

Professionaliseringsthema 5

Omgaan met verschillen

Riemer Kemper
Wietske van Spronsen- Zevering
Sanneke Zegwaard
2017

Inhoud

1.	Inleiding op de professionaliseringsthema's	3
2.	Omgaan met verschillen	7
2.1	Omgaan met verschillen in de klas	9
2.2	Omgaan met verschillen als team	12
2.3	Omgaan met verschillen vertaald naar de schoolorganisatie	16
2.4	Omgaan met verschillen en samenwerking.....	19
3.	Afronding professionaliseringsthema via informeel leren	21
4.	Zelfdiagnose.....	23
5.	Literatuur	25

1. Inleiding op de professionaliseringsthema's

Het takenpakket van de schoolleider is in de loop der tijd niet alleen diverser en uitdagender, maar ook zwaarder geworden. Steeds meer taken veranderen bovendien sneller, door nieuwe inzichten, beleidswijzigingen en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Dat vergt van u als schoolleider dat u voortdurend werkt aan uw professionele ontwikkeling. Zodat u kunt inspelen op die veranderingen, het team daarin kunt begeleiden en het gesprek erover kunt aangaan met het bestuur en andere organisaties.

Zeven professionaliseringsthema's

Schoolleiders, bestuurders, opleiders, HRM'ers en wetenschappers hebben zich uitgesproken over de inhoud en wijze van herregistratie. Op grond van deze feedback en twee verkennende onderzoeken is gekozen voor een model dat uitgaat van zeven professionaliseringsthema's. Over deze thema's zeggen schoolleiders (en stakeholders) zelf dat die de inhoud van het vak de komende jaren in hoge mate zullen bepalen. Het zijn de belangrijkste uitdagingen waar u als schoolleider in uw dagelijkse praktijk mee te maken hebt.

In dit hoofdstuk wordt thema 5: 'Omgaan met verschillen' beschreven, een theoretisch kader van waaruit u zelf aan de slag kunt gaan. In de beschrijving komen de belangrijkste onderdelen van 'Omgaan met verschillen' aan bod. Het laat ruimte voor uw eigen invulling.

Figuur 1.1 De zeven thema's uit de kennisbasis

1	Persoonlijk leiderschap
2	Regie en strategie
3	Kennis- en kwaliteitsontwikkeling
4	In relatie staan tot de omgeving
5	Omgaan met verschillen
6	Leiding geven aan verandering
7	Toekomstgericht onderwijs

Uw ontwikkeling op dit thema

Na uw basisregistratie werkt u in vier jaar tijd toe naar uw herregistratie. Wanneer u kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, laat u in die vier jaar zien dat u zich hebt ontwikkeld op minimaal drie professionaliseringsthema's.

Zicht op uw ontwikkeling

Voor ieder professionaliseringsthema is een zelfdiagnose ontwikkeld. De zelfdiagnoses zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met schoolleiders en hun stakeholders. De zelfdiagnose is een **hulpmiddel** om inzicht te krijgen in de ontwikkeling die u per professionaliseringsthema via informeel leren doormaakt. Door de zelfdiagnose bij aanvang van uw ontwikkeling in te vullen stelt u uw beginniveau op het professionaliseringsthema vast. Achteraf kunt u de zelfdiagnose nogmaals invullen om uw doorgemaakte ontwikkeling inzichtelijk te maken, zodat u hierop kunt reflecteren.

In de zelfdiagnose is een mogelijkheid tot het vragen van 360° feedback. De overeenkomsten en verschillen van uw zelfbeoordeling en de feedback van anderen kunt u als input gebruiken voor de reflectie op uw ontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een professionele dialoog.

Voorbeeldstellingen per thema

Aan het einde van de uitwerking van ieder professionaliseringsthema vindt u, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, een aantal stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomt. De digitale zelfdiagnoses vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

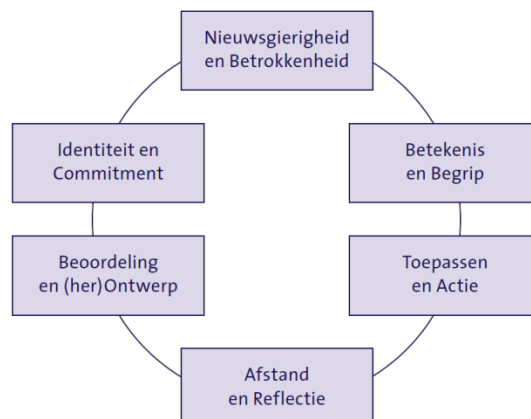
Basiscompetenties

De zelfdiagnoses zijn gebaseerd op de vijf basiscompetenties voor schoolleiders, zoals beschreven in de beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs (Andersen & Krüger, 2012):

- 1) Visiegestuurd werken
- 2) In relatie staan tot de omgeving
- 3) Organisatiekenmerken vormgeven vanuit een onderwijskundige gerichtheid
- 4) Strategieën hanteren voor samenwerken, leren en onderzoeken op alle niveaus
- 5) Hogere orde denken

Table of learning

De competenties voor schoolleiders zijn geconcretiseerd naar 29 ontwikkeldoelen die aangeven welke kennis, welk gedrag en welke houding van schoolleiders bij de verschillende competenties horen. Deze ontwikkeldoelen zijn vervolgens vertaald naar specifiekere gedragsindicatoren. Hierbij is gebruik gemaakt van Shulman's 'Table of learning' (2002). De 'Table of Learning' is een taxonomie die gebruikt kan worden om beheersingsniveaus in te schatten. In de vragen in de zelfdiagnose komen de verschillende niveaus terug.



Niveaus Table of Learning

In de taxonomie van Shulman ligt de nadruk op het leerproces (Ruijters, Simons et al., 2012). Het perspectief is dat van de lerende. De niveaus zijn:

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid:

Het ontwikkelen van nieuwsgierigheid.

Ik vind het belangrijk dat...

Ik ben geïnteresseerd in...

Ik voel me betrokken bij...

Ik heb aandacht voor...

Ik heb belangstelling voor...

Ik hecht waarde aan...

Betekenis en begrip:

Het verwerven van nieuwe kennis, het in eigen woorden kunnen herhalen wat je door anderen is aangereikt. Waar het eigenaarschap van kennis bij een ander ligt, ligt het eigenaarschap van daadwerkelijk begrijpen bij jezelf. Bij betekenis en begrip staat het eigenaarschap centraal en niet de overdracht van kennis.

Ik weet hoe...

Ik heb me verdiept in...

Ik heb verstand van...

Ik ben bekend met...

Ik ben op de hoogte van...

Ik kan ... vertalen

Ik kan ... beschrijven

Ik kan ... verwoorden

Ik kan ... herformuleren

Ik kan ... uitleggen

Toepassen en actie:

Op basis van begrip komen we tot handelen en door te handelen komen we tot begrip.

Ik implementeer...

Ik ontwikkel...

Ik geef vorm aan...

Ik demonstreer...

Ik voer ... uit

Ik gebruik...

Ik pas ... toe

Ik maak...

Ik los ... op

Ik experimenteer...

Afstand en reflectie:

Het nemen van afstand tot de actie, en de mate van afstand kleurt de reflectie. Leren in dit element wordt

gevormd door spiegels en vensters die je helpen kijken naar de actie. De kans dat actie zonder reflectie tot leren leidt is klein.

Ik bespreek...
Ik evalueer...
Ik heb inzicht in...
Ik reflecteer op...

