



Professionaliseringsthema Visiegestuurd onderwijs

In dit thema staat het leidinggeven aan visiegestuurd onderwijs centraal. Dit stelt schoolleiders voor de uitdaging een gedragen visie te ontwikkelen en hier doelgericht leiding aan te geven. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Waar wilt u heen met de school, wat is uw visie en wat is daarvoor nodig? Hoe zorg ik ervoor dat mijn visie relevant en levend blijft? Hoe neem ik mijn team mee in de visie? Sluiten de ontwikkelingen binnen mijn school aan op de visie van de school?

Visiegestuurd onderwijs: wat en waarom

Een visie is een beeld dat een school heeft van wat zij nu en in de toekomst wil zijn. Als schoolleider heeft u een (collectieve) visie op het onderwijs nodig om uw organisatie en uw eigen rol richting te geven (Van den Dungen, Dirkx & Van Rossum, 2012). Een visie helpt u dus te bepalen waar u met de school heen wilt, waar u nu staat ten opzichte van waar u heen wilt en of u op de juiste weg zit (Covey, 2007). Een betekenisvolle, duidelijke en motiverende visie helpt daarnaast bij het doorvoeren van onderwijsverandering (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007; Pieterse, 2016).

De schoolvisie is het resultaat van een zoektocht naar ambities, drijfveren, kwaliteiten en overtuigingen (Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2007). Een visie is nooit statisch, maar steeds aan verandering onderhevig. U ontwikkelt een visie vanuit verschillende individuele ambities, door deze met elkaar te delen. Wanneer u over een (collectieve) visie beschikt, dient dit als leidraad voor de keuzes die u maakt voor het leren en de ontwikkeling van de leerlingen op uw school. Naast een visie hebben scholen ook een missie. De missie van een school richt zich op het bestaansrecht van de school, het verwoordt waar de school in essentie voor staat en heeft te maken met de identiteit, de normen en de waarden van uw school (Both & De Bruijn, 2013).

Visiegestuurd onderwijs in de praktijk

Als schoolleider heeft u de belangrijke taak een collectieve visie te ontwikkelen, te borgen en te onderhouden. Aspecten die van belang zijn bij het ontwikkelen van een visie zijn de inhoud waarop de visie betrekking heeft, meervoudig kijken en het gebruik van (onderzoeks)gegevens.

Inhoud

De visie van de school richt zich op de primaire doelen van het onderwijs, maar ook op bredere maatschappelijke doelen (Hooge, 2015). Schoolorganisaties staan namelijk niet op zichzelf, maar zij maken deel uit van een ruimere omgeving. Dit vraagt, naast een visie op onderwijs, ook om een visie op de maatschappelijke opdracht van de school. Deze zijn niet los van elkaar te zien. Hierin speelt niet alleen de vraag 'wat werkt' een rol, maar ook de vraag 'wat is wenselijk' volgens u en andere betrokkenen bij uw school (Geijssel, 2015). Vragen die u als schoolleider helpen bij het formuleren van een visie op de maatschappelijke opdracht van de school zijn: Welke specifieke bijdrage wilt en moet u leveren aan het verwezenlijken van de (maatschappelijke) doelen die u uzelf en de school stelt? Welke kernwaarden zijn daarbij van belang?

Meervoudig kijken

Bij het proces van visieontwikkeling zijn diverse partijen betrokken (denk aan: het bestuur, schoolleiders, leerkrachten, ouders en leerlingen), ieder met een eigen perspectief (Cohen, 2005). Door belanghebbenden te betrekken, maakt u meervoudig kijken mogelijk en voorkomt u een eenzijdige blik (De Caluwé & Vermaak, 2010). Meervoudig kijken vraagt van u als schoolleider om de situatie te bestuderen vanuit verschillende perspectieven en disciplines, de perspectieven van belanghebbenden in beeld te hebben en toekomstbeelden te formuleren.

