

# 'SCHOOLLEIDERS KUNNEN HET NIET ALLEEN'

**Naam** → dr. Jay Marino

**Achtergrond** → opgeleid als leraar, gepromoveerd in onderwijskundig leiderschap aan de Western Illinois University, superintendent of schools (toezichthouder), consultant; helpt scholen in de VS en Europa bij het implementeren van het Continuous Improvement-model; adviseur bij Expertis.

**Gespreksonderwerp** → kwaliteitsverbetering

**Standpunt** → reflecteer op veranderingen.

Tekst: Emmanuel Naaijens / Fotografie Dirk Kreijkamp

## Hoe was uw tijd op de middelbare school?

"Ik zat in de jaren zeventig op een katholieke highschool in Iowa, VS en had het naar mijn zin. Al was het sociale aspect misschien wel belangrijker dan het leren. In die tijd hadden scholen nog niet zoveel te bieden als nu, bijvoorbeeld op het gebied van wetenschap en techniek. Ik zou daarvan genoten hebben. Ik was een gemiddelde leerling en moest hard werken voor mijn cijfers. Mijn voorbeeld was een leraar Engels. Die inspireerde mij en moedigde mij aan om naar de lerarenopleiding te gaan. Die raad heb ik opgevolgd, ik ben uiteindelijk gepromoveerd op het thema onderwijskundig leiderschap."

## U bent al zestien keer in Nederland geweest om uw model Continuous Improvement uit te dragen. Hoe kijkt u tegen ons onderwijsstelsel aan, in vergelijking met de VS?

"Wat Nederland beter doet, is dat het onderwijs breed is. Leerlingen krijgen niet alleen kernvakken maar bijvoorbeeld ook muziek en kunst. En er is oog voor sociale vaardigheden; het gaat om het hele kind. In de VS we zijn we erg gefocust geraakt op theorie, data en testen."

## Er is in de VS ook een groot verschil in kwaliteit van scholen.

"De reden is dat van alle kinderen wordt verwacht dat zij een vrije, publieke opvoeding nodig hebben. Elk kind moet naar de school in zijn eigen regio. Daardoor hoeven scholen niet hun best te doen. Ouders hebben, anders dan in Nederland, toch geen keus."

## Noemt u nog eens een verschil?

"Nederland kent een onderwijsinspectie. Die hebben wij niet. Een inspecteur is iemand van buiten die in de school kijkt en er een waardeoordeel over geeft. Er is in de VS ook geen algemeen niveau waar scholen aan moeten voldoen. Ik weet dat niet elke leraar in Nederland blij is dat er een inspectie is die zegt: dat is juist en dat is verkeerd. Maar een leraar heeft hier wel flexibiliteit in de manier van lesgeven. Wat wij ook niet hebben, is dat leerlingen voortgezet onderwijs op verschillende niveaus volgen. Bij ons zitten de slimste leerling en de zorgleerling bij elkaar, en die doen allemaal dezelfde test. Het is *one size fits all*, er is geen maatwerk."

## Uw aanpak is, samengevat: de school is een gemeenschap, dus alle actoren

## moeten samenwerken om tot een goed resultaat te komen. Leerlingen, leraren, schoolleiders, bestuurders. Je moet continu bezig zijn met verbetering. Het lijkt zo simpel - wat zijn de obstakels die ons verhinderen het zo te doen?

"Het moeilijkste van een veranderingsproces is de plek waar je nu staat te verlaten en naar de toekomst bewegen. Mijn masterclasses zijn allemaal gebaseerd op het accepteren van verandering. Als we niet de vaardigheden hebben om naar het veranderingsproces toe te werken, kunnen we ook niet anders denken en doen."

## Veranderingen maken mensen een beetje zenuwachtig.

"Ja. Onderzoek naar de emotionele reacties op veranderen laat zien dat ze echt zijn. Wanneer je mensen vraagt om anders te denken en te doen, creëer je onzekerheid. Nieuwe vaardigheden zijn nodig, nieuwe training. Een nieuwe manier van denken, een paradigmashift."

## En wat is de rol van de schoolleider in dat proces?

"Ze moeten het model van gedeeld leiderschap omarmen. Zij kunnen het niet in hun eentje. Het oude model

'In landen die met onderwijs aan de top staan, zie je dat de ouderbetrokkenheid groot is'

dat de persoon met de hoogste titel de mensen vertelt wat ze moeten doen, is achterhaald. Ze moeten nu als partners met de leraren werken en het proces faciliteren. Niet autoritair leidinggeven, maar inspireren."

## U pleit voor verandering in het onderwijs. Wat doen we nu dan verkeerd?

"In het model van continue verbetering reflecteer je constant op je onderwijs en de resultaten. Wat kunnen we anders doen om het onderwijs beter te maken, zodat ouders en leerlingen meer tevreden zijn en de resultaten beter? Het gaat dus niet zozeer over wat we verkeerd doen, maar over het doorgaan met het transformeren van het onderwijs. In de samenleving zijn er continu veranderingen, daar moet je je onderwijs op aanpassen. Dat iets vroeger goed was, wil niet zeggen dat het nu ook nog voldoet."

## In uw model is eigenaarschap een pijler, ook waar het om leerlingen gaat. Maar kunnen pubers wel zelfstandig leren?

"Er moet een balans zijn, er is niet één aanpak. Er is plaats voor directe instructie, voor ontdekken, voor samenwerken en zelfstandig werken. Balans zorgt voor

alomvattend onderwijs. De balans moet je altijd in de gaten houden; het tegenoverstelde is het extreme. Als je dan de verkeerde kant uitgaat, dan zit je ook extreem verkeerd. In het model van continue verbetering ga je voortdurend na of iets werkt. En als het niet werkt, hoe komt dat dan en kan het ook anders? Balans zorgt ervoor dat je nooit te ver gaat in een bepaalde richting zonder dat je weet wat het effect is. Balans geeft mensen de mogelijkheid om te zeggen: ik ben het er niet helemaal mee eens, maar ik kan er wel in meegaan. Als je gaat voor een extreme richting, lukt dat niet. Noch bij leraren, noch bij ouders."

## 'Dat iets vroeger goed was, wil niet zeggen dat het nu ook nog voldoet'

## U pleit voor opbrengstgericht werken. Maar veel leraren zijn daar huiverig voor. Ze zijn bang voor een afreken-cultuur en een te grote nadruk op de resultaten. Hebben ze gelijk?

"Wat ik heb gehoord in mijn gesprekken met Nederlandse onderwijzers is

dat het model continue verbetering erg Amerikaans overkomt, vanwege de nadruk op resultaten. Maar dan doe je Gert Biesta tekort: zijn benadering gaat over het hele kind. Over socialiseren, kwalificeren en subjectiveren. Dat zit in het model. Door een betere communicatie gaan we dat misverstand wegnemen."

## U vindt ouders belangrijke partners van de school. Waarom?

"Als je kijkt naar landen die aan de top staan met onderwijs, zoals Finland en Zuid-Korea, dan zie je dat de ouderbetrokkenheid daar groot is. Ouders die hun kinderen helpen bij het huiswerk en zich verantwoordelijk voelen. Leraren worden er als topprofessionals gezien; ze verdienen bovendien goed. In de VS wordt neergekeken op het beroep van leraar, dat is niet populair. En ouders zijn niet betrokken omdat ze het druk hebben, of vinden dat onderwijs de verantwoordelijkheid van de school is. Dat heeft ook impact op de kwaliteit van het onderwijs." ■

www.jaymarino.me