Beoordeling en (her)ontwerp:

Lijkt op betekenis en begrip, met dit verschil dat de complexiteit en de beperkingen van de dagelijkse praktijk hierin doorklinken. Iets kan in theorie een goed idee lijken, maar in de praktijk toch enige nuance nodig hebben, en dus eigenlijk vragen om een klein stukje 'herontwerp' van de theorie. Het gaat dus om een continu afwegen van allerlei factoren, waarden, opvattingen, die ook onderling in beweging zijn.

Ik stel ... bij
Ik herzie ...
Ik stel ... vast
Ik herformuleer ...
Ik anticipeer ...
Ik stem ... af
Ik toets ...

Identiteit en commitment:

Het internaliseren van waarden, het ontwikkelen van een professionele identiteit, van karakter met een eigen moraal en ethiek. We committeren ons ook aan bepaalde (beroeps)groepen waarvan we de kernwaarden herkennen, onderschrijven en ons eigen maken. Dit element betreft dus zowel het leggen van verbindingen naar binnen als naar buiten en is daarmee het hoogst bereikbare doel van een professional.

Ik kan me niet meer voorstellen dat ...
Ik ben echt iemand die ...
... is voor mij de enige manier om de school goed te kunnen leiden.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te verspreiden.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te delen.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... over te dragen.
Ik publiceer ...

2. Omgaan met verschillen

Inleiding

De toenemende diversiteit in de samenleving is te merken in de klas. Een reguliere klas is hooguit nog qua leeftijd homogeen (Severiens, 2014). Het aantal 'traditionele' huishoudens is afgenomen door scheidingen, eenoudergezinnen en samengestelde gezinnen. Ook instroom van nieuwe Nederlanders en de implementatie van passend onderwijs zorgen voor toenemende verschillen in de klas.

Al die verschillen maken het onmogelijk om één beste lesmethode aan te wijzen die geschikt is voor alle leerlingen. Maatwerk en differentiëren zijn aan de orde van de dag. Dit stelt schoolleiders en schoolbestuurders enerzijds voor een uitdaging. Hoe geef ik onderwijs op maat? Aan de andere kant is steeds meer bewijs dat leerlingen in gemengde groepen meer van elkaar leren en dat voor onderwijsteams iets soortgelijks geldt (Hoogendoorn, Oosterbeek & Van Praag, 2011). Diversiteit is daarmee ook een kracht en een kans om het leren te versterken.

Maatwerk in de klas

Inspelen op individuele verschillen is van alle tijden. Wel is er al langere tijd sprake van een trend naar meer maatwerk. Lesvormen gericht op kleinere groepen of individuen winnen daarbij aan belang. Het accent verschuift van werken met minimale einddoelen naar het streven naar optimale prestaties van alle leerlingen.

Omgaan met verschillen tussen leerlingen kan worden opgevat als een vorm van differentiëren die erop gericht is om bij alle leerlingen hoge doelen te realiseren. Ontwikkelingen als passend onderwijs en opbrengstgericht werken versterken die trend (Jettinghoff & Grootsholte, 2014).

Omgaan met verschillen als team

Goed onderwijs begint met goed personeel. De deskundigheid van de leraar is cruciaal in het tegemoet komen aan de verschillen tussen leerlingen (Onderwijsraad, 2016). De leraar kan ongeveer 20 procent van de verschillen in prestaties van de leerlingen beïnvloeden. Hij moet wel zodanig worden toegerust dat hij aan de verschillen tussen leerlingen in de klas tegemoet kan komen (Harinck, Van de Ven & Willemse, 2012). Niet alleen moeten de juiste voorwaarden worden geschept, ook blijvende professionele ontwikkeling van uw onderwijsteam is van belang. Hierin ligt een taak voor u als schoolleider om enerzijds collectief leren te stimuleren en anderzijds oog te hebben voor de verschillen tussen de mensen in uw team.

De organisatie van de school

Differentiëren en het aanbieden van maatwerk vraagt om aanpassingen in de organisatie van de school. Het is de taak van de schoolleider om:

- omgaan met verschillen op school als doel te formuleren;
- voorwaarden te scheppen voor het onderwijsteam om de verschillende vormen van differentiatie in de lessen concreet vorm te kunnen geven.

Ook het omgaan met verschillen in het onderwijsteam vergt maatregelen in de organisatie van de school. Dat begint met een heldere visie op de verschillende vormen van diversiteit om die vervolgens te vertalen naar de onderwijspraktijk.

Samenwerkingspartners

Omgevingsgerichtheid is een aspect van effectief schoolleiderschap (Andersen & Krüger, 2012). Als schoolleider moet u zicht hebben op de verschillende partijen die van invloed zijn op het thema omgaan met verschillen, zoals: bestuur, wet- en regelgeving (OCW), andere scholen, ouders, maatschappelijke en andere relevante samenwerkingsorganisaties. De mogelijkheden om samen op te trekken met kinderopvang, zorg, ouders en andere instellingen zijn toegenomen. Hoe geeft u deze samenwerking rondom het thema omgaan met verschillen het beste vorm?

Vier deelthema's

De hierboven beschreven gebieden komen terug in de vier deelthema's van het thema Omgaan met verschillen:

1. Omgaan met verschillen in de klas
2. Omgaan met verschillen als team
3. Omgaan met verschillen vertaald naar de schoolorganisatie
4. Omgaan met verschillen en samenwerking

Deze vier deelthema's worden hieronder één voor één verder toegelicht.

2.1 Omgaan met verschillen in de klas

Inleiding

Iemand's opleidingsniveau is voor een groeiend gedeelte bepalend voor zijn latere financiële, economische, sociale en culturele positie (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2016). Uit 'de Staat van het Onderwijs' van de Onderwijsinspectie (2016) blijkt dat het opleidingsniveau van ouders van invloed is op de schoolloopbaan van hun kinderen. Vergeleken met andere landen is deze invloed groot. Ook zijn de verschillen in prestaties tussen kinderen van verschillende herkomst relatief groot vergeleken met andere landen. Naast verschillen in opleidingsachtergrond van ouders en herkomst, verschillen kinderen ook van elkaar op cognitief gebied, op sociaal, etnisch en cultureel gebied en op het gebied van zorgbehoeften en leerproblemen.

Onder andere door de Wet passend onderwijs is het voor scholen steeds belangrijker geworden om aandacht te besteden aan deze diversiteit tussen leerlingen. Alle kinderen moeten op een school een plek kunnen krijgen die past bij hun kwaliteiten en mogelijkheden. Ook als zij extra ondersteuning nodig hebben¹. Omgaan met verschillen is een middel (Schram, Van der Meer, & Van Os, 2013) om het opbrengstgericht werken in de klas te versterken, om bij alle leerlingen hoge doelen of leeropbrengsten te realiseren.

Tegelijkertijd moet het onderwijs niet bijdragen aan het groter maken van de verschillen (Severiens, 2014). Juist in een tijd waarin de verschillen in wereldbeeld in de samenleving – en ook in de klas (Kleijwegt, 2016) - zichtbaarder worden, is burgerschapsvorming van groot belang, zodat kinderen de kennis, de normen en waarden meekrijgen die zij later nodig hebben om volwaardig in de samenleving te kunnen participeren.

Passend onderwijs en opbrengstgericht werken

Passend onderwijs zorgt ervoor dat er steeds meer gedacht wordt vanuit de individuele leerling en wat deze nodig heeft om beter te kunnen presteren en te functioneren in een onderwijssetting (Eimers, Ledoux & Smeets, 2016). De zorgplicht die sinds augustus 2014 geldt, dwingt scholen na te denken over de vraag welke extra ondersteuning per leerling nodig en wenselijk is en hoe ze daaraan tegemoet kunnen komen. Differentiëren kan op verschillende niveaus en met verschillende factoren als vertrekpunt. Het is niet nodig om voortdurend te differentiëren, alleen op momenten dat leerlingen daar behoefte aan hebben en als verwacht wordt dat de differentiatie het leerproces bevordert (Severiens, 2014).

