

# **Met andere ogen kijken.... en dan nieuwe dingen doen? Over inspiratie door buitenlandse ervaringen**

**Onderzoek naar peer-to-peer learning in een  
internationale context**

Van Beekveld&Terpstra Organisatieadviesbureau

Harm Klifman, senior adviseur  
Gerben Zonneveld, adviseur

Juni 2014

*IN OPDRACHT VAN DE:*  
**VO** ACADEMIE

## Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. BELEIDSMATIG ONDERZOEKSKADER .....</b>	<b>4</b>
2.1 DOEL VAN HET ONDERZOEK .....	4
2.2 ACTUALITEIT VAN LEREN IN EEN INTERNATIONALE CONTEXT .....	5
2.3 MANIEREN VAN LEREN .....	5
2.4 DE VIJF BASISCOMPETENTIES UIT HET BEROEPSPROFIEL .....	6
<b>3. ONDERZOEKSOPZET .....</b>	<b>7</b>
3.1 DE DOEL- EN ONDERZOEKSGROEP .....	7
3.2 LITERATUUR ONDERZOEK .....	7
3.3 TELEFONISCHE INTERVIEWS .....	7
3.4 FOCUSGROEP .....	8
<b>4. RAPPORTAGE .....</b>	<b>9</b>
4.1 MOTIVATIES (SUBVRAAG 1) .....	9
4.2 INVESTEREN IN LANGDURIGE CONTACTEN (SUBVRAAG 4) .....	10
4.3 SUCCESFACTOREN (SUBVRAAG 2) .....	11
4.4 HET GEVEN VAN EEN VERVOLG IN DE EIGEN DAGELIJKSE PRAKTIJK (SUBVRAAG 3) .....	12
4.5 GLAZEN HUIS (WAARSCHUWINGEN) .....	13
<b>5. COMPETENTIES SCHOOLLEIDERS .....</b>	<b>14</b>
<b>6. SLOT .....</b>	<b>17</b>

## 1. Inleiding

Het is inmiddels gebruikelijk dat Nederlandse schoolleiders uit het voortgezet onderwijs met enige regelmaat studiereizen maken naar onderwijssituaties in andere landen. Velen komen enthousiast thuis en roemen de verfrissende werking van deze ervaring. *So far, so good* - en is er ook iets te zeggen over wat er daarna gebeurt? Merkt de school na de eerste enthousiaste uitingen bij terugkomst iets van de werking van de studiereis? Gaat de schoolleider andere, nieuwe dingen doen? Gaat hij of zij zich anders gedragen? Op andere dingen letten? Andere managementvragen stellen? Anders naar het onderwijs op de eigen school kijken?

Met deze intrigerende vragen op de achtergrond vroeg de leiding van de VO-academie aan Van Beekveld&Terpstra Organisatieadviesbureau, om een korte review te doen naar wat schoolleiders zelf hierover meedelen. Ook werd verzocht om na te gaan of er relevante wetenschappelijke literatuur is waarin internationale ervaringen van schoolleiders worden onderzocht op de effecten daarvan in de 'thuisituatie'.

De opdracht van de VO-academie is gesitueerd in de doelstelling van de academie: het leveren van een substantiële bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders. Met andere woorden: het onderzoek waarvan in het navolgende verslag wordt gedaan, is een bijdrage aan de kennis op het gebied van effectieve vormen van professionalisering.

De opbrengst van het onderzoek is verwerkt in een tweetal documenten. Het voorliggende document is de verantwoording van het onderzoek in termen van doelstelling, vraagstelling, verloop van het onderzoek en resultaten. Daarnaast is er een PowerPointdocument gemaakt dat waarin methodologische aspecten achterwege zijn gelaten en waarin de opbrengst van het onderzoek herkenbaar en toegankelijk wordt verbonden met de competenties zoals deze in het competentieprofiel van de schoolleider voortgezet onderwijs aan de schoolleider worden aangereikt als een bruikbaar instrument voor persoonlijke ontwikkeling.

Dit onderzoeksverslag is als volgt opgebouwd:

In paragraaf 2 beschrijven wij het beleidsmatige kader: de inzet van de VO-academie, dimensies van leren die relevant zijn voor schoolleiders, en de bedoelingen van het onderzoek.

In paragraaf 3 volgt de verantwoording van de onderzoeksprocedure.

In paragraaf 4 worden de opbrengsten van het onderzoek beschreven. Deze worden in paragraaf 5 gerelateerd aan de competenties uit het competentieprofiel van de schoolleider zoals de VO-raad deze heeft uitgebracht en zoals deze ook richtinggevend is voor de activiteiten van de VO-academie.

## 2. Beleidsmatig onderzoekskader

De VO-academie heeft als doel schoolleiders en bestuurders verder te professionaliseren. De VO-academie heeft de ambitie om leren in een internationale context prominenter in te zetten ten behoeve van de professionalisering van schoolleiders en de onderwijskwaliteit in Nederland. Een manier om dit te doen is door het leren in internationale *peer to peer* contacten te versterken.

Het ontmoeten van buitenlandse vakgenoten op internationale conferenties, studiereizen en door internationale uitwisselingsprojecten – het zijn varianten van *peer to peer* contacten die aan de schoolleiders de mogelijkheid bieden tot uitwisseling van inzichten en ervaringen en tot het opdoen van inspiratie. Deze nieuwe inzichten en ervaringen kunnen zij waar mogelijk inzetten in hun dagelijkse praktijk. Echter, wat is ervoor nodig dat schoolleiders deze nieuwe inzichten daadwerkelijk inzetten in hun dagelijkse praktijk? Op welke manier vergaren schoolleiders het beste informatie tijdens internationale kennisuitwisseling? Hoe kan ervoor gezorgd worden dat deze kennisuitwisseling niet eenmalig is, maar dat een netwerk van *peers* schoolleiders blijvend ondersteunt en inspireert ten behoeve van de onderwijskwaliteit?

