

‘Ik was gewend alles te regelen en te controleren. Nu laat ik veel meer dingen los. Zo stimuleer ik nu leerkrachten zelf na te denken over het onderwijs, met elkaar in overleg te gaan en vooruit te kijken. Ze werken zelfstandiger, maar vanuit dezelfde lijn, maken deel uit van ontwikkelteams en maken plannen’, zegt Ben Hiemstra, directeur van de Oranje-Nassauschool in het Gelderse Nijkerk.

DIRECTEUR BEN HIEMSTRA:

## ‘JE HOEFT NIET MEER ALLES NA TE LOPEN’

### CHRIS ZWART

is onderwijsconsultraant en redacteur van Basisschoolmanagement, e-mail: czwart48@g

In de jaren 80 werkte Ben Hiemstra op verschillende scholen in Utrecht en studeerde hij pedagogiek/onderwijskunde. Vanaf 1989 is hij als directeur werkzaam geweest op twee basisscholen in Nijkerk. Hij volgde diverse managementopleidingen. In deze periode was hij ook acht jaar lang stagedoent aan de Marnix Academie in Utrecht. Momenteel is hij naast schooldirecteur ook bovenschools opleidingscoördinator voor PCO Gelderse Vallei. De Oranje-Nassauschool, waar hij nu werkt, is in de loop der jaren gegroeid tot een stabiele middelgrote school met 350 leerlingen.

**V**ertrouwen krijg je niet meer vanzelfsprekend. Je moet het als school en als schoolleider steeds weer verdienen. Als directeur moet je verantwoording afleggen binnen de school, maar ook naar buiten zoals aan de onderwijsinspectie. Ouders, leerkrachten en leerlingen zijn in de loop der jaren mondiger geworden en er wordt meer gediagnosticeerd. Mijn school telt naar verhouding meer personeelsleden dan vroeger. Dertig van de tweeëndertig personeelsleden werken parttime. We hebben 350 leerlingen die uit heel Nijkerk naar onze school in het centrum komen. Ouders vertrouwen hun meest dierbaren, hun kinderen, aan een school toe. Als directeur wil ik laagdrempelig voor hen zijn. Ik probeer goed naar hen te luisteren, dat ze zich begrepen voelen is vaak al meer dan het halve werk. Het is misschien ouderwets, maar ik ga bij elk nieuw gezin dat een leerling aanmeldt binnen een half tot een heel jaar thuis op kennismakingsbezoek. Ouders waarderen dit en dat geeft mij energie. Ik kan dan vragen over de school beantwoorden en licht de organisatie en de schoolvisie toe. Ze leren me beter kennen en weten dat ze altijd welkom bij me zijn. Ik zie mezelf als een continue factor op de achtergrond vergeleken met de hoeveelheid leerkrachten die hun kind in de basisschoolleeftijd meemaken.’

### LOSLATEN

‘Vroeger combineerde de schoolleider

het leidinggeven met het lesgeven. Je was iemand die de school draaiend moest houden. Dat was om meer redenen niet meer te doen, al was het maar vanwege het grote aantal teamleden die met zijn allen op één lijn moeten werken en daar tot consensus met elkaar over moeten komen. Ik zie mijzelf als een intermediair die schakelt tussen alle niveaus en onderdelen van de school. Ik wil alles en iedereen, van conciërge, de administratieve medewerkers en de leerkrachten tot en met ouders en schoolbestuur met elkaar verbinden. Was ik er voorheen vooral om alles te regelen en te controleren, nu laat ik veel meer dingen los. Ik stimuleer leerkrachten na te denken over het onderwijs, met elkaar in overleg te gaan en vooruit te kijken. Leerkrachten werken nu zelfstandiger maar vanuit dezelfde lijn. Zij maken deel uit van ontwikkelteams en maken plannen. Er moet een onderwijsvisie zijn die gedragen wordt door alle leerkrachten als basis voor ons werk en ons beleid.’