Opbrengstgericht werken begint met het monitoren van individuele leerlingen, mede met als doel het lesaanbod te kunnen aanpassen aan hun persoonlijke behoeften. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is kwaliteitszorg, bijvoorbeeld met behulp van een leerlingvolgsysteem (Visscher & Ehren, 2011). De mogelijkheden van dit systeem worden nog onderbenut (Jettinghoff & Grootsholte, 2014). Een systeem van kwaliteitszorg is er in de meeste gevallen wel, echter minder dan 70 procent van de scholen maakt goede analyses van de verzamelde gegevens en verbindt daar conclusies aan voor het vervolg van het onderwijs, zodat nieuwe initiatieven in gang worden gezet zonder de oude te evalueren. Ook zijn er nog steeds scholen die de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen niet systematisch volgen (Inspectie van het onderwijs, 2016).

1 <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/passend-onderwijs-vanaf-schooljaar-2014-2015>.

Als schoolleider zult u uw schoolteam moeten wijzen op het belang van meetgestuurd en onderzoeksmatig werken en de teamleden daar enthousiast voor moeten maken en houden.

Als procesbewaker bent u belangrijk bij het:

- verzamelen, ordenen en analyseren van data;
- organiseren van het teamoverleg daarover;
- vertalen van de resultaten in concrete doelen en onderwijsaanpak;
- monitoren en evalueren van de gemaakte afspraken.

Bij het professionaliseringsthema 'Kennis en kwaliteitsontwikkeling' leest u meer over onderzoeksmatig werken.

Ontwikkelingsperspectief in het kader van passend onderwijs

Scholen zijn verplicht een ontwikkelingsperspectief op te stellen voor:

- alle leerlingen in het (voortgezet) speciaal onderwijs, praktijkonderwijs en speciaal basisonderwijs²;
- leerlingen die extra ondersteuning krijgen in het reguliere basisonderwijs.

Het ontwikkelingsperspectief wordt vastgesteld in overleg met de ouders en zo nodig tussentijds bijgesteld.

Duidelijkheid over wat ouders van u, de leraar en de school kunnen verwachten, is essentieel:

- Welke ondersteuning kan de school wel bieden en welke niet?
- Hoe kunnen school en ouders gezamenlijk optrekken?

Wanneer de verwachtingen van ouders en school uiteen lopen en geen overeenstemming wordt bereikt over het ontwikkelingsperspectief, dan kunnen ouders de zaak voorleggen aan de geschillencommissie ontwikkelingsperspectief.

Optimaal ontwikkelingsproces voor iedere leerling

Om het leerproces van leerlingen te kunnen optimaliseren en tegemoet te komen aan de verschillende vormen van diversiteit, moeten scholen beschikken over een rijke voorraad aan leermiddelen en -materialen die het ontwikkelingsproces van de leerling kunnen ondersteunen. Speciale voorzieningen, les in een kleine gespecialiseerde klas of de inzet van een klassenassistent of intern begeleider zijn voorbeelden van ondersteuning op school. Met name de doorgaande ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie (ICT) kan uitkomst bieden om leerlingen bij differentiatievraagstukken te ondersteunen en de lesstof hier op af te stemmen³.

Deze mogelijkheden bieden kinderen de kans om op steeds meer verschillende manieren te leren: manieren die aansluiten bij hun individuele behoeften. Lees hier meer over bij het professionaliseringsthema Toekomstgericht onderwijs.

Persoonsvorming en burgerschap

Bij maatwerk en differentiatie ligt de nadruk op de verschillen tussen leerlingen. Dit mag er echter niet voor zorgen dat de verschillen groter worden. In een tijd waarin polarisatie lijkt toe te nemen en mensen met verschillende levensvisies langs elkaar heen leven, is de rol van de klas als publieke ontmoetingsruimte steeds belangrijker. Door maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering en migratie heeft de

² <http://www.passendonderwijs.nl>.

³ Zie ook het Kennisnet trendrapport 2014/2015: <http://innovatie.kennisnet.nl/trendrapport>.

school een sterkere socialiserende taak gekregen. Sinds een paar jaar hebben scholen wettelijk de taak om aandacht te schenken aan de (bevordering van) burgerschap. Een meerderheid van zowel beleidsmakers als burgers vindt dat het onderwijs moet bijdragen aan de democratische vorming en maatschappelijke competenties van leerlingen (Eidhof, 2015). Het onderwijsteam en het schoolbestuur, maar ook u als schoolleider hebben een belangrijke rol in het realiseren van en vormgeven aan persoonsvorming en burgerschap.

2.2 Omgaan met verschillen als team

Inleiding

Omgaan met verschillen, als vorm van maatwerk, is onder andere door de invoering van passend onderwijs nog belangrijker geworden. Afstemming en maatwerk zijn om drie redenen nog niet altijd vanzelfsprekend (Inspectie van het Onderwijs, 2013):

- voor het team is het belang van differentiëren nog niet altijd duidelijk;
 - leraren komen niet altijd toe aan differentiatie en afstemming, bijvoorbeeld vanwege werkdruk;
 - sommige leraren zijn tijdens hun opleiding in onvoldoende mate voorbereid op differentiatie.
- Betrokkenheid vanuit de onderwijspraktijk is belangrijk. Alle onderwijsprofessionals hebben daar een eigen verantwoordelijkheid in (Onderwijsraad, 2016).

Variaties in het (onderwijsgevende) team kunnen het omgaan met verschillen in de klas beïnvloeden. Zo blijken vooral startende leraren het gevoel te hebben onvoldoende toegerust te zijn op het omgaan met verschillen tussen leerlingen (Onderwijsraad, 2016). Binnen het team spelen niet alleen verschillen in ervaring en generaties, maar ook in persoonlijkheid, interesse, talent en achtergrond.

Dat neemt niet weg dat de verschillende teamleden allemaal moeten kunnen differentiëren. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat leraren de verschillende vormen van diversiteit in een klas herkennen en daar op in kunnen spelen. Dat vergt nogal wat competenties. Uiteindelijk gaat het erom dat het team voor het omgaan met verschillen een geïntegreerd geheel ontwikkelt. Een geheel van kennis, vaardigheden, houdingen, persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten.

Bij het leren en samenwerken in het team hebt u als schoolleider een bevorderende en ondersteunende rol van grote betekenis. Het is de kunst om daarbij verschillen tussen teamleden optimaal te benutten.

- Hoe zorgt u ervoor dat het onderwijsgevende team voldoende wordt toegerust om goed onderwijs te kunnen geven en goed met de verschillen in diversiteit om kan gaan?
- Hoe gaat u als schoolleider zelf om met verschillen in de klas en met verschillen tussen teamleden?
- Welke vaardigheden komen daar bij kijken?

Bij dit deelthema spreken we vooral over de leraar. Uiteraard is het belangrijk dat u niet alleen het lesgevend personeel, maar iedereen op school meeneemt in de vragen:

- hoe kijken we naar omgaan met verschillen en hoe gaan we hier op school mee om?
- wat betekent dat voor de verschillende teamleden in de praktijk, zowel voor de samenwerking, de uitvoering van hun functie als voor hun eigen ontwikkeling?