### 2.1 Doel van het onderzoek

In dit onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan, zijn twee doelstellingen onderscheiden: een inhoudelijke doelstelling en een procesdoelstelling.

Wat de inhoudelijke doelstelling betreft gaat het onderzoek in op de vraag: op welke manier draagt internationale uitwisseling van kennis tussen schoolleiders in *peer to peer* contacten bij aan de professionalisering van schoolleiders en de onderwijskwaliteit in Nederland?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende subvragen gesteld:

1. Met welke bedoelingen zoeken schoolleiders het leren in een internationale context op? (motivaties)
2. Welke ervaringen zijn inspirerend gebleken voor schoolleiders? Waardoor? (succesfactoren)
3. Op welke manier geven schoolleiders een vervolg aan de verrijking die zij opdoen in internationale context in hun dagelijkse praktijk?
4. In hoeverre investeren schoolleiders in hun *peer to peer* contacten, zodat deze kunnen blijven inspireren?
5. Op welke manier draagt *peer to peer* leren in een internationale context bij aan de ontwikkeling van de basiscompetenties van schoolleiders, zoals beschreven in het beroepsprofiel voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs? (competenties)

Al deze vragen blijken inderdaad een rol te spelen in de ervaringen die de geïnterviewde schoolleiders meedelen. In paragraaf 4, waarin de opbrengsten van het onderzoek worden gerapporteerd zal steeds naar deze subvragen worden verwezen. Subvraag 5 komt in paragraaf 5 afzonderlijk aan de orde.

Wat de procesdoelstelling betreft is er voor gekozen om schoolleiders met elkaar het gesprek te laten aangaan over bovenstaande vragen. Gelet op de krapte in de onderzoekstijd kon deze doelstelling slechts beperkt worden gerealiseerd.

## 2.2 Actualiteit van leren in een internationale context

Leren in een internationale context is een actueel thema. Steeds vaker reizen schoolleiders af naar andere landen om inspiratie op te doen. Denk hierbij aan de studiereizen die APS international organiseert. Deze studiereizen hebben ten doel 'good practices' in de internationale onderwijswereld voor het voetlicht te brengen. Een ander voorbeeld is het Netwerk Internationalisering Voortgezet Onderwijs (NIVO). Dit netwerk is erop gericht dat scholen van elkaar leren binnen een internationale context (*peer to peer* leren). Een derde voorbeeld is Edukans Werelddocent, een uitwisselingsproject voor Nederlandse docenten en schoolleiders. Daarnaast zijn er initiatieven waarbij schoolleiders en bestuurders (al dan niet met financiële ondersteuning uit Europa) zelf studiereizen organiseren vanuit hun eigen netwerk(en). Studiereizen en congressen zijn kostbaar. Daarom is het van belang dat de leerervaring van deze activiteiten en de leeropbrengst voor schoolleiders wordt geoptimaliseerd.

*“Schoolleiders zouden verplicht eens in hun leven in een internationale context geplaatst moeten worden, zodat ze zichzelf leren kennen en anders leren kijken naar hun eigen omgeving. Door in een andere omgeving rond te lopen leer je vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen. Wat wij als vanzelfsprekend ervaren, vinden ze in het buitenland soms heel raar”, Nico de Jong, bestuurder Cals College, Nieuwegein.*

## 2.3 Manieren van leren

Internationale contacten tussen schoolleiders zijn bedoeld om te leren van elkaar door kennisneming van andere leeromgevingen en door in aanraking te komen met andere manieren van leidinggeven.

Van Dungen en Smit (2010) <sup>1</sup> onderscheiden drie manieren van leren:

- **Formeel** leren: leren middels wettelijk gereguleerde opleidingen, die leiden tot een kwalificatiebewijs voor het uitoefenen van het beroep. Formeel leren is doelgericht en georganiseerd.
- **Non formeel** leren: net als formeel leren is non formeel leren doelgericht en georganiseerd. Echter, deze vorm van leren sluit niet per definitie af met een bewijs van bekwaamheid.
- **Informeel** leren: niet georganiseerd en niet doelgericht. Informeel leren vindt overal plaats.

Het huidige onderzoek richt zich op informeel leren in een internationale context. Informeel leren kan in verschillende vormen. In de presentatie van Hulsbos en Kessels (2014)<sup>2</sup> worden drie belangrijke vormen van informeel leren genoemd:

- Reflectie (zelfreflectie of reflecteren met collega's)
- Meedoen aan een leernetwerk
- Rolmodel/mentor

Deze drie vormen zijn allen interessant in het kader van peer to peer leren in een internationale context. In het huidige onderzoek is ingegaan op deze verschillende vormen van leren. Voorbeelden van vragen waar een antwoord op wordt gezocht, zijn:

- In hoeverre spreken schoolleiders over de ervaringen die zij opgedaan hebben tijdens studiereizen of internationale congressen?
- In hoeverre zijn/blijven schoolleiders actief contact onderhouden met hun peers, in voorbereiding op, of in de nasleep van een of meer studiereizen of congressen?

<sup>1</sup> Van den Dungen, M. & Smit, W. (2010), *Meerdere wegen naar professionalisering*. Validering en certificering van informeel leren door leraren. Heerlen: Ruud de Moor Centrum – Open Universiteit.