### BESLUITVORMINGSMODEL

‘Het streven met iedereen tot consensus te komen, hebben we achter ons gelaten. In plaats daarvan werken we met een besluitvormingsmodel dat we ontleend hebben aan het project De Betere Basisschool van de CED-groep. Als een ontwikkelteam een voorstel of plan over bijvoorbeeld begrijpend lezen doet, dient hij dat eerst in bij het managementteam. Nadat we hiermee eventueel na enig



heen en weer akkoord gaan, neemt de personeelsvergadering een besluit dat een draagvlak van tenminste 80 procent van de stemmen moet hebben. Dat voorstel komt eerst in een testfase, dan evalueren we dit, om er daarna een definitief teambesluit over te nemen dat in principe voor een bepaald aantal jaren vastligt. We komen daarna niet meer op dat besluit terug. Soms gaat een ontwikkelteam in de onderzoeksfase op bezoek bij een andere school om te kijken hoe ze er daar mee bezig zijn en wat voor ons van belang kan zijn. Jaarlijks hebben we zo'n vijf ontwikkelthema's die de hoogste prioriteit hebben en daarna ononderhandelbaar zijn. In een vergadering willen mensen nog wel eens terugvallen in oud gedrag door terug te komen op een zorgvuldig voorbereid besluit, maar dat corrigeer ik als voorzitter. We hebben een ontwikkelingsgerichte schoolorganisatie die voorspelbaar is en iedereen duidelijkheid en een gevoel van mede-eigenaarschap geeft. Het is ook voor mij een omslag geweest in mijn rol en manier van opereren. Alle huishoudelijke zaken en afspraken verlopen via de mail. We hebben ons weten te concentreren op de kern van ons vak. De onderwijsinspectie gaf ons in 2015 op 7 van de 10 onderdelen van het vernieuwde inspectiekader

een score "goed". Dat ervaar ik als een waardering voor ons team.'

### WERKDruk OMLAAG

'Voor mij is het de kunst te zorgen dat we medewerkers met talenten aantrekken. Hiermee begint het. Maar de opgave is om blijvend hun talenten te benutten. Dat doen we onder meer door ze specialist te laten worden op taal en rekenen, ict of lid te worden van het managementteam waarvan naast mij twee bouwcoördinatoren en de interne begeleiders deel uitmaken. Ik hoef minder zelf direct na te gaan of het allemaal wel goed loopt, maar kan volstaan met het tonen van interesse en mensen in hun waarde laten als specialist. Een andere manier van het gebruik van talenten is dat we iedereen gevraagd hebben aan te geven waarin zij of hij goed is. Het overzicht van deze kwaliteiten hebben we in de personeelskamer opgehangen. Leerkrachten leren ook van elkaar door bij elkaar in de klas te kijken. Wij zorgen voor vervanging. De werkdruk in het basisonderwijs is hoog. Op onze school hebben we onlangs weer gepolst hoe teamleden deze druk ervaren. Deze lijkt minder te worden en dat is een prachtig resultaat. We hebben de werkdrukbeleving kennelijk weten te

beïnvloeden door de manier waarop we onze school organiseren.'

### LOOPBAAN

'Toen ik na de pabo in 1980 mijn militaire dienstplicht had vervuld, was er weinig werk in het onderwijs te vinden. Zeven jaar lang heb ik naast mijn studie pedagogiek/onderwijskunde eerst via invalbaantjes gewerkt, vooral op het Utrechtse Kanaleneiland waar zich toen de eerste generatie Marokkaanse immigranten vestigde. De taalvaardigheid bevorderen was een van de grootste taken van de scholen. Daarna kon ik mijn expertise met migrantenleerlingen in Nijkerk goed gebruiken. Op de school waar ik als directeur kwam te werken, was 70 procent van de leerlingen van allochtone afkomst. In goed overleg met de andere scholen hier in Nijkerk zijn we er met elkaar toen in geslaagd om er als concurrenten voor te zorgen dat er een spreiding kwam van deze leerlingen over alle scholen. Onze school is een fusieproduct van deze school en een andere school tot de Oranje-Nassauschool in 1996. Jarenlang ben ik tevens stagedocent geweest van studenten van de Marnix Academie in Utrecht. Het stelde me in staat op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen die andere scholen doormaakten. Nu coördineer ik bovenschools de opleiding van studenten voor PCO Gelderse Vallei. Ik wil andere schooldirecteuren graag attenderen op De Betere Basisschool, een project dat erop gericht is de opbrengsten van de school te verhogen en om de kwaliteit te verbeteren. Het gaat om planmatig werken en het goed invoeren van onderwijsvernieuwingen. Wij hebben veel vooruitgang geboekt met de prestaties van onze leerlingen en de manier van plannen en organiseren van de school. Voor het boek 'De Betere Basisschool' ben ik geïnterviewd als ervaringsdeskundige.' BSM

### LITERATUUR

- W.Hovy, 'De Betere Basisschool', 2016, CED-groep, Rotterdam, ISBN: 978-90-5819-340-7