Als team omgaan met verschillen in de klas

Of een leerling goed afgestemd onderwijs en passende ondersteuning en begeleiding ontvangt, staat of valt met de professionaliteit en toerusting van de leraar (Inspectie van het Onderwijs, 2013). Gedifferentieerd lesgeven vraagt een samenspel van:

- vakinhoudelijke kennis;
- een uitgebreid repertoire aan pedagogische en didactische vaardigheden (Oostdam, 2009);
- kennis van leren en motiveren (Harinck et al., 2012).

Behalve maatwerk en afstemming, is belangrijk dat leraren hun leerlingen regelmatig terugkoppeling geven (Inspectie van het Onderwijs, 2013).

Differentiëren vergt veel en complexe competenties die mede berusten op persoonlijkheidskenmerken en zelfbeeld, waarbij de leraar kennis, vaardigheden en houding geïntegreerd toepast (Schram et al., 2013). Deze kwaliteiten komen bóvenop de competenties die te maken hebben met lesgeven in het algemeen, zoals een veilig leerklimaat kunnen creëren (Derriks, Ledoux, Overmaat & Van Eck, 2002). De keuzes van de school, bijvoorbeeld over de zorg die de school wil leveren in het kader van passend onderwijs of de rol die de school in de regio wil vervullen, bepalen mede wat van het team aan deskundigheid wordt verwacht en welke vormen van professionalisering worden gevraagd.

De inspectie ziet graag dat u, samen met het bestuur, leraren de ruimte biedt om hun deskundigheid en differentiatievaardigheden te verbeteren, omdat deze achterblijven (Inspectie van het Onderwijs, 2013,2016). Zo is in het bestuursakkoord Primair Onderwijs (2014-2020) opgenomen dat in 2020 alle leraren differentiatievaardigheden beheersen en hun lessen kunnen afstemmen op leerlingen van verschillende niveaus.

Professionalisering wordt niet alleen belangrijk gevonden om de leraar toe te rusten voor zijn taak in het primair proces. Overheid en onderwijsveld hechten ook belang aan de versterking van de positie van de leraar, om zo het imago van het beroep te versterken en bij te dragen aan de oplossing voor het groeiende lerarentekort. Leraren die bij de start van hun loopbaan onvoldoende begeleiding krijgen en pedagogisch-didactisch minder vaardig zijn, verlaten vaker het onderwijs (Inspectie van het Onderwijs, 2013).

Verschillen in het team

De mate waarin leraren over vaardigheden beschikken, loopt uiteen. Leraren met een deeltijdaanstelling beheersen de algemeen didactische en de differentiatievaardigheden gemiddeld minder goed dan leraren die voltijds werken. Dat geldt ook voor beginnende leraren en voor leraren met meer dan twintig jaar ervaring (Inspectie van het Onderwijs, 2013).

Verschillen tussen teamleden

Voor het eerst werken vier verschillende generaties (babyboom-, X-, Y- en Einstein-generatie) tegelijk. In organisaties kunnen de verschillen tussen die generaties botsen. Iedere generatie heeft zijn eigen kenmerken, waarden, kwaliteiten en wensen ten aanzien van werk.

De nieuwe generatie leraren heeft bijna per definitie een professionaliseringsbehoefte. Het blijkt voor initiële opleidingen niet mogelijk om beginnende leraren volledig voor te bereiden op omgaan met de verschillende vormen van diversiteit in de klas (Schram et al., 2013). Tegelijkertijd blijken er grote onderlinge verschillen te bestaan tussen beginnende leerkrachten (Derriks et al., 2002).

Hoewel niet alle startende leraren behoefte hebben aan intensieve begeleiding op professionele ontwikkeling, geldt in het algemeen dat individuele begeleiding en het klimaat in het team essentieel zijn voor starters, zodat ze 'gewoon goed les' leren geven. Er is in Nederland nog weinig geregeld op het gebied

van begeleiding van beginnende leraren. Dit onderwerp krijgt de laatste tijd wel meer aandacht, ook gezien het percentage leraren (25 procent) dat het onderwijs binnen vijf jaar weer verlaat.

Uit onderzoek blijkt dat leraren een langdurige ontwikkeling doormaken voordat ze hun topniveau bereiken (Fuite, Bolk, Rood & Haaijer, 2013). Ook ervaren leraren zien echter lang niet altijd kans op een juiste manier rekening te houden met verschillen (Derrick et al., 2002). Op dit moment worden leraren meestal pas begeleid wanneer zij in de problemen zitten. Leraren zouden systematisch aan uitbreiding van hun repertoire moeten werken. Daarvoor is een professionaliseringsplan nodig en het besef dat je nooit 'af' bent in dit vak. Tegelijkertijd moet er niet alleen gekeken worden vanuit de wensen van de organisatie, maar ook naar de wensen van het individu. Leraren zijn pas gemotiveerd voor professionele ontwikkeling als zij die ontwikkeling als relevant ervaren voor de situatie en levensfase waarin zij zich bevinden (Diepstraten & Martens, 2012).

Leren van en met elkaar

Doorgewinterde leraren hebben veel didactische ervaring. Beginnende leraren brengen nieuwe kennis en inzichten uit de opleiding mee, zoals kennis over ICT en technologie als hulpmiddel in de klas. In een goed team, met een open sfeer, kunnen (beginnende én ervaren) leraren veel leren van elkaars sterke punten en zo op den duur hun eigen zwakke punten versterken.

Goed presterende onderwijslanden worden gekenmerkt door vormen van professionalisering waarbij gezamenlijke onderwijsontwikkeling hand in hand gaat met samen leren, zoals gezamenlijk voorbereiden, uitvoeren, evalueren en bijstellen van onderwijs. Deze vormen zouden structureel verankerd moeten worden in het werk van een team (Diepstraten & Martens, 2012). Steeds meer wordt gepleit voor professionele leergemeenschappen op scholen, waarin een kritische dialoog over het onderwijs plaatsvindt tussen leraren onderling en tussen leraren en leidinggevenden (Vermeulen, Klaijisen & Martens, 2011). Lees meer over de professionele leergemeenschap bij het thema Kennis en kwaliteitsontwikkeling.

Funciemix en talentontwikkeling

Om te kunnen bepalen welke ontwikkeling uw team (of individuele teamleden) nodig heeft, moet u zicht hebben op de verschillen in het team. De funciemix in het primair onderwijs biedt kansen om deze verschillen te benutten en specialisten in het team aan te wijzen, waardoor onderwijs op maat beter mogelijk wordt. Door de aanwezige kwaliteiten van uw team te ontdekken, te gebruiken en te versterken, voelen mensen zich erkend door hun organisatie. Dat zal hun betrokkenheid bij de organisatie vergroten (Beers & Bonnier, 2013).

Vaardigheden van de schoolleider bij omgaan met verschillen

Professionalisering en deskundigheden verwerven is geen individuele aangelegenheid maar raakt de hele school, met een belangrijke rol voor de schoolleider. U moet verschillen in het team weten te benutten en te beschouwen als een kans.

Daarnaast vergt het omgaan met verschillen in de klas nieuw onderwijsgedrag en voor het team vallen sommige vanzelfsprekendheden weg. Daardoor wordt een aantal schoolleiderscompetenties (Derrick et al., 2002) extra noodzakelijk, op het gebied van:

- Visie en beleid, bijvoorbeeld door in de visie over omgaan met verschillen rekening te houden met de mogelijkheden van de verschillende leraren.
- Motiveren van het team, waarbij onder andere een open cultuur op school belangrijk is.
- Communicatie en organisatie, waarbij essentieel is dat u regelmatige overlegmomenten met het team inplant, zodat iedereen op één lijn blijft en knelpunten aan het licht komen.
- Delegeren en waken voor overbelasting, met aandacht voor het primaire proces.
- Contacten met ouders en instanties, onder andere om ouderparticipatie te bewerkstelligen.