<sup>2</sup> Hulsbos, F., Evers, A.T., e.a. (2014) *Onderzoekrapport non- en informeel leren van schoolleiders*. Heerlen: Welten Instituut, Open Universiteit.

## 2.4 De vijf basiscompetenties uit het beroepsprofiel

In mei 2013 is in opdracht van de VO-academie van de VO-raad een beroepsprofiel voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs opgesteld. In dit beroepsprofiel worden een vijftal basiscompetenties benoemd waarover schoolleiders afhankelijk van hun taken en verantwoordelijkheden in meer of mindere mate moeten beschikken. Hierbij dient te worden opgemerkt dat deze basiscompetenties niet gericht zijn op de beoordeling van de schoolleiders, maar op de ontwikkeling van schoolleiders. Wanneer schoolleiders gemaakte (prestatie)afspraken niet nakomen, wordt onderzocht welke basiscompetentie zij verder dienen te ontwikkelen zodat zij deze afspraken in de toekomst wel kunnen nakomen. Door de ontwikkeling van schoolleiders te koppelen aan benodigde basiscompetenties, kunnen leeractiviteiten doelgericht worden ingezet. Belangrijk resultaat hiervan is dat effectiviteit van de leeractiviteiten vergroot wordt.

In het huidige onderzoek is onderzocht op welke manier schoolleiders peer to peer leren in een internationale context in kunnen zetten ten behoeve van de ontwikkeling van de vijf basiscompetenties uit het beroepsprofiel. Het gaat dan om vragen als:

- Welke (recente) leerervaringen hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van deze vijf competenties?
- Voor de ontwikkeling van welke basiscompetenties kan peer to peer in een internationale context een bijdrage leveren? En waarom juist deze?
- Op welke manier draagt peer to peer leren in een internationale context bij aan de (gerichte) professionalisering van schoolleiders, zoals beoogd wordt middels de vijf basiscompetenties?

In paragraaf 5 van dit rapport wordt specifiek ingegaan op de interpretatie van leerervaringen van schoolleiders in termen van de vijf competenties uit het competentieprofiel.

## 3. Onderzoeksofzet

### 3.1 De doel- en onderzoeksgroep

Het onderzoek is gericht op de behoefte van schoolleiders zoals deze in verschillende functies in het voortgezet onderwijs actief zijn: als schoolleider onder een bestuur of als directeur-bestuurder van een school. Voor het onderzoek zijn ervaren schoolleiders uit het netwerk van het Europees Platform benaderd en is gezocht via de netwerken van de VO-Academie, van Van Beekveld&Terpstra en via verschillende sites. Gezocht is naar schoolleiders die in het recente verleden een internationale leerervaring hebben opgedaan.

In het onderzoek onderscheiden we drie stappen: literatuuronderzoek, interviews, een bijeenkomst in een focusgroep. Hieronder werken we deze drie stappen verder uit.

### 3.2 Literatuur onderzoek

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de effectiviteit van peer to peer leren in het algemeen. Ook is er allerlei onderzoek verricht naar de effectieve manieren om als manager in het algemeen leiding te geven van multiculturele gemeenschappen of in bedrijven met een sterk internationale populatie werknemers. Gelet op het weinig specifieke karakter hiervan is afgezien van verdere research naar internationaal onderzoek en heeft het onderzoek zich geconcentreerd op de concrete ervaringen van Nederlandse schoolleiders.

### 3.3 Telefonische interviews

Om zoveel mogelijk schoolleiders in korte tijd te bereiken, zonder te veel in te boeten op de kwaliteit van het onderzoek, zijn schoolleiders telefonisch benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Tijdens een telefonische interview is ingegaan op drie thema's:

1. De voorbereiding op internationale peer to peer contacten: welke elementen in de voorbereiding dragen bij aan het optimaliseren van de leerervaring?
2. Het bijwonen van internationale congressen en studiereizen: wat zorgt ervoor dat de internationale leerervaring een succes wordt?
3. De *transfer* van de leerervaring: wat is er nodig om de leerervaring manifest te maken in de dagelijkse onderwijspraktijk, met andere woorden: wat heeft de school eraan?

Bij de interviews is een leidraad gehanteerd (een uitgewerkte standaard vragenlijst) die tevoren is afgestemd met de opdrachtgever.

In totaal zijn 13 telefonische interviews afgenomen.



### 3.4 Focusgroep

Belangrijk is dat schoolleiders ook met elkaar in gesprek gaan over hun ervaringen met internationale peer to peer contacten. Om deze reden is gestreefd naar een bijeenkomst met een focusgroep die met de conceptrapportage en de daarin verwoorde relevante thema's als input, het gesprek zou voeren over 'peer to peer leren in een internationale setting.'

De doelstelling van deze focusgroep was tweeledig:

- Het aanvullen en verrijken van de conceptrapportage: schoolleiders gaan met elkaar in discussie over de belangrijkste uitkomst uit de conceptrapportage. Hier zal ook ingegaan worden op vragen als:
- Wat kunnen schoolleiders zelf doen om het leren in peer to peer contacten in een internationale setting effectiever in te zetten?
- Waar is behoefte aan op het gebied van leren in peer to peer contacten in een internationale setting?
- Schoolleiders laten ervaren wat de meerwaarde is van peer to peer leren.

