



Na het opstellen van uitdagende, maar ook realistische plannen gaat het team aan de slag met de realisatie van de afgesproken doelen. Nu is het zaak om de voortgang te bewaken en te sturen. Omdat het om meerjarige processen gaat, is het van belang om zekerheid te hebben dat het proces op schema blijft. Bij de sturing is de middenmanager voortdurend gefocust op de taal- en rekendoelen die de school op basis van het referentiekader heeft opgesteld. Ook gaat het om het opsporen van de behoeften van drie categorieën leerlingen op het gebied van taal en rekenen:

- ▲ uitdaging (talentvolle leerlingen),
- ▲ onderhoud (gemiddelde leerlingen),
- ▲ repareren en wegwerken van achterstanden en hiaten (zwakke leerlingen).

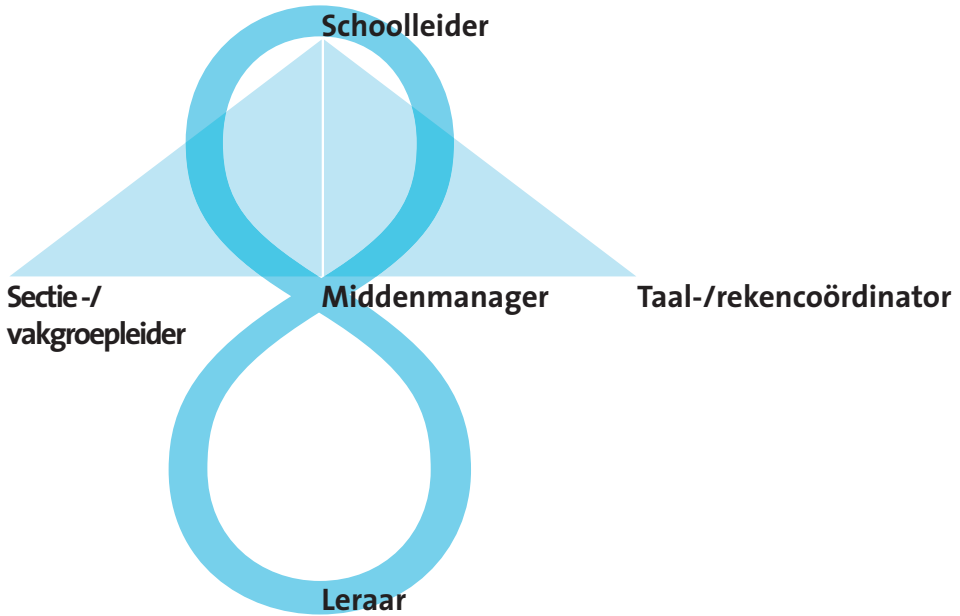
Het is raadzaam om tussentijds trendanalyses te maken en om die te bespreken in het team (“Hoe staan we er nu voor?”). Naar aanleiding van deze analyses kan het team besluiten om het curriculum, de leerlijnen, de didactiek of de pedagogiek bij te stellen.

In de praktijk blijkt dat teams (of afdelingen) niet altijd werken met teamplannen. De concrete vertaling van de onderwijsplannen naar het team en naar de bijdrage die individuele docenten kunnen leveren, blijft dan achterwege. Voor u als team- of afdelingsleider wordt het dan lastig om te sturen op het team- of afdelingsresultaat. Want waar gaat u op sturen?

#### **2.2.4 De afstemming**

In de voorgaande paragrafen hebben we gezien dat een aantal actoren actief is bij de invoering van de referentieniveaus en bij de problemen die zich daarbij kunnen voordoen. De schoolleider en de middenmanager sturen via ‘de lijn’, de taal-/rekencoördinator heeft projectbevoegdheden en de sectie-/vakgroepleider vo-mbo coördineert de werkzaamheden in de sectie c.q. de vakgroep. Omdat de lijnen in het primair onderwijs meestal korter zijn, zullen afstemmingsproblemen zich met name voordoen in het voortgezet onderwijs en het mbo.

Hoe kunnen de taken en verantwoordelijkheden helder omschreven worden zonder dat er een stroperige bureaucratie ontstaat? Hoe kan de afstemming zo effectief mogelijk worden opgepakt?



*Figuur 5: Afstemming taal-/rekencoördinator, sectie-/vakgroepleider en middenmanager*

De middenmanager speelt in deze onderlinge afstemming een centrale rol. Hij stuurt immers de leraren in zijn team/afdeling aan bij het verhogen van de taal- en rekenresultaten en biedt waar nodig ondersteuning (door de taal-/rekencoördinator). In de praktijk zien we dat de vakachtergrond van de middenmanager vaak een rol speelt. Een middenmanager met een achtergrond als leraar wiskunde zal het gesprek over de voorbereiding van de rekentoets makkelijker afgaan dan het gesprek over taalvaardigheden in de vakken. Dat geeft niet, want hiervoor kan hij de hulp inroepen van de taalcoördinator. De taalcoördinator is de inhoudelijk specialist die weet hoe hij lacunes in de kennis en vaardigheden bij leraren kan opsporen en óplossen. De middenmanager moet wel in staat zijn om de eisen te verwoorden die aan zijn leraren worden gesteld en om zicht te krijgen op het toepassingsniveau in de klas. Hierbij zal er intensief contact zijn met de taal-/rekencoördinator.



Deze coördinator moet kunnen aangeven hoe het is gesteld met de voortgang van de professionalisering van de leraren en de taal- en rekenresultaten. Dit geldt ook voor het contact met de sectie-/vakgroepvoorzitters. Zij hebben goed zicht op de vakgebonden voorbereiding die voor de invoering van het referentiekader nodig is.

Uiteindelijk zullen deze onderwerpen in de gesprekscyclus weer terugkomen, als onderdeel van een Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en als individuele bijdrage van de leraar aan het teamplan. Vervolgens zal de middenmanager in staat moeten zijn om een oordeel te vellen over de realisering van de plannen van zijn docenten.

Een taal- en rekenbeleidsplan is bij deze afstemming een noodzakelijk hulpmiddel. Dit plan geeft aan waar de school staat en waar de focus op ligt. Het verdient aanbeveling dat de middenmanager dit plan met zijn team vertaalt naar een (jaarlijks) teamplan. Een format voor een taal- en rekenbeleidsplan vindt u in de bijlagen 1 en 2.

### **2.3 Het operationele niveau: de leraar**

De laatste- en belangrijkste - schakel bij opbrengstgericht werken is de leraar. Bij het evalueren van opbrengsten, wordt er nog weinig gekeken naar de rol van specifieke docenten.

Er kan niet zonder meer vanuit worden gegaan dat alle docenten wel opbrengstgericht (kunnen) werken. De middenmanager moet op de hoogte zijn van de opbrengsten van specifieke docenten en heeft de taak om het gesprek hierover aan te gaan. In hoofdstuk 3 gaan we in op verschillende docentfuncties en -kwaliteiten die in dit verband relevant zijn.

#### **Persoonlijk plan**

Het persoonlijk plan van de docent is direct afgestemd op het teamplan. Zo is een consistente lijn gewaarborgd (schoolplan -> teamplan -> persoonlijk plan) en kunnen we er zeker van zijn dat de schoolambities een concrete uitwerking krijgen op het niveau van de leraar.