Het is raadzaam om samen na te denken over de visie, bijvoorbeeld met een collega waarmee u goed samenwerkt maar die tegelijkertijd anders tegen zaken aankijkt. Ook daadwerkelijke interesse in het perspectief van uw team op de visie en de implementatie ervan is van belang. De visie manifesteert zich tenslotte in de betekenis die uw team eraan verleent (Geijsel, 2015).

Meervoudig kijken draagt bij aan het formuleren van een breed gedragen, goed onderbouwde visie. Er zijn verschillende manieren om meervoudig te kijken en uw horizon te verbreden. Voorbeelden van meervoudig kijken zijn toekomstbeelden of toekomstscenario's. Het toekomstbeeld is terug te vinden in de visie en geeft vervolgens handvatten om de verdere koers uit te zetten (Van der Loo, et al., 2007).

Het gebruik van (onderzoeks)gegevens

Wanneer u een visie ontwikkelt en formuleert, spelen gegevens een grote rol (Cohen, 2005). Het gaat hier om (onderzoeks)gegevens over de ontwikkelingen in de samenleving en kennis over het leren van leerlingen. Daarnaast gaat het om de ideeën van u en uw team over de ontwikkeling van talenten en kwaliteiten. Door als schoolleider samenhang te creëren tussen deze gegevens door middel van een heldere visie, kunt u een gezamenlijk en duidelijk kader vaststellen voor het onderwijs op uw school. Wanneer u vervolgens alert blijft op nieuwe inzichten en indien nodig zaken bijstelt, behoudt u een levende en relevante visie (Fullan, 2014).

Aansluitende thema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Bij het uitwerken van uw visie, zou het uitgangspunt moeten zijn dat alle leerlingen succesvol kunnen zijn. Wilt u zich hier verder in verdiepen? Kies dan voor het thema 'Leerbehoeften van individuele leerlingen'.
- Onderzoeksgegevens spelen een grote rol bij het ontwikkelen en levend houden van uw visie. Vindt u dit een interessant onderwerp? Kies dan voor het thema 'Onderzoeksmatig werken'.
- Wanneer u een duidelijke visie heeft geformuleerd, kunt u deze visie doorvoeren in de keuzes die u maakt ten aanzien van de inrichting van het onderwijs en de organisatie van de school. Wilt u zich op dit gebied ontwikkelen, kies dan voor het thema 'Onderwijsinrichting en schoolorganisatie'.
- Op basis van de visie van uw school kunt richting geven aan veranderingen. Wilt u zich aanvullend hierop professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Verandermanagement'.

- Op basis van de visie op leren kunt u inspelen op de huidige ontwikkelingen. Wilt u zich ontwikkelen op het gebied van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen? Kies dan voor het thema 'Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen'.

Literatuurlijst

Both, D., & Bruijn, A., de. (2013). *Onderwijs vraagt leiderschap!* Schiedam: Scriptum.

Caluwé, L., de & Vermaak, H. (2010) *Leren Veranderen*. Deventer: Kluwer.

Cohen, D.S. (2005) *Het hart van de verandering, praktijkboek*. Boston: Harvard business school.

Covey, S.R. (2007). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Dungen, A., van den, Dirkx, C., & Rossum, B., van. (red.). (2012). *Als leidinggeven in het onderwijs je vak is*. Zaltbommel: Thema.

Fullan, M. (2014). *De schoolleider, strategieën die het verschil maken*. Helmond: Onderwijs Maak Je Samen.

Geijssel, F. (2015). *Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders*. NSO/UvA. Gedownload op 1 februari 2017, van <http://www.nso-cna.nl/wp-content/uploads/2016/03/Oratie-Femke-Geijssel-webversie.pdf>.

Hooge, E. (2015). Onderwijs als verbindingpunt van gemeenschapsvorming. *Ntor* 4, december 2015.

Letschert, J., & Letschert-Grabbe, B. (2007) *Wat leraren willen! Over veranderingen in onderwijs van binnenuit*. Assen: Van Gorcum.

Loo, van der, H., Geelhoed J., & Samhoud, S. (2007) *Kus de visie wakker*. Den Haag: BIM Media.

Pieterse, P. (red.). (2016) *Het ABC van verandermanagement*. Schiedam: Managementboek.