Gelet op het gegeven dat het onderzoek in een korte tijd moest worden uitgevoerd, was het voor vele geïnterviewden niet mogelijk om de bijeenkomst bij te wonen zodat het aantal aanwezigen bij de presentatie van de eerste uitkomsten van het onderzoek helaas, maar om begrijpelijke redenen, beperkt was.



## 4. Rapportage

Het is fascinerend om te zien hoe enthousiast schoolleiders opnieuw worden over hun buitenlandse reis/reizen als zij worden geïnterviewd over hun ervaringen. Het overgrote deel van de geïnterviewden is de laatste jaren meerdere keren in het buitenland geweest. Om verschillende redenen.

De een bezoekt periodiek hetzelfde internationale congres, de ander nodigt zichzelf uit in buitenlandse scholen (en wordt steevast gastvrij ontvangen). En weer een derde heeft ideeën voor een nieuw onderwijsconcept en wil zich eerst voeden met de ervaringen elders alvorens zelf definitief in actief te komen. Kortom, in de groep geïnterviewden treffen we uiteenlopende motivaties om internationale contacten aan te gaan. Het zijn deze uiteenlopende motivaties die in het onderzoek leiden tot een breed scala van ervaringen en inzichten. In deze rapportage komen deze ervaringen en inzichten achtereenvolgens aan de orde aan de hand van vier trefwoorden:

- De motivaties (subvraag 1)
- Vervolg geven aan het contact in de eigen school en investeren in langdurige contacten (subvraag 3 en 4)
- Succesfactoren (subvraag 2)
- Waarschuwingen

### 4.1 Motivaties (subvraag 1)

In de groep geïnterviewden treffen we een breedte aan motieven aan om de grens over te gaan. Zo zijn er schoolleiders die aangeven dat zij jaarlijks naar het congres gaan van een bepaalde organisatie. Anderen richten zich op schoolbezoek. Eigenlijk gaat het om een veelheid van belangen die gediend worden. Allereerst is er het persoonlijke belang gericht op de verrijking van de eigen ervaring. Daarnaast is er een schoolbelang met effecten voor docenten en leerlingen. Juist een combinatie van belangen versterkt de kracht van de leerervaringen en de doorwerking in de eigen school. Geïnterviewden die veelvuldig internationale contacten inzetten, geven dan ook aan dat zij in hun contacten altijd de meerwaarde voor de school en hun eigen ontwikkeling zoeken.

#### *Congresbezoek*

Voor de een is dat het congres van een internationale vereniging waar onderwijsmensen, politici, beleidsontwikkelaars en onderwijsonderzoekers elkaar ontmoeten, voor een ander is dat een jaarlijks ICT-congres waar de laatste snufjes op het brede gebied van ICT-ontwikkelingen worden gepresenteerd.

Het doel van het bezoeken van congressen is tweeledig. Primaire inzet van congresbezoek is kennisvermeerdering: het op de hoogte blijven van recente ontwikkelingen op een bepaald domein. Voor sommige schoolleiders is het blijvend onderhouden en verder vergroten van het (internationale) netwerk echter een belangrijk (bij)doel van het bezoeken van congressen (zie ook subvraag 4).

#### *Schoolbezoek*

Veel scholen onderhouden meer of minder gestructureerde contacten met een of meer scholen in een of meer buitenland. Het is vaak de schoolleider die daarvoor het eerste contact legt en dit ook onderhoudt met de collega('s) over de grens.

Schoolbezoek door de schoolleider kan als oogmerk hebben om als kwartiermaker op te treden waarna anderen in de organisatie het stokje overnemen. Het kan ook gaan om allereerst zelf ondergedompeld te raken in een onderwijsconcept dat nadien in de eigen school wordt ingevoerd (zie ook subvraag 2). In de tweede situatie is er sprake van een bewust gekozen persoonlijke leerdoelstelling terwijl in de eerste situatie een meer organisatorische doelstelling het zwaartepunt vormt.

Het gaat in de eerste situatie om het bewerkstelligen van een (langdurige) relatie met een school in het buitenland, waar ook docenten en leerlingen de vruchten van plukken. De rol van een schoolleider is hierin cruciaal (zie ook subvraag 4).

“Je leert het beste van een school in het buitenland (een peer) wanneer een intensieve band met deze school is opgebouwd tussen alle geledingen van de school: leerlingen docenten en leidinggevenden. Dan wordt over veel meer gesproken dan alleen over technisch schoolleiderschap. Om een goede band op te bouwen met een school is het noodzakelijk dat de schoolleider betrokken is bij het contact. Contacten op schoolleider niveau zijn essentieel om uitwisseling tussen docenten en leerlingen vorm te geven.” René Leber, locatiedirecteur Van der Capellen Scholengemeenschap.

#### *Persoonlijke betrokkenheid*

Schoolleiders hebben veelal motieven voor het aangaan van buitenlandse contacten die buiten henzelf liggen, zoals schoolontwikkeling of de verbreding van de ervaringen van de leerlingen. Dit neemt niet weg dat er ook altijd sprake is van een persoonlijke betrokkenheid, of beter geformuleerd: persoonlijke *drive*. Persoonlijke gedrevenheid en schoolbelang gaan hand in hand. De schoolleider die heeft ervaren hoe belangrijk de buitenlandse ervaring is, beaamt ook het belang daarvan voor de vorming van jonge mensen, juist nu die in een belangrijke fase van identiteitsontwikkeling verkeren.