Omgaan met verschillende generaties in het team vergt nieuw leiderschap (Riseeuw, 2011) dat de verschillende generaties met elkaar kan verbinden. Van de schoolleider vraagt dat verschillende wijzen van aansturing en vormen van leiderschap. Zo moet u:

- de communicatie afstemmen op de waarden en de belevingswereld van de verschillende generaties;
- de onderlinge dialoog, over de verschillende kwaliteiten en behoeften, bevorderen (Beers & Bonnier, 2013).

Als schoolleider kunt u de professionele ontwikkeling van uw team beïnvloeden. Belangrijk is dat u als leidinggevende direct in contact treedt met uw team, om met hen:

- te communiceren over onderwijskundige doelen van de school;
- te discussiëren over nieuwe onderwijsconcepten, nieuw lerarengedrag en veranderstrategieën;
- een visie te ontwikkelen op permanente professionalisering (Vermeulen et al., 2011).

Tot slot kunt u als schoolleider een verbindende rol spelen door leraren met een bepaalde leervraag te koppelen aan leraren die op dat punt juist over de benodigde competenties beschikken.

2.3 Omgaan met verschillen vertaald naar de schoolorganisatie

Inleiding

Gedifferentieerd onderwijs (geïntegreerd) vormgeven is een belangrijke verantwoordelijkheid. Als schoolleider moet u niet alleen de organisatie zodanig inrichten dat elke leerling een passend aanbod kan worden gedaan. U moet ook de deskundigheidsbevordering van uw team stimuleren en ondersteunen, zodat uw teamleden hiermee actief aan de slag kunnen gaan (Derrick et al., 2002).

Visie

Differentiëren is niet alleen iets om te 'doen', het is vooral ook een manier van denken over het onderwijs (Severiens, 2014). Voorop staat de houding van schoolleiders en team, ten opzichte van differentiatie en maatwerk. Want het gaat er niet alleen om de verschillen tussen leerlingen te (h)erkennen en het onderwijsleerproces hierop aan te passen, maar ook om ambitie actief te stimuleren (Van der Valk, 2014). Het is dan ook van belang dat de school een goed doordachte visie heeft en transparant beleid voert op het gebied van omgaan met verschillen tussen leerlingen (Jettinghoff et al., 2014).

Elke school wil uiteraard de uitdaging en de zorg bieden die bij de leerling past. Er is echter geen standaardprocedure om dat te bewerkstelligen. Vorm geven aan gedifferentieerd onderwijs begint met een visie op leren en op het omgaan met verschillende vormen van diversiteit. Diversiteit op het gebied van leren en zorg; sociale, etnische, culturele diversiteit en cognitieve diversiteit.

De vraag is hoe omgaan met deze verschillen past in:

- de visie van de school;
- de (zorg)activiteiten van partners buiten de school;
- de behoeften van leerlingen en ouders;
- de mogelijkheden van het team op school.

Beleid en organisatievormen

Nadat de school een visie op de verschillende gebieden heeft gevormd, is het aan u als schoolleider om bijbehorend beleid en een geïntegreerde werkwijze te initiëren. Daarin worden:

- duidelijke doelen gesteld;
- duidelijke procedures, rollen en taken afgesproken;
- passende voorwaarden gecreëerd voor medewerkers en andere stakeholders.

Dit is een langdurig proces, dat samen met die stakeholders invulling moet krijgen.

Zoals elke school een andere visie met andere ambities heeft, zal ook de invulling van differentiatie per school verschillen. De ene school zal meer nadruk leggen op excellentie of etnisch-culturele diversiteit, terwijl de andere school kiest voor een nadrukkelijker rol in het passend onderwijs.

De keuzes die u als schoolleider maakt, zullen gevolgen hebben voor de manier waarop uw school in de praktijk omgaat met verschillen.

Onderwijs dat uitgaat van verschillen tussen leerlingen en talentontwikkeling stimuleert, vergt andere organisatievormen. Daarin staat niet de op een bepaald moment te beheersen leerstof centraal, maar de leerling en diens ontwikkelbehoefte. Dat vraagt:

- andersoortige leermiddelen en een andere organisatie van de lessen;
- andere organisatorische en beleidsmatige condities op school en op bestuurlijk niveau.

Voor flexibele inzet van digitale leermiddelen in de les is bijvoorbeeld leermiddelenbeleid nodig, een nieuw domein voor veel scholen. Om digitaal materiaal te ontwerpen, maar ook bijvoorbeeld maatwerk in grote groepen te bieden, zijn andere rollen en zelfs functies in het team nodig.

Faciliteiten

Als scholen een niveau van basisondersteuning vaststellen, kiezen ze veelal voor eenzelfde niveau als ze gewend zijn. Als de ambitie echter is om meer zorgleerlingen naar reguliere scholen te laten gaan, zoals bij passend onderwijs, heeft dat financiële en praktische consequenties. In veel gevallen zullen scholen:

- gericht moeten investeren in professionalisering van het team;
- voor faciliteiten moeten zorgen (Inspectie van het Onderwijs, 2013), afgestemd op de behoeften van onderwijsteam (Jettinghoff et al., 2014) en schoolleider.

Welke ondersteuning en faciliteiten op een school aanwezig moeten zijn, is onder meer afhankelijk van het samenwerkingsverband, het onderwijsondersteuningsprofiel van de school, de leerlingpopulatie, de samenstelling van de klassen, de samenstelling van het onderwijsteam en ondersteuningsbehoefte van het onderwijsteam.

Cultuur en structuur

Grote veranderingen (zoals passend onderwijs) en professionalisering van het team vragen een krachtige, open en professionele cultuur (Vermeulen et al., 2011). Een cultuur waarin de opvatting leeft dat waar geleerd wordt ook fouten worden gemaakt en dat je van fouten kunt leren. Een cultuur die gericht is op leren, samenwerking en vernieuwing. In een dergelijke cultuur staat men open voor elkaars kwaliteiten en wordt met respect met verschillen omgegaan.

Daarnaast is het van belang dat in de schoolorganisatie structuren zijn waardoor (aankomende) leraren en de rest van het team de tijd, ruimte en gelegenheid hebben om elkaar te ontmoeten en om gezamenlijk actie te ondernemen, ervaringen op te doen en daar kritisch op te reflecteren.

Investeren in personeel

Hoe kunnen teamleden investeringen op schoolniveau beter benutten in hun dagelijks werk? De inspectie ziet scholen waar dit goed lukt. Veelal omdat zij geld en tijd vrijmaken voor professionalisering van de leraren (Inspectie van het Onderwijs, 2013). Scholing en ontwikkeling van leraren is op deze scholen vaak een integraal onderdeel van de investeringen. Daarnaast ondersteunen deze scholen hun leraren bij het vertalen van de investeringen naar de dagelijkse lespraktijk.

Uit onderzoek (Vermeulen et al., 2011) blijkt dat leraren meer deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten als zij:

- doelen van de schoolorganisatie als persoonlijke doelen hebben geïnternaliseerd;
- ervaren dat ze invloed hebben op het besluitvormingsproces;
- transformationeel leiderschap ervaren, meer in het bijzonder: leiderschap dat een visie uitdraagt over de (toekomst van de) school.

