

Leidinggeven aan de vaksectie

Praktische handvatten om met je vaksectie aan de slag te gaan



Brigitte van Hilst
Maarten Jiskoot
Detje de Kinderen

Colofon

Tekst

Brigitte van Hilst
Maarten Jiskoot
Detje de Kinderen

Redactie

Paul de Maat
Liesbeth Delgijer (uitgever)

Ontwerp en opmaak

Ton Kuijpers Vormgeving

ISBN 978-90-5676-084-7

Eerste druk, 2020

© 2020 CED-Groep, Rotterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Je rol nemen	9
1.1 Vaksectie: onderdeel schoolorganisatie	9
1.2 Taken en verantwoordelijkheden	11
1.3 Zicht op je rol als vaksectievoorzitter	12
1.4 Opdracht voor de vaksectievoorzitter	16
1.5 Professionele cultuur	19
1.6 Verandering en verbeteren	22
2 Sturen op de resultaten	27
2.1 Het 4D-model bij opbrengstgericht sturen	27
2.1.1 Kwaliteit van je vaksectie in resultaten: Wat vindt de inspectie?	28
2.1.2 De taken van de vaksectieleider bij opbrengstgericht sturen	29
2.2 Data: Welke vragen zijn relevant en hoe ga je hierop sturen?	31
2.3 Data, Duiden en Doelen stellen bij de start van het schooljaar	32
2.4 Data, duiden en doelen stellen gedurende het schooljaar	40
2.5 Data, duiden en doelen stellen aan het eind van het schooljaar	42
3 Toetsen en Toetsbeleid in de sectie	45
3.1 Toetsbeleid in de sectie	45
3.2 Waarom toetsen we?	46
3.3 Balans tussen summatief en formatief toetsen	47
3.4 Wat toetsen we?	49
3.5 Vakoverstijgende vaardigheden	51
3.6 Werken met een taxonomie	53
3.7 Hoe toetsen we?	55
3.8 Vastleggen van toetsen in een PTA/PTO	56
3.9 De kwaliteit van een toets	57

4	Schrijven van een vakwerkplan	65
4.1	Visie op je vak en plaats in de school	66
4.2	Sturen op resultaten	67
4.3	Toetsen en toetsbeleid	70
4.4	Differentiatie, werkvormen en afstemming met andere vakken	72
4.5	Organisatie en taakverdeling in de sectie	74
4.6	Ontwikkeldoelen	76
4.7	Het jaarprogramma: PTO's en PTA's	76
4.8	Tot slot	77
5	Planmatig leiden	79
5.1	Hoe bewaak je de kwaliteit?	79
5.1.1	Hooghouden van het vak	79
5.1.2	Leermiddelen	80
5.2	De jaarkalender	83
5.3	Planmatig werken	86
	Literatuur	87
	Bijlage: Checklist beoordelen en vaststellen van een toets (CED-Groep)	89

Voorwoord

Op veel scholen krijgt de vaksectie een steeds sterkere positie. Het is immers juist de vaksectie die de impuls kan geven bij onderwijskundige veranderingen. We gebruiken hier de term vaksectie, maar het gaat om een bredere groep mensen (leraren, instructeurs, toa's, stagiaires) die rondom één vak of een cluster van vakken samenwerken. Ook termen als vakgroepen, secties, leergebieden of domeinen worden hier gebruikt. In dit boek gebruiken wij echter steeds de term vaksectie.

We merken dat (nieuwe) vaksectievoorzitters het gevoel hebben dat er enorm veel van hen wordt gevraagd: zowel door de schoolleiding als door de vakcollega's. De schoolleiding vraagt om nieuw beleid vanuit de school te implementeren. Bijvoorbeeld: het beperken van het aantal toetsen per periode. Ook aanwezigheid bij sollicitaties wordt gevraagd. Daarnaast spelen de vragen en wensen van de vakcollega's. De vaksectie moet functioneren, en er moeten PTA's gemaakt worden of nieuwe leerlijnen worden vastgesteld. Daarbij moet er ook nog van alles geregeld worden: wie zal er op de open dagen aanwezig zijn voor de vaksectie, wie gaat de excursies bemensen, enzovoort.

'Leidinggeven aan de vaksectie' is geschreven om vaksectievoorzitters meer grip te geven op alles wat van hen gevraagd wordt. We hebben gekozen voor drie invalshoeken.

Als eerste gaat het om de vraag: hoe ziet *je rol als leidinggevende vaksectievoorzitter* eruit? We geven inzicht in die rol, en de taken en verantwoordelijkheden die daarbij horen. We laten zien hoe een vaksectievoorzitter met een goede planning (meer) sturing aan het werk kan geven.

