed aangeven wat de kern is van de indeling die we hanteren.



Het richten of het waarom verwijzen naar het bestaansrecht van de organisatie (waartoe zijn wij op aarde?), de gedeelde uitgangspunten en waarden, de visie op de (lerende) mens en de ambities die we delen. Het hoe en het inrichten verwijzen naar de inrichting van de organisatie (welke functies kennen we, hoe groeperen we medewerkers, hoe plannen we, etc.) en hoe wij de dingen doen (‘hoe zijn onze manieren?’). Dat laatste zou een set gedragsregels kunnen zijn ofwel een gedragscode. Bij het wat of het

verrichten gaat het om wat we feitelijk doen. Kortom, dit is het niveau van de uitvoering van zowel het primaire proces (onderwijs) als de ondersteunende processen binnen een school of onderwijsorganisatie. Zie voor dit geheel ook het onderstaande plaatje waarin de samenhang wordt weergegeven.

Samenhang en Alignment:

Alignment (afstemming) is een term die in de ICT gebruikt wordt (Venkatraman, 1993) en zich prima laat vertalen naar andere domeinen en organisaties. Rik Maes heeft een 9-vlaks model gemaakt waarin de eerdergenoemde niveaus (richten, inrichten en verrichten) leidend zijn. Beide modellen benadrukken de noodzakelijke samenhang en afhankelijkheid tussen de vlakken in het model. Je zou kunnen zeggen dat een organisatie optimaal functioneert als er alignment is tussen de genoemde niveaus en de processen in de organisatie. Dat is voor een onderwijsorganisatie in de onderstaande afbeelding weergegeven.

Het aardige is dat Biggs al in 1963 sprak over constructive alignment waar het gaat om de samenhang op les en cursusniveau in het onderwijs. Op het niveau van het curriculum wordt wel het zogenaamde curricular spider web van Van den Akker (2003) gebruikt om de benodigde elementen voor een samenhangend curriculum in beeld te brengen. We gaan er bij de implementatie van (aspecten van) maatwerk van uit dat de samenhang tussen en het alignment van de verschillende niveaus en processen/randvoorwaarden altijd wordt meegenomen. Specifiek gericht op het toepassen van ICT binnen het onderwijs heeft Kennisnet het Vier in

Balans model ontwikkeld waarin samenhang van de vier gekozen bouwstenen een kritieke succesfactor is. Relevant voor deze whitepaper is dat de gebruikers van het model veelal 'leiderschap' als extra succesfactor aan het model hebben toegevoegd. Het aardige aan de verschillende modellen is dat er geen inhoudelijke uitspraken worden gedaan over wat goed of kwalitatief hoogwaardig onderwijs is anders dan dat er samenhang moet zijn tussen de verschillende aspecten van het onderwijs dat de school organiseert. In deze whitepaper gaan we uit van 'maatwerk' als inhoudelijke richting waarbij samenhang en alignment leidende principes zijn.



Bijlage 2 – Visie op de lerende mens

Ter illustratie van verschillende mogelijke visies op de lerende mens volgt hier een korte reflectie: In de wet op het VO (artikel 2.2) staat: “Het onderwijs wordt zodanig ingericht dat de leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen. Het wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen”. Het woord ontwikkeling roept een beeld op van het ontwikkelen van dat wat Gewikkeld (opgerold en ingepakt) was. Dat verklaart dat we gevat zijn in een deterministisch systeem van toezicht waarin de leerresultaten als uitkomst van het ontwikkelen als een goed voorspelbaar en vast te stellen uitkomst van onderwijs worden gezien. Een keuze voor het werkwoord vormen impliceert een andere onderliggende visie op de lerende mens waarin een grotere vrijheid wat betreft de uitkomst van het leren ligt opgesloten. Frits de Lange (2008) schrijft over het verschil tussen zelfontplooiing en zelfverwerkelijking een interessant hoofdstuk (H3. Zelfwording) dat in lijn is met deze opvatting en een gedegen filosofische onderbouwing geeft. Dit is illustratief voor ons betoog dat een schoolcultuur gericht op maatwerk het noodzakelijk maakt om uitgangspunten, waarden en ook het beeld van de lerende mens expliciet te maken. De uitkomst van die vorming is afhankelijk van een complex van factoren in en rond de leerling, waarvan het onderwijs er een is. Als school die maatwerk nastreeft wil je waarschijnlijk nauw aansluiten bij de talenten en de ambities van de leerlingen. Om te bepalen hoe je dat

wil doen dienen meer uitgangspunten en gedeelde waarden te worden bepaald.

Bijlage 3 – Rollen van de schoolleider

Als schoolleider kan je bij het ter hand nemen van de ontwikkeling van de organisatie het gevoel bekruipt dat je wel erg veel petten draagt. Om duidelijkheid te scheppen: dat gevoel klopt. Overzicht van het instrumentarium van de schoolleider (volgens M. Martijn):

Beleidsmaker: Beleid vormen en uitdragen, o.a. via HRM. Denk aan werving en begeleiding van nieuwe docenten met het oog op visie en doelen van de school.

Bemiddelaar: Verbinding en samenhang bewerkstelligen tussen mensen onderling, mensen en organisatie, mensen en activiteiten, organisatie en activiteiten, en tussen activiteiten onderling. Letterlijk verbinden ook, door overleg en momenten van uitwisseling te organiseren.

Gesprekspartner: Vragen naar en luisteren naar wat je mensen nodig hebben. Zorg voor second opinions, heb oog voor andere perspectieven en laat alle stemmen tellen. Geef dus ook een stem aan de minderheid, dat maakt het besluit rijker. Op basis van consensus wordt een voorgenomen besluit meestal armer.

Onderzoeker: Waarheidsvinding organiseren. Heb actief oog en oor voor obstakels, voor in school levende ideeën en beelden (positief en negatief), breng die in kaart, onderzoek ze. Niets menselijks is onderwijsprofessionals

vreemd. Ook zij kunnen vooroordelen hebben, bijvoorbeeld ten aanzien van leermiddelen. Als schoolleider mag je docenten vragen om denkbeelden te staven met bewijzen.

Productieleider: Professionele ontwikkeling faciliteren. Infrastructureel (via uren, taakstellingen), door het geven van verantwoordelijkheden en eigenaarschap (denk aan zelfevaluatie), en door het aanmoedigen van professionaliseren en experimenteren.

Scheidsrechter: Duidelijkheid geven. Structuur aanbrengen. Voorwaarden stellen aan initiatieven, ontwikkeling, professionalisering.

Trendwatcher: Trends benoemen binnen en buiten school: wat doen we ermee, wat betekenen zij voor ons, (hoe) haken we erbij aan? Weet wat je zelf wilt, en nodig de mensen in je team uit om ook zelf te denken.

Verkeersregelaar: Voortgang bewaken: de voortgang op zich, maar ook de gelijktijdigheid van die voortgang in alle aspecten van de innovatie.

Vlaggendrager: Voor de troepen uitlopen. Hoe zie je dat terug? In een overdachte en doordachte visie, in het actief en overtuigend uitdragen van die visie. Wat heb je ervoor nodig? Zorg dat je inhoudelijk op de hoogte bent van de materie, van voor- en nadelen van bepaalde systemen, gekoppeld aan jouw leerlingen, jouw doelgroep. Blijf bij, lees je in, houd ook je eigen professionele en onderwijskundige ontwikkelpunten in het oog, en pak die aan.

Voorloper: Zelf leren; zelf professionaliseren.