Autonomie van leraren blijkt uit veel onderzoek van groot belang bij het uitoefenen van hun vak (Diepstraten et al., 2012). Leraren die hebben meegedacht over het onderwijskundig beleid, daar achter staan en er mede-eigenaar van zijn, zijn waarschijnlijk eerder geneigd hun professionele ontwikkeling zodanig (in) te richten dat die bijdraagt aan de realisatie van de (collectieve) onderwijskundige doelen (Vermeulen et al., 2011).

Effectieve bekwaamheidsbevordering van teamleden vraagt om meer verschillende en flexibele vormen van professionalisering. Vormen die meer aansluiten bij de levensfase van een teamlid en meer praktijkgerichte en minder strak gestructureerde formele vormen.

2.4 Omgaan met verschillen en samenwerking

Inleiding

De mogelijkheden om samen op te trekken met kinderopvang, zorg en andere (externe) instellingen zijn toegenomen. Uitwisseling van informatie is gemakkelijker (bijvoorbeeld door technologische ontwikkelingen) en de school is niet meer de enige plek waar leren en vorming plaatsvinden. Onderwijsinstellingen functioneren in een complexe (lokale) omgeving. Een goede inbedding in de regionale context lijkt steeds belangrijker te worden. Zeker als het gaat om differentiatie en het leveren van maatwerk is het belangrijk om samenwerking op te zoeken en duidelijke afspraken te maken op regionaal niveau, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij bestaande, landelijk dekkende structuren in het geval van het samenwerkingsverband passend onderwijs (Inspectie van het Onderwijs, 2016). Voor u als schoolleider leidt de grotere verbondenheid tot meer nadruk op ondernemerschap, relatiemanagement en kennisuitwisseling.

Om met verschillen in de klas om te gaan zullen bestuur en praktijk tevens moeten afstemmen met elkaar, om zo de onderwijspraktijk, de leerlingen en ouders sterker te betrekken. Als schoolleider vormt u de schakel tussen de diverse interne en externe partijen en het primaire proces in de klas.

Samenwerkingspartners

Elke school draagt zorg voor effectieve samenwerking met andere partijen die zich bezighouden met het opvoeden, leren of de ontwikkeling van de leerlingen (Harinck et al., 2012). Door samen te werken moet een keten van zorg en onderwijs ontstaan die leidt tot effectiever onderwijs. In die keten leren de verschillende betrokken partijen bovendien van elkaar.

Om gedifferentieerd onderwijs te kunnen bieden, is het nodig dat leraren per leerling een goede analyse over de onderwijs- en zorgbehoeften kunnen maken. Aan die analyse gaat (noodgedwongen) vooraf dat per leerling gegevens worden verzameld, geordend en besproken.

Na de analyse van leer- en onderwijsprocessen worden de signalen vertaald naar leeractiviteiten en eventuele extra zorg voor leerlingen.

Dit vergt samenwerking en communicatie met:

- het bestuur (daarbij rekening houdend met de eisen volgens wet- en regelgeving);
- samenwerkingspartners op school (zoals overige teamleden en interne zorgpartners);
- ouders (met de veranderende rechtspositie van ouders bij de invoering van passend onderwijs is dit extra belangrijk geworden);
- samenwerkingspartners buiten school (zoals gemeenten, samenwerkingsverbanden, hulpverleningsinstellingen, vrijetijdscentra en buitenschoolse opvang).

Het vraagt ook:

- coördinatie, uitwisseling en afstemming binnen het team;
- vormgeven van evaluaties en verbeterprocessen;
- organiseren en faciliteren van begeleiding voor het team.

Samenwerking met de jeugdketen wordt voor alle onderwijssectoren wettelijk verplicht (PO-Raad , VO-Raad, AOC Raad & MBO Raad, 2013). Schoolbesturen krijgen de plicht om problemen die niet uitsluitend het onderwijs betreffen, vroegtijdig te signaleren en daar actie op te ondernemen. Voor de realisatie van onderwijs-zorgarrangementen is een verbetering van de samenwerking met gemeenten essentieel (Onderwijsraad, 2016).

Voor reguliere en speciale scholen biedt het zorgteam van de school en/of het (bovenschools) zorg- en adviesteam een multidisciplinaire structuur die het proces van toewijzing van extra ondersteuning (en eventueel extra middelen) ondersteunt.

Voor passend onderwijs is ook goede samenwerking nodig tussen het regulier en het (voortgezet) speciaal onderwijs. Reguliere scholen kunnen bijvoorbeeld de expertise van het (voortgezet) speciaal onderwijs goed gebruiken om leerlingen maatwerk te bieden (Inspectie van het Onderwijs, 2013). Deze expertise lijkt nog nauwelijks door reguliere scholen te worden ingezet (Onderwijsraad, 2016).

Samenwerkingsverband, ondersteuningsplan en ondersteuningsprofiel

Scholen in een regio werken samen in een samenwerkingsverband. De daarin gemaakte afspraken leggen zij vast in het ondersteuningsplan. Dat plan gaat over de wijze waarop de samenwerkingsverbanden zorgen voor een passend aanbod voor alle leerlingen in de regio.

Iedere school in een samenwerkingsverband stelt een ondersteuningsprofiel op voor het beleid van de school, voor alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Het ondersteuningsprofiel gaat niet over individuele leerlingen, maar bijvoorbeeld over speciale klassen voor leerlingen met autisme, bijscholing voor leraren en ondersteuning die op school beschikbaar is.

Scholen zullen dus van elkaar verschillen in de extra ondersteuning die zij kunnen bieden en in de deskundigheid die dat van de leraren vraagt.

Externe fit

De 'externe fit' betreft de mate van afstemming tussen de omgeving en hoe de organisatie daar op inspeelt. Enerzijds bepaalt de omgeving de behoefte op de school (bijvoorbeeld opvang). Anderzijds kan de school invloed op de omgeving uitoefenen. Bijvoorbeeld wanneer de school een bepaalde rol in de wijk wil spelen. Besturen en scholen moeten zich rekenschap geven van die omgeving en zich realiseren dat iets in de ene situatie niet noodzakelijkerwijs ook werkt in een andere situatie.

Mede daarom is een goede analyse van de eigen situatie en afstemming met de belanghebbenden (binnen en buiten de organisatie) van groot belang. Vragen die u in deze analyse kunt stellen, zijn bijvoorbeeld:

- Welke rol heeft mijn school in het samenwerkingsverband en in de buurt?
- Willen we alle leerlingen zelf kunnen opvangen of specialiseren we ons?
- Gaan we op in een brede school of niet?

3. Afronding professionaliseringsthema via informeel leren

Wanneer u in het kader van uw herregistratie kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, dan laat u zien dat u op de inhoud van de gekozen professionaliseringsthema's binnen vier jaar een substantiële ontwikkeling hebt doorgemaakt. Dat kan op twee manieren:

- Via **formeel leren**: het volgen van gecertificeerd, formeel aanbod. U maakt een keuze uit het gecertificeerde aanbod. Hiervan staat een overzicht op de website van het Schoolleidersregister PO. In dit overzicht staat aangegeven voor welke thema's of deelthema's het aanbod is gecertificeerd. Met het afronden van het aanbod kunt u de genoemde professionaliseringsthema's en/of deelthema's afronden.
- Via **informeel leren**: door leerervaringen uit de eigen praktijk laat u zien dat u een substantiële ontwikkeling heeft doorgemaakt op het gekozen professionaliseringsthema. Dat gebeurt niet met het tellen van uren of punten. Centraal staat de *ontwikkeling* op het professionaliseringsthema of deelthema en niet het aantal uren dat u hieraan heeft besteed of het aantal activiteiten dat u heeft ondernomen.