#### *Onderwijsvisie*

Buitenlandse contacten van schoolleiders hebben altijd de bedoeling om bij te dragen aan schoolontwikkeling: voor de adoptie van een concept of om goede keuzes te maken op het niveau van vernieuwing van leermiddelen, didactiek en methoden. Maar ook en vooral is het vaak te doen om het directe belang van de leerling: het opdoen van belangrijke en invloedrijke contrastervaringen voor de vorming van de leerling. En ook al gaat het hier om de vorming (en competenties) van de leerlingen, het zijn ook vaak de eigen ervaringen van de schoolleider die aanleiding zijn tot initiatieven in dezen. Zoals verscheidene schoolleiders aangaven: “elke stap over de grens levert al een verruiming van de persoonlijke blik op. Daarvoor is het niet per se nodig ver te reizen: ook Vlaanderen heeft ons veel te leren.” Een kijkje nemen in andermans keuken – elke schoolleider doet het graag (zie ook subvraag 2).

## 4.2 Investeren in langdurige contacten (subvraag 4)

Ontmoeting met buitenlandse collega's leidt welhaast per definitie tot leerervaringen en wel van verschillende aard. Van *kennisvermeerdering* is altijd sprake als het gaat om congresbezoek, maar meer in het algemeen kan worden gesteld dat 'grensoverschrijdend gedrag' leidt tot het *loskomen* van vaste denkbeelden en routinematige gedachten. En die ervaring van het andere leidt niet alleen tot nieuwsgierigheid met betrekking tot het nieuwe maar ook tot *reflectie* op de eigen situatie. En die reflectie op de eigen situatie leidt weer tot een *beoordeling* van die eigen situatie die wordt *ingekleurd* door de contrastervaring.

Voorbeeld 1: schoolleiders (en zij niet alleen) die een studiereis maken naar Finland roemen de professionaliteit en autonomie van docenten in de scholen aldaar. Zij komen tot de conclusie dat de Nederlandse collega's zich wel erg gebonden weten aan de methoden waardoor ze weinig inventief gedrag vertonen. Daar staan ervaringen van schoolleiders tegenover die naar andere landen gingen waar de speelruimte van de schoolleider klein is en beperkt tot het faciliteren van de docenten zonder enige invloed op de prestaties van die docenten.

Voorbeeld 2: Niet alleen de vrijheden en beperkingen van de rol van de schoolleider verschilt van land tot land, ook de context waarin de school moet opereren verschilt sterk. Zo hebben scholen in Nederland vaak een concurrentiestrijd te voeren, terwijl in andere landen (bijvoorbeeld Finland) vaak slechts één school per stad staat waar alle leerlingen naar toe gaan. Hierdoor kan de focus van schoolleiders tussen landen ook sterk verschillen.

Schoolleiders benutten hun eerste ervaringen bij schoolbezoek vaak om een basis te leggen voor de verdere uitbouw van die contacten naar andere lagen in de eigen school, bedoeld voor een aantal jaren (subvraag 4). En inderdaad blijkt het ook achteraf nuttig en praktisch om deze wederzijdse schoolcontacten een aantal jaren in stand te houden zodat de effecten groter zijn. Maar, zoals een schoolleider opmerkte: ‘op een gegeven moment worden ook deze contacten sleets en is het goed om ze te beëindigen en een nieuwe school op te zoeken.’

### 4.3 Succesfactoren (subvraag 2)

#### Concrete leervraag

Verschillende geïnterviewden reageren ongevraagd op het beeld dat een buitenlandse studiereis, congres of schoolbezoek, ‘een gezellig uitje’ is, en niet of nauwelijks meer dan dat. Anders dan in dit beeld geven zij aan dat het nut en effect van een buitenlandse ervaring aanmerkelijk wordt vergroot als tevoren een *duidelijke leervraag* is geformuleerd. Deze leervraag zou in elk geval ingrediënten moeten bevatten als: waar ben ik naar op zoek? Wat zou ik na afloop willen weten? Wat wil ik dat de reis concreet oplevert? In samenhang hiermee is vooraf al de vraag aan de orde: past het *reisdoel* en de *aard* van de reis (congres, schoolbezoek) echt bij mijn leervraag?

*“Een buitenlandse studiereis maken heeft alleen zin als je met een duidelijke leervraag op pad gaat. Anders weet je niet waar je naar op zoek bent. Ik heb weinig op met de onderwijstoerist die op pad gaat maar niet echt weet waar naar toe en waartoe; van een beetje cultuur opsnuiven word je niet wijzer”, Bert Vogel, bestuurder Calvijn College, Goes*

*“Een belangrijk voorwaarde voor leren van peers in een internationale context is het hebben van een concrete leervraag. Wanneer deze niet helder geformuleerd wordt voorafgaand aan een studiereis wordt het snel een hit and miss verhaal en komen de schoolleiders niet met de juiste antwoorden terug. In dit licht zouden schoolleiders voorzichtig moeten zijn met de uitstapjes die ze doen. Wanneer er geen duidelijke leervraag wordt gesteld, neigt een studiereis naar een jolig uitstapje”, Rob Fens, rector Wolfert van Borselen scholengroep, Rotterdam.*

#### Open mind

Om echt te leren van het buitenlands contact is het nodig om met een *open mind* te kijken: om open te staan voor nieuwe ervaringen, ook en vooral als ze niet aansluiten bij de eigen ervaringen dan wel de eigen verwachtingen. Anders gezegd: in internationale peer to peer contacten doet het adagium ‘laat je verrassen’ er letterlijk toe. In het verlengde hiervan: de schoolleider die de grens over gaat moet dat doen met het nadrukkelijke doel iets te *willen leren*, een soort *eagerness* naar het nieuwe, het andere. En daar hoort nog iets bij: je leert het meest als je je bewust bent van de noodzaak of wenselijkheid om een *persoonlijke relatie* aan te gaan. Dit kan ook betekenen: zelf het *initiatief nemen*, op iemand afstappen en niet wachten tot de ander jou in het vizier heeft.

