



Albert de Boer

Denken in driehoeken

Steeds vaker kom ik in gesprekken met directeuren en IB'ers tegen dat er onduidelijkheid of zelfs spanning is over ieders taken en verantwoordelijkheden. Bestaan er hiervoor objectieve criteria? Wat mag een leerkracht en een directeur van de IB'er verwachten? Hier een poging tot een kader.

Rollen

De directeur, leerkracht en IB'er leren van en met elkaar door een goede zichtbare interactie die vanuit de verschillende rollen wordt geïnitieerd. Zij vormen een sterk verbonden driehoek.

Rol 1: De initiator/ regisseur: de directeur

De initiator is degene die namens de organisatie er verantwoordelijk voor is dat de gezamenlijk afgesproken doelstelling wordt gehaald en dat de afspraken worden nagekomen. Iemand die de voortgang bewaakt. Vaak is die persoon zelf geen uitvoerder. Zoals de minister geen bewaker is, maar wel verantwoordelijk voor het ontsnappen van een tbs-patiënt, zo is een schooldirecteur verantwoordelijk voor de toetsresultaten van de school. Ook al staat die niet voor de klas.

Rol 2: De actor/uitvoerder: de leerkracht

De actor is degene die feitelijk het onderwijs vormgeeft. In een school is dat de leerkracht. Als deze niet in actie komt en niet in

interactie met de kinderen streeft naar leerdoelen, dan komt er niets tot stand. De leerkracht is degene die inhoudelijk deskundig is, en die het onderwijs kan geven volgens de gevraagde standaarden, gericht op de behoefte van de leerling.

Rol 3: De Ondersteuner: de IB'er

De ondersteuner is degene die naast en achter de actor staat om het resultaat of de vernieuwing tot stand te brengen. De IB'er ondersteunt de leerkracht bij het vormgeven van het onderwijs of bij het verbeteren van de lessen en daarmee de resultaten. De IB'er en de leerkracht zorgen samen voor de verbinding van het onderwijs met de organisatiedoelstellingen en – identiteit van de school.

Interactie tussen de rollen: waar liggen accenten?

Er zijn drie interactielijnen:

Rolverbinding A: Tussen directeur en leerkracht

Bij de inrichting van het onderwijs

is het van groot belang dat de directeur, hoewel niet in staat om continu aanwezig te zijn, betrokken blijft, omdat alleen dan leerkracht en directeur zich beiden eigenaar kunnen voelen van het onderwijs. Een cruciale succesfactor in de kwaliteit van onderwijs is dat de leerkracht zich verantwoordelijk weet en die verantwoordelijkheid vanuit eigenaarschap vormgeeft. Als de leerkracht het gevoel heeft dat zij iets 'moet' of als zij het gevoel heeft alleen maar te worden gecontroleerd door de directeur, is er geen gezonde rolverdeling tussen leerkracht en directeur mogelijk. Dan dreigt een machtsdwangmodel. De directeur geeft haar betrokkenheid vorm door belangstelling te tonen en verzorgt zo de aanmoediging vanuit organisatie. Ook bewaakt zij de voortgang. Soms moet zij ook beoordelen of het onderwijs kwaliteit heeft of dat afspraken in de klas zichtbaar zijn. Maar de gezamenlijke verantwoordelijkheid en rolverdeling staat los van de hiërarchie. De rol van initiator is gecreëerd op het moment dat de afspraak tot stand kwam. De leerkracht heeft het vertrouwen om haar verantwoordelijkheid waar te maken en vorm te geven. Al zijn er wel consequenties als dat niet gebeurt. Hier is wel

sprake van een spanningsveld in de interactie. Van Rooij en van Ginkel noemen expliciet het gevaar van te weinig belangstelling door de initiator, onder de naam: 'De Brug ophalen'. Hiermee bedoelen ze dat er te weinig belangstelling wordt ervaren door de leerkracht. Het gevaar is dat er daardoor te laat wordt ingegrepen als het mis gaat, of dat de leerkracht, op het moment dat er wel belangstelling wordt getoond, dit ervaart als controle en zich niet serieus genomen voelt. Het vertrouwen tussen directeur en leerkracht staat dan onder druk.

Rolverbinding C:

Tussen actor en ondersteuner

In de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs is de leerkracht de centrale persoon. Het is onmogelijk te verbeteren en uit te voeren als de leerkracht zich geen eigenaar van haar onderwijs weet. Dat betekent dat bij de behoefte aan ondersteuning, de leerkracht het voortouw heeft. De IB'er dient zichtbaar te zijn en bekend, maar de leerkracht heeft het initiatief. Ondersteuning zoeken is echter niet vrijblijvend. De leerkracht geeft onderwijs binnen de kaders van de organisatiedoelen (Het Why). Zij kan het onderwijs binnen de marges van die doelstellingen en de gezamenlijk afgesproken vormgevingskaders (het 'How'), vrij inrichten (Het 'What'). Bijvoorbeeld coöperatieve werkvormen hanteren, differentiëren, gerichtheid op eigenaarschap van kinderen

bevorderen. Dit behoort tot de autonomie en professionele ruimte van de leerkracht. Als de doelstellingen worden gerealiseerd, is de leerkracht vrij in de vormgeving en verdient vertrouwen.