Ten tweede zijn er belangrijke onderwijskundige thema's die voor alle vaksecties van belang zijn. We bespreken hier het *sturen op resultaten* door de vaksectievoorzitter en het formuleren van een *toetsbeleid*. Uiteraard zijn er veel meer inhoudelijke thema's, zoals differentiëren, eigenaarschap van leerlingen of ICT in het onderwijs, van belang. Maar we hebben gekozen voor deze twee thema's, omdat die direct betrekking hebben op de taken van de vaksectie(voorzitter).

Als derde invalshoek geven we een schrijfwijzer om een vakwerkplan te schrijven.

Wat ons betreft is een vakwerkplan een levend werkdocument waarin de vaksectie beschrijft hoe ze te werk gaat. De visie van de school en van de vaksectie krijgen een vertaling in het vakwerkplan, en zowel concrete ontwikkeldoelen als een jaarkalender worden geformuleerd. En met het jaarprogramma, PTO's en PTA's als bijlages biedt het vakwerkplan ook voor (nieuwe) collega's een document dat duidelijk maakt hoe er op de school gewerkt wordt.

We hebben de hoofdstukken gelardeerd met voorbeelden en casussen zoals wij die tegenkomen op de scholen die we begeleiden. Hiermee hopen we dat lezers de beschreven situaties en kwesties herkennen en dat ze wat ze lezen kunnen vertalen naar de eigen praktijk.

In de hoofdstukken zijn (reflectie)opdrachten opgenomen die een vaksectievoorzitter met de collega's kan uitvoeren.

Leeswijzer

Het boek 'Leidinggeven aan de vaksectie' bestaat uit de volgende hoofdstukken.

H1 In dit hoofdstuk staat beschreven wat de taken van een vaksectievoorzitter zijn en hoe die hier in gesprek met de schoolleiding een werkbare functiebeschrijving van kan maken. Dit noemen we roldefinitie. Omdat een vaksectievoorzitter eigenlijk leiding moet geven zonder macht is inzicht in de andere rollen, rolbesef, rolneming, rolvastheid, rolgunning van belang. Hiermee kan de vaksectievoorzitter de eigen positie in de school verhelderen en handelen van anderen begrijpen. Verder biedt het hoofdstuk tips over hoe sturing te geven aan de vaksectie door een professionele cultuur in de sectie te brengen, waarin planmatig handelen, het formuleren van ontwikkeldoelen het maken van een jaarkalender ondersteunend zijn.

H2 Binnen het 4D-model (Data, Duiden, Doelen, Doen) doorloopt de voorzitter met de vaksectie een cyclus van datagestuurd werken. In dit hoofdstuk staan vaste rendementsvragen beschreven over de sectie. Het gaat uiteraard om de SE- en CE-cijfers, maar het gaat ook om het bijhouden van de cijferontwikkeling van de diverse leerjaren waarin het vak gegeven wordt. Bij elke rendementsvraag wordt met een concrete casus uitgelegd hoe de fasen Duiden en Doelen doorlopen kunnen worden. Met het overzicht van vaste rendementsvragen kan een vaksectievoorzitter de resultaten in de jaarplanner als vast bespreekpunt voor de vaksectie opnemen.

H3 Het Waarom, Wat en Hoe van toetsen wordt in dit hoofdstuk besproken. In het ‘Waarom’ van het toetsen gaat het om overwegingen voor formatief en summatief toetsen. Maar ook of een toets gebruikt wordt om leerlingen te stimuleren of motiveren of juist om de lesinhoud naar aanleiding van de resultaten op de toets aan te passen. Het belang van het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op het toetsbeleid wordt benadrukt. In het ‘Wat’ van het toetsen gaat het om het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn met doelen, thema’s, domeinen en vaardigheden. De taxonomieën van Bloom en RTTI worden toegelicht. In het ‘Hoe’ van toetsen is te vinden hoe dit in PTO’s en PTA’s vastgelegd kan worden.

H4 In hoofdstuk 4 vind je een schrijfwijzer voor het schrijven van een vakwerkplan. Het hoofdstuk bevat daar een duidelijke hoofdstukindeling voor. Er zijn voorbeeldteksten opgenomen over de thema’s visie op het vak, sturen op resultaten, het ‘Wat’ van toetsen in doorlopende leerlijnen, differentiatie, werkvormen en organisatie en taakverdeling.