*‘Voorwaarde voor succes is toch echt dat je er met een open mindset naar toe gaat, een beetje leergierig bent, zelf initiatief neemt en op mensen afstapt als je denkt dat die je wat kunnen leren.’ José Hofman, adviseur CVO Rotterdam, al 15-20 jaar actief in ICSEI.*

#### 4.4 Het geven van een vervolg in de eigen dagelijkse praktijk (subvraag 3)

Verschillende keren wijzen geïnterviewden op het belang van een gezamenlijke reis: ga met een *groepje* en bespreek 's avonds je ervaringen die je overdag met elkaar of individueel opdoet, reflecteer op de relevantie van die ervaringen voor de eigen situatie. Hier worden wel twee randvoorwaarden bij genoemd. De eerste is dat de groep niet te groot moet zijn, in elk geval niet zo groot dat je eigenlijk weer 'onder elkaar bent' maar dan op een andere plek. De tweede is dat ook bij die verwerking van ervaringen het belangrijk is om open te staan voor het nieuwe en de ervaringen te beoordelen op de vraag wat ze jou of jouw school verder zouden kunnen brengen. Dus: 'wat viel er te leren?'

*"Het nut van schoolbezoeken is dat je ziet hoe anderen dingen anders regelen dan bij ons terwijl het om dezelfde zaken gaat. We zagen ergens dat leerlingen in de schoolkantine niet afrekenen met een pasje maar met een vingerafdruk. Leerzaam!"* Wim Deerenberg, lid directie Alfrink College, Zoetermeer.

##### *Laat de juiste mensen kans op een internationale leerervaring*

En ja, zo wordt meermalen aangegeven: onderwijsmensen zijn vaak praktisch ingesteld. Ze willen er 'gelijk wat mee kunnen'. Dit geldt voor alle professionals in de school, maar is ook wel gerelateerd aan de anciënniteit. Sommige geïnterviewde schoolleiders wijzen erop dat zij de laatste jaren vooral jonge docenten 'naar het buitenland sturen' omdat jonge docenten erg openstaan voor nieuwe ervaringen en vaak ook bereid zijn om die te verwerken in de eigen beroepsuitoefening. Wie als schoolleider een verandering in zijn school wil, heeft een motortje nodig en vaak is dat een groep jonge docenten.

*"Het leereffect van sommige studiereizen is voor mij, als ervaren schoolleider, niet meer zo groot. Echter, de school is er zeer bij gebaat als jonge schoolleiders een dergelijke internationale leerervaring opdoen. Zij zijn tenslotte de leidinggevendenden van de toekomst. Het is van belang dat zij voldoende bagage hebben als zij het stokje overnemen."* Nico de Jong, bestuurder Cals College Nieuwegein.

Andere geïnterviewden wijzen erop dat het ook nuttig en verstandig kan zijn om docenten met al ruime ervaring in de school een aanbod te doen. Motief is hier: deze docenten hebben de kneepjes van het vak onder de knie en vragen zich af of en zo ja hoe lang ze dit nog zullen blijven doen. Om goede docenten voor de school te behouden kan een buitenlandse ervaring gelden als waardering en als een kans op nieuwe perspectieven.

##### *Ken je toegevoegde waarde*

Niet alleen weten wat je *halen* wilt, doet ertoe als je als schoolleider besluit om je over de grens te oriënteren. Ook weten wat je te *brengen* hebt, is belangrijk om het contact wederzijds te kunnen maken. En zeker voor een schoolleider geldt dat zijn of haar positie als schoolleider 'deuren opent' die voor anderen gesloten zouden blijven. Maak daar gebruik van! (zie ook subvraag 4)

Tijdens congressen zijn er vaak ook beurzen. Schoolleiders die een beurs bezoeken kijken vaak ook met de ogen van anderen uit de school naar wat zij aantreffen en nemen dan materialen mee voor andere collega's in de school.

*Werk vanuit een kader*

Wanneer schoolleiders in een internationale context van elkaar willen leren, is het belangrijk dat zij werken vanuit een (gezamenlijk opgesteld) kader. Dit kader dwingt je naar elementen binnen de partnerschool te kijken, waar je van nature niet (of in veel mindere) mate op zou letten. Dit kader helpt je ook als je feedback geeft of krijgt van een *peer*. Je weet dan zeker dat je feedback krijgt over een breed scala aan onderwerpen die ook echt relevant zijn voor jouw school of voor jou als schoolleider.

*“Mijn school heeft een goede relatie met een school in Barcelona. Beide scholen hebben specifiek van elkaar geleerd op het gebied van ‘de integratie van ICT in het onderwijsleerproces’. Vanuit de Europese Unie was een instrumentarium ontwikkeld waarmee scholen op een systematische manier bij elkaar konden kijken. Dit heeft ervoor gezorgd dat de aandacht werd gericht op die elementen waar het echt om draaide.”* Nico de Jong, bestuurder Cals College, Nieuwegein.

#### 4.5 Glazen huis (waarschuwingen)

Schoolleiders moeten zich ervan bewust zijn dat ze zich bevinden in een glazen huis. Op hun gedrag wordt gelet, hun gedrag is gewild of ongewild altijd ook voorbeeldgedrag. Schoolleiders geven in de interviews aan dat ze zich hiervan bewust zijn en waarschuwen hun startende collega's: Niet te vaak! Want: kans op imagoschade.

