

interview

# Maak van het schoolplan een levend document

**Een schoolplan is meer dan een verplicht document. Het kan een krachtig middel zijn om onderwijs te verbeteren, samenwerking te versterken en visie werkelijkheid te maken. Dat bewijst Gerard Berend, locatiedirecteur van het Zuyderzee Lyceum in Emmeloord en lid van het**



**schoolteam van het AOb leiderschaps-programma, met zijn aanpak. Hij vertelt hoe hij samen met zijn team een cultuur van betrokkenheid en eigenaarschap heeft gecreëerd.**

Het Zuyderzee Lyceum onderdeel van de VariO onderwijsgroep kenmerkt zich door een platte organisatiestructuur met vijf schoolleiders en een bestuurder. Het schoolplan is de leidraad voor hoe het onderwijs zich de komende jaren ontwikkelt. “Het gaat niet alleen over wat er op papier staat, maar over hoe we dit plan samen tot leven brengen,” zegt Gerard. “Bijvoorbeeld: we bereiden ons voor op een toekomstige campus. Dat vraagt niet alleen fysieke veranderingen, maar ook onderwijsinhoudelijke keuzes. Die keuzes maken we – als team - samen.”

## **Betrokkenheid van het team**

“Een schoolplan is geen losstaand plan binnen de school. Het schoolplan wordt doorvertaald naar een teamplan. Vanaf het begin halen we – als directie - input op bij het team. We vragen wat zij belangrijk vinden voor het onderwijs en hun lessen. De teams vertalen dit in hun teamplannen. Dit proces is interactief: we evalueren regelmatig en vertalen ideeën naar concrete acties. Neem bijvoorbeeld het verbeteren van het doorstroompercentage van de havo. Samen stellen we doelstellingen op en bekijken hoe we die gaan realiseren. Zo wordt het plan een levend document en een document voor iedereen.”

Volgens Gerard staat of valt alles met eigenaarschap. “Als een docent zich niet herkent in het plan, verdwijnt het in de la. Het moet logisch zijn waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. We geven docenten de ruimte om met voorstellen te komen om het onderwijs te verbeteren. Deze voorstellen bespreken we in het directieteam. Als we een plan goedkeuren, verwachten we ook dat het wordt geborgd. Dit vergroot het verantwoordelijkheidsgevoel: docenten voelen zich niet alleen verantwoordelijk voor hun vak, maar ook voor de school als geheel.”

### **Een cultuur van dialoog en vertrouwen**

Deze aanpak heeft tijd gekost. “Toen ik hier acht jaar geleden begon, was er een schoolplan waar niemand vanaf wist. Het was top-down opgesteld en leidde tot weerstand. Docenten zijn eigenwijs – en terecht. Je moet ze serieus nemen. Samen met een nieuwe bestuurder hebben we stapsgewijs een cultuurverandering ingezet”. Gerard heeft geleerd hoe belangrijk dialoog is. “Felle discussies mogen, zolang de dialoog open blijft. Soms leidt dat ertoe dat mensen beseffen dat ze niet bij onze visie passen. Dat is ook goed. We willen gemotiveerde en gelukkige docenten, want die functioneren beter en dragen bij aan een beter leerresultaat en gelukkige leerlingen.”

### **Tips voor andere schoolleiders**

Gerard deelt graag zijn lessen:

1. Wees niet bang om mensen vroeg in het proces te betrekken.
2. Geef medewerkers verantwoordelijkheid en bevoegdheid.
3. Sta niet voor je mensen, maar tussen je mensen.
4. Zie jezelf als passant en rentmeester: zorg dat de organisatie verder kan als jij weg bent.
5. Maak fouten en leer ervan. Vraag om feedback.
6. Spar met anderen. Je bent niet alleen; zoek een klankbord.
7. Wees aardig voor elkaar.

### **Themamaand maart**

In de themamaand maart gaan we met elkaar de diepte in over het schoolplan en hoe je van het schoolplan een document maakt dat door het hele team wordt gedragen. We starten deze maand met een hand-out dat op 3 maart verschijnt, gevolgd door een podcast, die op 6 maart live gaat. Op 10 maart is het webinar, op 20 maart de miniconferentie. Schrijf je hiervoor alvast in.