H5 Dit hoofdstuk beschrijft het het planmatig leiden van de vaksectie. Het hooghouden van de kwaliteit van het vak wordt hier besproken. Dit gebeurt door blijvende ontwikkeling en professionalisering van de vaksectie, door in gezamenlijkheid een goede keuze van leermiddelen te maken en door naar het lesgeven van (nieuwe) collega’s te kijken. Het hoofdstuk geeft tot slot een voorbeeld van een jaarkalender. Hierin worden vooraf de belangrijke ontwikkel- en bespreekpunten voor het komende jaar gepland.

Dankwoord

We willen alle scholen bedanken waar we vaksecties mochten begeleiden. We zijn de cursisten erkentelijk die bij ons in het open aanbod de cursus ‘Leidinggeven aan de vaksectie’ volgden. De waardevolle uitwisseling tussen deelnemers heeft ons gevoed en ons denken gescherpt. De thema’s die we met de vaksecties bespraken, hebben we steeds verder ontwikkeld zodat ze passender werden voor de praktijk van alledag.

We willen hier in het bijzonder noemen het Antoniuscollege uit Gouda, het Elde College te Schijndel en het Comenius College te Capelle a/d IJssel waar we ooit de eerste varianten van de cursus ‘Leidinggeven aan de vaksectie’ gaven. Verder bedanken we nog vaksectievoorzitters van de scholen waarvan we voorbeelden in

ons boek mochten gebruiken: het Grafisch Lyceum Rotterdam, Comenius College te Capelle a/d IJssel en Titus Brandsmalyceum Oss.

We wensen alle huidige en toekomstige vaksectievoorzitters veel succes in hun werk en hopen dat dit boek een verhelderende bijdrage aan hun werkzaamheden geeft.

CED-Groep Rotterdam

Juli 2020

Brigitte van Hilst

Maarten Jiskoot

Detje de Kinderen

1 JE ROL NEMEN

De vaksectie heeft naast de teams een belangrijke plaats. Welke dat is, wordt bepaald door de visie die de school heeft op het leren en ontwikkelen en van leraren en leerlingen. Ook de opdracht die de schoolleiding formuleert voor de vaksecties is hierin leidend. Vragen die vanuit de visie meespelen zijn bijvoorbeeld: hoe geven we vorm aan het concept ‘de leerling centraal in het vak’? Hoe hebben we als vak zicht op de ontwikkeling van de leerling? Hoe geven we in de sectie steun en sturing aan didactische en inhoudelijke keuzes van de school? Hoe kunnen we als vaksectievoorzitter de opbrengsten verbeteren? En tot slot: op welke manier maakt de vaksectie onderdeel uit van de schoolorganisatie?

1.1 Vaksectie: onderdeel schoolorganisatie

Om te bepalen welke plaats de vaksectie in de school heeft is het van belang om de visie en de organisatiestructuur van de school helder voor ogen te hebben. Wat is (meer) leidend: de teamstructuur, het vakkenaanbod of beide? Er zijn grofweg drie organisatiemodellen te onderscheiden in het voortgezet onderwijs:

- de matrixstructuur: de school heeft vaksecties en teams. Er zijn verschillende varianten mogelijk, maar beide hebben hun eigen specifieke opdracht. In Nederland is dit de meest voorkomende structuur;
- de vakkenstructuur: hierbij wordt in de school alleen met vaksecties gewerkt;
- de teamstructuur: waarbij er alleen met teams wordt gewerkt.

De meeste scholen voor het voortgezet onderwijs zijn georganiseerd in een matrixstructuur waar zowel vaksecties als teams gepositioneerd zijn.¹

¹ Van Etteger, Oosterman e.a. *Hoe zet ik mijn vaksectie in haar kracht - Opbrengstgericht werken in de vaksectie 2013* bladzijde 10

Het team in de matrixstructuur

Bij deze organisatievorm bestaat een team uit een groep leerlingen met een min of meer vast team docenten. Bijvoorbeeld: brugklassen of onderbouw met klas 1 en 2, of team havo 1, 2 en 3 of bovenbouw vmbo. Deze teams worden aangestuurd door een leidinggevende. Afhankelijk van de visie van de school heeft deze meer of minder taken en bevoegdheden. In deze teams wordt beleid gemaakt t.a.v. onderwijsontwikkeling. De begeleiding van leerlingen wordt er geregeld. De leiders van deze teams maken deel uit van het MT. Ze zijn over het algemeen functioneel verantwoordelijk voor de docenten in hun team.