Een tweede waarschuwing is: let op de betaalbaarheid:

- ▶ Moet je echt ver halen wat nabij ook verkrijgbaar is? (wees je bewust wat je waar kunt/moet halen).

*“Ik heb gehoord van schoolleiders die naar Marokko gaan ‘om inzicht te krijgen in waar de leerlingen vandaan komen’. Dit lijkt me weinig zinvol, want de sociale context van Marokkanen in Rotterdam is heel anders dan die van Marokkanen in Marokko. Op bezoek gaan bij de mensen thuis in Rotterdam lijkt me veel zinvoller.”* Rob Fens, rector Wolfert van Borselen scholengroep, Rotterdam.

- ▶ Is een reis uit te leggen als je tegelijkertijd bezuinigt? (daarom: communiceer altijd intern wat je geleerd hebt).

Die laatste toevoeging (doe altijd verslag van je reis en geef aan wat je hebt opgepikt) is van belang. De geïnterviewde schoolleiders maken allen melding van deze activiteit en wijzen er ook op dat het daarbij vaak niet blijft bij een eenmalige activiteit.

Zo vertelde een schoolleider: *“Ook 1 ½ jaar na dato attendeer ik collega's nog op interessante Youtube-fimpjes van dit congres”*. Ger Jan Onrust, directeur onderwijs Sintermeertencollege, Heerlen

Een ander risico is dat schoolleiders te vroeg ‘de stekker uit een internationale relatie trekken’. Het kost tijd en energie om een vruchtbare relatie, waar ook docenten en leerlingen van profiteren, met een school in het buitenland op te bouwen. Een schoolleider: *“Je hebt minimaal 3 jaar nodig om de vruchten van een samenwerking te plukken. Het eerste jaar moet je investeren, het tweede jaar moet je bijstellen en het derde jaar loopt het contact soepel.”* René Leber, locatiedirecteur Van der Capellen Scholengemeenschap.

## 5. Competenties schoolleiders

De VO-academie heeft onlangs een *Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs* doen ontwikkelen en uitgegeven. Doel van dit profiel is de ontwikkeling van schoolleiders te faciliteren. De competenties zijn niet bedoeld voor beoordeling of verantwoording maar voor persoonlijke ontwikkeling. En voor dat laatste behoeven de generiek geformuleerde competenties nadere contextualisering. Het betreft hier de volgende generieke basiscompetenties:

- Het creëren van gezamenlijke visie en richting
- Realiseren van coherentie organisatie t.b.v. primair proces
- Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken
- Strategisch omgaan met de omgeving
- Analyseren en probleemoplossen (hogere orde denken)

Aan de orde is de vraag: *zijn de ervaringen van de schoolleiders (zoals die door henzelf worden gerapporteerd in de interviews) te relateren aan deze vijf competenties?* Anders gezegd: dragen de ervaringen die schoolleiders opdoen in internationale peer to peer contacten bij aan de ontwikkeling van deze competenties?

*“Terugkomend is het belangrijk verslag te doen in je team, ervaringen te delen, niet alleen vertellen wat je hebt gezien maar ook en vooral: tonen waar je als persoon echt geraakt werd. Vervolgens: de inspiratie vasthouden. Steeds in het achterhoofd houden: niet systemen maar mensen maken onderwijs. Daar dus voor open staan en niet eindeloos meer willen weten van hetzelfde”, Bert Vogel, bestuurder Calvin College, Goes*

Ontwikkeling van competenties wordt bevorderd door een veelheid van ervaringen. Internationale peer to peer contacten zijn (slechts) een deel daarvan maar blijken daarvoor wel degelijk van belang. Het gaat om leiderschapscompetenties die in beweging zijn, in ontwikkeling als gevolg van nieuwe ervaringen die leiden tot reflectie op de bestaande eigen ervaringen. En die reflectie leidt weer tot herbevestiging van de noodzaak van een heldere visie en richting voor de school (competentie 1).

*Zo vertelt een directeur van een reformatorische school: “Ik heb ervaren dat bijzonder onderwijs in het buitenland aanzienlijk minder gefortuneerd is dan in Nederland en daarom sponsors nodig heeft. Deze uitgangssituatie daagt scholen uit om een helder verhaal neer te zetten. Er is een hoog ontwikkeld urgentiebesef in dezen. De schoolleiders aldaar (vaak van kleinere scholen) kunnen heel goed formuleren waarom hun school er is en waarom het belangrijk is dat die er is. Dat zet je wel aan het denken over je eigen verhaal daarover. Hoe gedreven en overtuigend kom ik zelf over? Je wordt geprikkeld om je eigen positie in Nederland scherper te verwoorden.” Chris Flikweert, bestuurder Gomarus, Gorinchem.*

Een ander had dezelfde ervaring: “Ik zag in de VS dat de kartrekkers van het Big Picture concept daar zeer goed op de hoogte zijn van onderwijs, zowel van de harde kant als van de zachte kant, en veel energie en overtuigingskracht uitstralen en zeer consequent gedrag ten toon spreiden, hetgeen zijn uitwerking heeft op leerlingen en collega’s. Dat is zo overtuigend dat bedrijven er trots op zijn dat ze mee mogen doen met dit type onderwijs” (Fons de Wolff, directeur MET Praktijkonderwijs, Waalwijk).