Rolverbinding B: Tussen ondersteuner en initiator

De derde lijn is die tussen directeur en IB'er. De IB'er helpt de leerkracht bij het tot stand komen van het best denkbare onderwijs en helpt bijvoorbeeld bij het analyseren van toetsgegevens en het bedenken van verbetermaatregelen in de richting van dat best denkbare onderwijs. De IB'er en de leerkracht kennen beiden de verwachtingen vanuit de organisatie en de IB'er ondersteunt de leerkracht om die zo goed mogelijk te realiseren. Maar ze ondersteunt de leerkracht. Alleen die geeft daadwerkelijk vorm aan het onderwijs. De IB'er ondersteunt

Dat betekent voor As C dat de leerkracht proactief is naar de IB'er. De IB'er heeft vanuit de organisatie aan de directeur een informatieplicht. Die is er omdat de verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke doelstellingen wordt gedeeld. Samen werken vanuit hetzelfde Why aan het best denkbare onderwijs. De IB'er verzorgt mede de informatie over de voortgang richting directeur. Dat weet de leerkracht ook: "We hebben dit afgesproken, het lukt niet dus ..". Een pregnante valkuil in het model is het 'sturen over rechts'. Zeker als oorspronkelijk het initiatief bij de IB'er heeft gelegen, maar ook in andere situaties, is het gevaar niet denkbeeldig dat de IB'er als 'handlanger' van de directeur wordt gezien. In dat geval ontstaat rolverwarring en zal er het risico zijn van een vertrouwensbreuk tussen leerkracht en IB'er. De dramadriehoek treedt in werking: de directeur wordt aanklager,

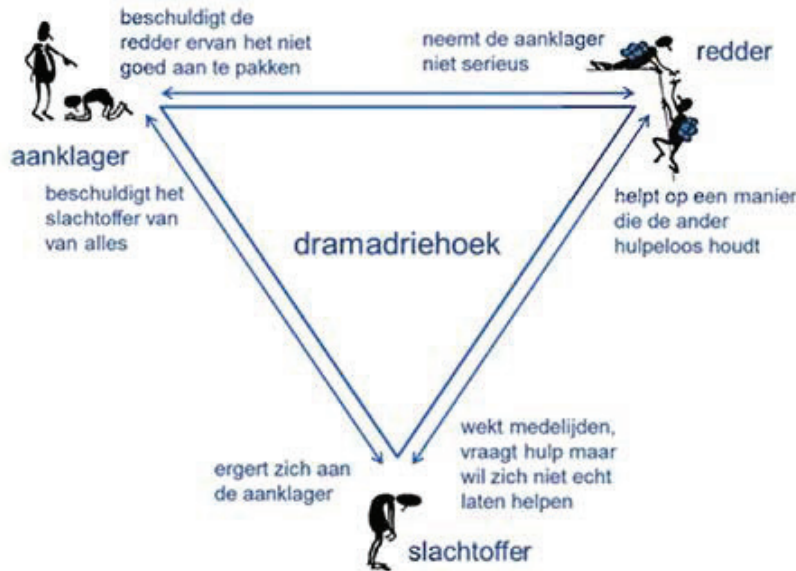
“

“Bij de behoefte aan ondersteuning dient de IB'er zichtbaar te zijn en bekend, maar de leerkracht heeft het initiatief!”

”

eventueel ook de communicatie tussen leerkracht en directeur als het onverhoopt niet lukt.

de IB'er vaak de redder, en de leerkracht komt onontkoombaar in de slachtofferrol terecht.



Marloes van Rooij en Kemp van Ginkel: *Denken in Driehoeken*, O & O nr. 5 (2010) pag. 42-48.

Wouter Hart, *Verdraaide organisaties, Vakmedianet* (2015).

Van Gorp, Van Rees en Six: *Vertrouwen en controle in de school*, in: Kneijber en Evers, *het alternatief II, de ladder naar autonomie*, Phronese Culemborg (2015).

Steven Covey jr.: *Slim vertrouwen*, *Business contact*, (2015).

F. Broos en E. Korte: *Ruimte voor de leraar*, *MesoFocus 66*, Kluwer (2010).

Albert de Boer is werkzaam bij IJsselgroep Educatieve Dienstverlening. Zij geven educatief advies, begeleiding, opleiding en nascholing in voorschoolse educatie, primair en voortgezet onderwijs. www.ijsselgroep-ed.nl. Meer informatie? albert.deboer@ijsselgroep.nl

Aanbevelingen

- Leerkracht, IB'er en directeur werken intensief samen aan de kwaliteit van onderwijs, ieder in de eigen rol.
- Bij ieder vernieuwing en bij elk onderwerp zijn alle rollen ingevuld.
- Alle onderwijs wordt vormgegeven binnen de kaders van de schooldoelstellingen (Why).
- Why is altijd uitgangspunt voor How en What. ■

SAMENVATTING

Voor een goed onderwijsklimaat in de school is het belangrijk dat leerkrachten de kans krijgen om vanuit professionele ruimte vorm te geven aan het onderwijs en de zorg voor de leerlingen. De directeur ziet erop toe dat dit gebeurt en moedigt de leerkracht aan zich te verbeteren, gericht op het best denkbare onderwijs. De IB'er ondersteunt de leerkracht aan de hand van de organisatiedoelen en -afspraken.

TIPS

- Bespreek 'de driehoek' in je team en met de directeur
- Ga vaker op je handen zitten als je denkt dat iets niet goed gaat.
- Hoe is de ondersteuning tot stand gekomen? Wie nam daarbij het initiatief?