Afronden van een thema via informeel leren

Om een professionaliseringsthema af te ronden maakt u bij informeel leren zelf een inschatting of u zich op het gekozen thema in voldoende mate ontwikkeld heeft. Een substantiële ontwikkeling is voor de ene schoolleider iets anders dan voor de andere schoolleider. De beginsituatie verschilt per schoolleider, net als de context waarbinnen u opereert. U bepaalt zelf het moment waarop u binnen de vierjarige periode van herregistratie een thema wilt afronden.

Bij informeel leren wordt achteraf gevalideerd of u een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. U kunt een thema op twee manieren afronden:

- **Validering door andere schoolleiders:**
Wanneer u kiest voor validering door andere schoolleiders, geeft u (via valideren@schoolleidersregisterpo.nl) aan het Schoolleidersregister PO door dat u een thema wilt afronden. Het Schoolleidersregister PO koppelt u vervolgens aan twee andere schoolleiders die ook met informeel leren aan de slag zijn geweest. In een valideringsgesprek beoordelen u elkaars ontwikkeling.

Elke schoolleider laat zien dat hij of zij een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. Dit gebeurt onder andere door antwoord te geven op de vragen die de andere schoolleiders tijdens het gesprek aan hem of haar stellen over de doorgemaakte ontwikkeling. Tijdens het gesprek gaat het vooral om de zelfreflectie op de persoonlijke en professionele ontwikkeling.

- **Validering door een professioneel beoordelaar:**

Als alternatief voor validering door andere schoolleiders kunt u uw ontwikkeling laten valideren door een professioneel beoordelaar. De namen en adressen van de professioneel beoordelaars staan in het register en op de website. U kunt zelf contact met (één van) hen opnemen. Iedere professioneel beoordelaar heeft een eigen methode van validering. De professioneel beoordelaar verstrekt de schoolleider bij een positieve validering een certificaat dat de schoolleider kan uploaden in het register om het thema te kunnen afronden.

Zelfdiagnose

Als hulpmiddel bij uw ontwikkeling en bij de validering van deze ontwikkeling kunt u gebruik maken van de zelfdiagnose. De zelfdiagnose wordt toegelicht in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 4 vindt u een aantal voorbeeldstellingen uit de zelfdiagnose.

4. Zelfdiagnose

Hieronder vindt u bij een aantal competenties, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, enkele stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomen. De volledige digitale zelfdiagnoses per professionaliseringsthema vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

Competentie 1: Visiegestuurd werken

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk om bij de ontwikkeling van een visie op diversiteit uit te gaan van individuele verschillen tussen leerlingen.

Betekenis en begrip

Ik kan uitleggen hoe ik een visie op diversiteit in de klas ontwikkel.

Toepassen en actie

Ik organiseer het gesprek met het team over de visie op verschillende vormen van diversiteit in de klas.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op de aansluiting van de visie op diversiteit en hoe er met individuele verschillen in de klas wordt omgegaan.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik zorg ervoor dat de inbreng van het team op het omgaan met individuele verschillen in de klas zich tot een samenhangende visie op diversiteit ontwikkelt.

Identiteit en commitment

Werken aan de hand van de gezamenlijk ontwikkelde visie op diversiteit in de klas is voor mij de enige manier om de school goed te kunnen leiden.

Competentie 3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk dat er voldoende tijd, mensen en middelen beschikbaar zijn om gedifferentieerd onderwijs in de klas te kunnen bieden.

Betekenis en begrip

Ik ben op de hoogte van de financiële kaders waarbinnen ik tijd, mensen en middelen kan inzetten voor gedifferentieerd onderwijs in de klas.

Toepassen en actie

Ik los knelpunten bij de inzet van tijd, mensen en middelen zodanig op dat gedifferentieerd onderwijs in de klas mogelijk is.

Afstand en reflectie

Ik evalueer de inzet van tijd, mensen en middelen in gedifferentieerd onderwijs in de klas op de effectiviteit voor het leren door leerlingen.

Beoordeling en (her)ontwerp

Binnen het budget dat beschikbaar is het primaire proces, leg ik de prioriteit bij gedifferentieerd onderwijs in de klas.

Identiteit en commitment

Ik ben echt iemand die de gedifferentieerd onderwijs in de klas altijd koppelt aan de organisatiedoelen en het financiële kader.

Competentie 4: Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik ben geïnteresseerd in de wijze waarop ik het belang van passend onderwijs in de dagelijkse praktijk kan overbrengen op het team.

Betekenis en begrip

Ik heb me verdiept in de wijze waarop ik het belang van passend onderwijs in de dagelijkse praktijk overbreng op het team.

Toepassen en actie

Ik communiceer met het team over het belang van passend onderwijs in de dagelijkse praktijk.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op mijn communicatie naar het team over wat ik van hen verwacht met betrekking tot passend onderwijs in de dagelijkse praktijk.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik stem mijn communicatie naar het team met betrekking tot passend onderwijs af op de kennis en vaardigheden van de leden van mijn team.

Identiteit en commitment

Ik kan passend onderwijs in de school goed leiden door de wijze waarop ik communiceer.

Competentie 5: Hogere orde denken

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind de complexiteit die gemoeid is bij opbrengstgericht werken interessant.

Betekenis en begrip

Ik weet wat de belangrijkste aspecten zijn binnen het opbrengstgericht werken en wat bijzaak is.

Toepassen en actie

Bij het oplossen van problemen in het opbrengstgericht werken speel ik in op de onderliggende oorzaken.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op de wijze waarop ik inspeel op onderliggende oorzaken van problemen in het opbrengstgericht werken.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik analyseer welke maatregel op lange termijn aanzienlijke verbeteringen in het opbrengstgericht werken kan bewerkstelligen.

Identiteit en commitment

Ik beschouw mijn school als een complex, dynamisch systeem dat in voortdurende ontwikkeling is.

5. Literatuur

Inleiding op de professionaliseringsthema's

- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs*.
- Ruijters, Simons et al. (2012). *Canon van het leren*. Vakmedianet Management B.V. (pp. 531-546).
- Shulman, L.S. (2002). Making differences: A Table of Learning. *Change Magazine*, 34(6), 36-45.

Algemeen

- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs*. Gedownload op 27 januari 2015, van <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/beroepsstandaard>.
- Harinck, F., Ven, A. van de, & Willemse, M. (2012). Onderwijszorg en de keten. Op weg naar een samenwerkingsmodel voor leraren, zorgspecialisten en ouders. Garant, Antwerpen-Apeldoorn.
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & Praag, M. van (2011). The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment. *Management Science*, p.1-15.
- Jettinghoff, K. & Grootsholte, M. (2014). Omgaan met verschillen in de klas. Onderzoek naar de professionaliserings- en ondersteuningsbehoeften van leraren bij het omgaan met verschillen in de klas. Gedownload op 2 december 2014, van http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2014/apo_omgaan_met_verschillen_in_de_klas.pdf.
- Onderwijsraad. (2016). *Advies Passend onderwijs*. Geraadpleegd op 21 december 2016, van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2016/passend-onderwijs/item7482>.
- Severiens, S. (2014). *Professionele capaciteit in de superdiverse school*. Gedownload op 27 januari 2015, van http://www.oratiereeks.nl/upload/pdf/PDF-2011weboratie_Severiens.pdf.