De vaksectie in de matrixstructuur

De vaksectie is georganiseerd rond een vak of leergebied (lees: de term die we gebruiken is vak(sectie) maar hier kan ook leergebieden worden gelezen). Het vak is verantwoordelijk voor de leerlijnen, de kwaliteit en de inhoud. Als er meer docenten in een sectie zitten wordt meestal een vaksectievoorzitter aangesteld. Dit is veelal een meewerkend voorman die als taak heeft om de vakinhoud en het vakmanschap in de sectie te bewaken. De vakinhoud wordt vastgelegd in een vakwerkplan, in een PTO/jaarprogramma en een PTA. Het vakwerkplan bevat idealiter ook een paragraaf over de benodigde professionalisering om de ontwikkelingen in het vak bij te houden en de ontwikkeling van de vaksectie verder vorm te geven. De docenten in de vaksectie moeten allen hun bijdrage aan deze onderwijsontwikkeling leveren. De vaksectievoorzitter heeft meestal geen lijnfunctie. Zijn rol lijkt veelal coördinerend, maar er worden zeker ook leidinggevende vaardigheden verwacht. De verantwoordelijkheden en taken van de vaksectievoorzitter worden echter steeds meer uitgebreid. De vraag is hoe de vaksectievoorzitter zijn rol goed kan nemen binnen de schoolorganisatie waarin hij acteert.

Op steeds meer scholen worden de voortgang en de resultaten gemonitord. Als de resultaten in een school of vaksectie achterblijven wordt er meer en meer naar de opbrengsten van de diverse vaksecties gekeken. Maar ook als deze resultaten op orde zijn speelt de vraag wat de ambities van de school of de vaksectie zijn. Dus ook een taak van de vaksectie en de vaksectievoorzitter. (Zie verder: Hoofdstuk 2 Sturen op de resultaten)

1.2 Taken en verantwoordelijkheden

Een vaksectievoorzitter geeft leiding zonder macht, maar op de keper beschouwd geeft hij sturing en steun aan organisatorische en coördinerende zaken. Denk aan: het leiden van het vaksectieoverleg, het op tijd aanleveren van toetsen/PTA's/planners, het opstellen en bewaken van de vaksectiebegroting, het verdeling van uren, het formuleren van scholingswensen.

Daarnaast heeft de vaksectievoorzitter een rol in het onderwijskundig leiden van de vaksectie. Samen met de vaksectie is hij verantwoordelijk voor de inhoud en de didactiek van het vak. De voorzitter steunt en stuurt de vaksectie hierbij.

Er is meestal geen formele plaats in de managementlijn.

Taak en verantwoordelijkheden vaksectievoorzitter

In onderstaand schema staan de mogelijke taken en verantwoordelijkheden van een vaksectieleider.

Taken en verantwoordelijkheden:

- 1 Plannen formuleren en beleidsstukken ontwikkelen
- 2 Begroten en beheren van ICT, software, specifieke vakbenodigdheden
- 3 Overleg regelen en voorzitten
- 4 Studiewijzers en toetsen ontwikkelen
- 5 Resultaten monitoren
- 6 Kwaliteit van lesgeven op peil houden
- 7 Leermiddelen selecteren
- 8 Leidinggeven
- 9 Schakelen met schoolleiding
- 10 Stimuleren van een professionele dialoog

Opdracht:

Wat kan de vaksectie doen om zicht te krijgen op de rol van de vaksectievoorzitter?

1. In hoeverre is er een omschrijving van de vaksectievoorzitter op jouw school?
2. Welke taken/verantwoordelijkheden staan hierin? Maak hiervan een overzicht.
3. Vul dit overzicht aan (eventueel met behulp van bovenstaande overzicht).
4. Maak een schema en vul in welke taken voor de vaksectievoorzitter zijn en welke voor de sectieleden.
5. Probeer een schatting te maken van de uren die deze taken kosten (op jaarbasis).
6. Wat ben je meer: een sectievoorzitter of een vaksectievoorzitter?

Een vaksectievoorzitter kan het heft in eigen handen nemen door een afspraak te maken met het lid van de schoolleiding waar de vaksectie onder valt. Advies daarbij is om de dialoog te voeren over de plaats van de sectie binnen de school (de huidige en de gewenste) en welke ontwikkelingen de sectie voor de toekomst ziet. Verder is het aan te bevelen gebruik te maken van het overzicht van taken en verantwoordelijkheden die in kaart zijn gebracht, en vervolgens de opdracht van de vaksectie samen scherper te krijgen en daardoor te verhelderen. De leidinggevende kan dienen als klankbord en als verbinding naar het algemene beleid van de school.

1.3 Zicht op je rol als vaksectievoorzitter

Als de vaksectie niet soepel functioneert kan het helpen om in kaart te brengen wat er gebeurt. In deze paragraaf geven we hierin meer inzicht door middel van een casus. *Wat is hier aan de hand en wat kun je doen om het werken hier weer vlot te trekken?*