De heldere onderwijsvisie leidend tot de ontwikkeling van een nieuw schoolconcept is een activiteit waar de schoolleider leiding aan geeft maar dan wel met brede betrokkenheid van het team. De organisatorische doorvertaling vergt de betrokkenheid van velen: “Wij als schoolleiding stelden tijdens de vakantieweek een blauwdruk op en legden die voor aan het team om het verder uit te werken en sterker te maken. Er is toen een nieuwe school ontworpen.



Tot de voorbereiding behoorde ook de vraag aan het personeel welke kwaliteiten docenten zouden moeten hebben om te kunnen functioneren in dit concept. Daarna moest iedereen opnieuw solliciteren. Dit heeft ertoe geleid dat we afscheid hebben genomen van vijf collega's die niet aan de gestelde eisen voldeden of wilden voldoen (competentie 2)." (Fons de Wolff)

Een ander voorbeeld in dit kader: "Tot een aantal jaar geleden gaf ik leiding aan een scholengemeenschap die enkel theoretische leervormen aanbood. Op het moment dat er ook een vmbo-licentie aan onze scholengemeenschap werd verstrekt, stond ik voor een uitdaging: Hoe kunnen we deze voor ons nieuwe vorm van onderwijs, het beroepsonderwijs, op een creatieve manier inrichten? Graag wilden we op dit nieuwe vmbo *project based learning* aanbieden. Om te leren hoe we dit konden doen, en wat daar allemaal bij komt kijken, zijn we naar San Diego gegaan. Hier hebben we ons laten inspireren en informeren omtrent dit thema, door een school die hier veel ervaring mee heeft. Momenteel wordt op onze vmbo school onderwijs aangeboden dat sterk in lijn is met het onderwijs dat op de school in San Diego wordt aangeboden." (Rob Fens, rector Wolfert van Borselen scholengroep, Rotterdam)

Buitenlandse ervaring leidt dus tot visieontwikkeling en het formuleren van een nieuwe missie, maar om die te realiseren is het ook belangrijk om als schoolleider in te zetten op samenwerking (competentie 3). Uiteraard kan 'het kijken in de keuken van een school in het buitenland' nieuwe inzichten bieden in de manier waarop medewerkers in andere landen met elkaar omgaan, waar verantwoordelijkheden worden belegd en hoe medewerkers van elkaar kunnen leren.

Alle geïnterviewden maken melding van het gegeven dat competenties die op ontwikkeling zijn gericht alleen tot ontwikkeling kunnen komen als er de vooraf gegeven bereidheid is om te willen leren, om open te staan voor ontwikkeling.

*"De winst van een buitenlandse ervaring is dat je even jezelf van je wortels moet afsnijden en de ruimte moet geven om opnieuw te kijken. Je bent je context kwijt en moet persoonlijk opnieuw dingen gaan ervaren. Veranderen begint bij jezelf, vooral bij de bereidheid om te willen veranderen, om nieuwe informatie te analyseren en te toetsen op relevantie voor de bestaande omgeving (competentie 5)." (Fons de Wolff, MET Praktijkonderwijs, Waalwijk.)*

Een van de geïnterviewden wijst er op dat scholen in een bepaalde geografische omgeving de neiging hebben om elkaar na te volgen zodat ze uiteindelijk hetzelfde profiel hebben en hetzelfde doen. Strategisch gezien leidt dit tot meer van hetzelfde. Deze schoolleider: "Internationale contacten bieden schoolleiders de mogelijkheden om nieuwe ideeën op te doen voor eigen gebruik zodat de eigen school zich juist kan onderscheiden van andere scholen (competentie 4)."

Internationaal congresbezoek dient een veelheid aan doelen en draagt bij aan de ontwikkeling van verschillende competenties:

- Update van kennis en inzichten: op een goed congres komen de meest actuele zaken aan de orde, vaak in glasheldere presentaties die bovendien ter plekke worden bediscussieerd.
- Door periodiek bezoek aan hetzelfde congres bouw je door de jaren heen een kennissenkring op en dat stelt in staat om dingen na te vragen, te horen hoe zaken zijn afgelopen, je eigen vragen te stellen.
- Er is altijd sprake van reflectie op wat je hoort doordat zaken altijd bediscussieerd worden en je dat vaak ook doet met mensen uit eigen land en andere landen.
- Verder kijken dan je neus lang is: het Nederlandse onderwijs bezien met de blik van iemand uit een ander continent is buitengewoon leerzaam.
- Oordelen ontvangen: mensen zeggen wat ze van onze situatie vinden en dat geeft vaak relativering.

- Je hoort de trends en ook het aflopen van trends. Zo is OpbrengstGericht werken in GB al weer zo'n beetje voorbij.
- Congresbezoek, maar eigenlijk elk internationaal contact, versnelt je denken.
- Wat je hoort in de presentaties geeft je argumenten voor je standpunten, levert vaak onderbouwing.
- Ideeën die je oppikt kun je in je werk inzetten/inbrengen als je weer thuis bent, in je eigen school.

(vooral aangereikt door José Hofman, adviseur CVO Rotterdam).





## 6. Slot

Professionalisering van schoolleiders is niet alleen nu al maar zal ook in de toekomst een belangrijk issue worden. Schoolleiders zullen de behoefte hebben om daarbij vormen te kiezen die passen bij hun ervaring, hun affiniteit, hun concrete behoeften en de belangen die zij willen dienen in de richting van hun school. Het competentieprofiel zal schoolleiders helpen om richting te geven aan de persoonlijke reflectie op hun kwaliteiten. Het opzoeken van contrastervaringen in het domein van informeel leren zal worden herkend als een effectieve 'werkvorm'. Peer to peer contacten in een internationale context leveren zo'n contrastervaring op.