Omgaan met verschillen in de klas

- Eidhof, B. (december 2015). *Voorbij de vrijblijvendheid in het burgerschapsonderwijs*. Gedownload op 7 februari 2017, van <https://vanmierlostichting.d66.nl/content/uploads/sites/296/2016/01/Eidhof.pdf>.
- Eimers, T., Ledoux, G. & Smeets, E. (2016). *Passend onderwijs in de praktijk. Casestudies in het primair en voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs*. Nijmegen: KBA Nijmegen.
- Inspectie van het onderwijs. (2016). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2014/2015*. Gedownload op 23 november 2016, van <https://www.destaatvanhetonderwijs.nl/>.
- Jettinghoff, K. & Grootsholte, M. (2014). Omgaan met verschillen in de klas. Onderzoek naar de professionaliserings- en ondersteuningsbehoeften van leraren bij het omgaan met verschillen in de klas. Gedownload op 2 december 2014, van http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2014/apo_omgaan_met_verschillen_in_de_klas.pdf.
- Kleijwegt, M. (2016). *2 werelden, 2 werkelijkheden: een verslag over gevoelige maatschappelijke kwesties in de school*. Ministerie van OCW, Den Haag. Gedownload op 7 februari 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/02/01/twee-werelden-twee-werkelijkheden-een-verslag-over-gevoelige-maatschappelijke-kwesties-in-de-school>.

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (mei 2016). Toerusten en verbinden. Een blik op de toekomst voor onderwijs, cultuur en wetenschap.
- Schram, E., Meer, F. van der, & Os, S. van (2013). *Omgaan met verschillen: (g)een kwestie van maatwerk. Naar een doorgaande lijn in de toerusting van leraren voor passend onderwijs*. SLO (nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling), Enschede.
- Severiens, S. (2014). *Professionele capaciteit in de superdiverse school*. Gedownload op 27 januari 2015, van http://www.oratiereeks.nl/upload/pdf/PDF-2011weboratie_Severiens.pdf.
- Visscher, A., & Ehren, M. (2011). *De eenvoud en complexiteit van Opbrengstgericht Werken*. Analyse in opdracht van de Kenniskamer van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Vakgroep Onderwijsorganisatie en -management, Universiteit Twente.

Omgaan met verschillen als team

- Beers, R., & Bonnier, B. (mei 2013). *HR-beleid en Leraar 2020*. Netwerk Onderwijsinclusief. Gedownload op 4 februari 2015, van <https://leidinggevenaanderen.nl/map/wp-content/uploads/2009/12/HR-beleid-en-leraar-20201.pdf>.
- Derriks, M., Ledoux, G., Overmaat, M., & Eck, E. van (2002). *Omgaan met verschillen. Competenties van leerkrachten en schoolleiders*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam.
- Diepstraten, I., & Martens, R. (2012). *LOOK jaarboek. Onderwijsonderzoek via het leren van leraren*. Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek, Open Universiteit. Gedownload op 4 februari 2015, van https://www.researchgate.net/publication/261948327_Onderwijsonderzoek_via_het_leren_van_leraren_Jaarboek_LOOK_2012.
- Fuite, M., Bolk, T., Rood, F., & Haaijer, R. (2013). *Kwaliteitszorg heeft een geest!? Acht principes van strategisch kwaliteitsmanagement*. B&T.
- Harinck, F., Ven, A. van de, & Willemse, M. (2012). *Onderwijszorg en de keten. Op weg naar een samenwerkingsmodel voor leraren, zorgspecialisten en ouders*. Garant, Antwerpen-Apeldoorn.
- Inspectie van het Onderwijs. (2013). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2012 / 2013*. Gedownload op 19 november 2014, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2014/04/16/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijsverslag-2012-2013>.
- Inspectie van het onderwijs. (2016). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2014/2015*. Gedownload op 23 november 2016, van <https://www.destaatvanhetonderwijs.nl/>.
- Onderwijsraad. (2016). *Advies Passend onderwijs*. Geraadpleegd op 21 december 2016, van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2016/passend-onderwijs/item7482>.
- Oostdam, R.J. (2009). *Tijd voor dikke leerkrachten. Over maatwerk als kern voor goed onderwijs*. Hogeschool van Amsterdam.
- Riseeuw, M. (2011). *Zo X! Hoe de nieuwe leiders talenten in organisaties verbinden*. Schiedam.
- Schram, E., Meer, F. van der, & Os, S. van (2013). *Omgaan met verschillen: (g)een kwestie van maatwerk. Naar een doorgaande lijn in de toerusting van leraren voor passend onderwijs*. SLO (nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling), Enschede.
- Vermeulen, M., Klaijnsen, A. & Martens, R. (2011). *De lerende leraar. Docentprofessionalisering in de praktijk*. Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.

Omgaan met verschillen vertaald naar de schoolorganisatie

- Derricks, M., Ledoux, G., Overmaat, M., & Eck, E. van (2002). *Omgaan met verschillen. Competenties van leerkrachten en schoolleiders*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam.
- Diepstraten, I., & Martens, R. (2012). *LOOK jaarboek. Onderwijsonderzoek via het leren van leraren*. Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek, Open Universiteit. Gedownload op 4 februari 2015, van https://www.researchgate.net/publication/261948327_Onderwijsonderzoek_via_het_leren_van_leraren_Jaarboek_LOOK_2012.
- Harinck, F., Ven, A. van de, & Willemse, M. (2012). *Onderwijszorg en de keten. Op weg naar een samenwerkingsmodel voor leraren, zorgspecialisten en ouders*. Garant, Antwerpen-Apeldoorn.
- Inspectie van het Onderwijs. (2013). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2012 / 2013*. Gedownload op 19 november 2014, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2014/04/16/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijsverslag-2012-2013>.
- Jettinghoff, K. & Grootsholte, M. (2014). Omgaan met verschillen in de klas. Onderzoek naar de professionaliserings- en ondersteuningsbehoeften van leraren bij het omgaan met verschillen in de klas. Gedownload op 2 december 2014, van http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2014/apo_omgaan_met_verschillen_in_de_klas.pdf.
- Severiens, S. (2014). *Professionele capaciteit in de superdiverse school*. Gedownload op 27 januari 2015, van http://www.oratiereeks.nl/upload/pdf/PDF-2011weboratie_Severiens.pdf.
- Van der Valk, T. (2014). *Excellentie en differentiatie*. School aan zet.
- Vermeulen, M., Klaijisen, A. & Martens, R. (2011). *De lerende leraar. Docentprofessionalisering in de praktijk*. Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.

Omgaan met verschillen en samenwerking

- Harinck, F., Ven, A. van de, & Willemse, M. (2012). *Onderwijszorg en de keten. Op weg naar een samenwerkingsmodel voor leraren, zorgspecialisten en ouders*. Garant, Antwerpen-Apeldoorn.
- Inspectie van het Onderwijs. (2013). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2012 / 2013*. Gedownload op 19 november 2014, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2014/04/16/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijsverslag-2012-2013>.
- Inspectie van het onderwijs. (2016). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2014/2015*. Gedownload op 23 november 2016, van <https://www.destaatvanhetonderwijs.nl/>.
- Onderwijsraad. (2016). *Advies Passend onderwijs*. Geraadpleegd op 21 december 2016, van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2016/passend-onderwijs/item7482>.
- PO-Raad , VO-Raad , AOC Raad & MBO Raad (2013). *Referentiekader Passend onderwijs*.
- NWO / Beleidsgericht Onderzoek Primair Onderwijs. *Educational Governance: Strategie, ontwikkeling en effecten* . Integratierapport