

# Schoolprofilering in zes stappen

Hulpmiddel bij het ontwikkelen van een schoolprofiel



**Scholen met Succes**

Postbus 3386  
2001 DJ Haarlem

[www.scholenmetsucces.nl](http://www.scholenmetsucces.nl)  
[info@scholenmetsucces.nl](mailto:info@scholenmetsucces.nl)  
tel: 023 534 11 58  
fax: 023 534 59 00

Hieronder worden de volgende hulpmiddelen aangeboden om een schoolprofiel op te stellen:

1. Droombeelden creëren (blz. 2)
2. Om tot een profielschets te komen (blz. 4)
3. Keuze van een profiel (blz. 5)
4. Profiel invoeren (blz. 7)
5. Profiel levend houden (blz. 11)

## Ad 1. Hulpmiddel droombeelden creëren

Doel is om met het hele team een gezamenlijke visie te ontwikkelen over de toekomst van de eigen school. Wat voor school willen we zijn? Hoe groot zijn we, welke samenstelling? Wat voor soort onderwijs geven we, op welke wijze? Klassikaal, frontaal, individueel. Leggen we nadruk op instructie, begeleiding, ervaringsgericht of ontwikkelingsgericht, zelfstandig werken, samenwerken. Zijn we vooral met de basisvaardigheden bezig of is er veel aandacht voor creatieve vorming. Hebben we een concept, zoals Montessori, Jena, Dalton, Vrij, Circuit? Zijn we een effectieve school, een brede school, een vensterschool, een magneetschool? Hoe ziet het gebouw eruit? Hoe functioneren we als team? Hoe stelt de schoolleiding zich op? Hoe gedragen de leerlingen zich? Hoe zijn ouders bij de school betrokken. Hoe actief stellen we ons op naar onze directe omgeving? Hoe maatschappijgericht zijn we, hoe open? Hoe typeren we de sfeer op school: collegiaal, zakelijk, proces-, prestatie- resultaat-, ontplooiingsgericht?

Wat voor soort school willen we zijn over ca. 5 jaar? Laten we eerst eens dromen. Gewoon ongeremd fantaseren over onze ideale school in de toekomst. Niet teveel nadenken over haalbaarheid of realiteit. Alleen maar uitgaan van wenselijkheid en eigen creativiteit. Hoe zetten we onze droom op papier?

Stap 1: Droom! Iedereen doet het; 's Nachts en overdag. Dromen, fantaseren over een mooie, ideale toekomst. Geef ruimte aan die momenten en schrijf ze op. Sommige mensen kunnen hun dromen programmeren door voor het slapen gaan sterk te denken aan het onderwerp waarover ze dromen willen. Anderen

dagdromen geregeld. Weer anderen gaan achter een stuk papier of tekstverwerker zitten en schrijven het zo op.

Stap 2: Schrijf in steekwoorden op uit welke elementen of ingrediënten je droom bestaat. Doe vooral niet je best om mooie, poëtische of prozaische volzinnen te maken!

Stap 3: Zoek een maatje, leg elk je lijstje met woorden naast elkaar, praat erover en formuleer de 5 kernpunten die jullie over 5 jaar absoluut in jullie school terug willen zien (kan iets nieuws zijn, kan ook behoud van het goede van nu zijn).

Stap 4: Selecteer uit die 5 kernpunten 1 prioriteit, 1 thema dat als magneet werkt, 1 punt dat het meest typerend is voor jullie visie op de school van de toekomst.

Stap 5: Zoek een beeld bij die prioriteit, wees creatief en verbeeld je visie op een poster (flapformaat). Het mag alles zijn: foto, collage, strip, tekening, schilderij, knippen en plakken, maakt niet uit als het maar een visuele weergave is van je droom. En geef vooral je kernwoorden niet letterlijk prijs. Als je klaar bent hang je de droomposter op in de personeelsruimte. Daar blijft ie ca. 2 weken hangen.

Stap 6: Collega's schrijven eronder wat zij bij dat beeld denken, welke associatie roept het op over de school? Zij geven geen meningen, slechts associaties. Hetzelfde doe jij natuurlijk bij de posters van je collega's.

Stap 7: Aan het eind van de droomtentoonstelling schrijven alle makers onderaan hun eigen poster de kernwoorden die zij bij het vervaardigen van de poster in hun hoofd hadden. Zo blijven de posters nog ca. 1 week hangen.

Deze posters kunnen de input en start vormen van een teamdag over visieontwikkeling die binnen een maand na het einde van de droompostertentoonstelling gehouden kan worden.

## Ad 2. Hulpmiddel om tot een profielschets te komen

*Laat alle leerkrachten antwoord geven op de zes sleutelvragen of laat ze bij elk van de zes sleutelvragen steekwoorden opschrijven.*

1. Welk ideaalbeeld hebben we van een leerling die onze school verlaat. Wat neemt hij in zijn rugzak mee en waarin is hij te onderscheiden van leerlingen van andere scholen. Het kan helpen om een voorbeeld van een leerling voor ogen te nemen en na te gaan wat de kenmerken van deze leerling zijn.
2. Op welke wijze bevordert de schoolcultuur (het pedagogisch klimaat) de vorming van de leerling, Hoe zorgen we ervoor dat hij tot dat beoogde eindprofiel komt. (Probeer ook concrete, tastbare en zichtbare elementen te benoemen).
3. Hoe is aan de inrichting van school en plein het profiel te herkennen. Hoe is visueel zichtbaar en tastbaar wat wij met leerlingen willen bereiken (sleutelvraag 1) en hoe wij dat doen (vraag 2).
4. Welke hoogtepunten (toppers) in het schoolprogramma zijn kenmerkend voor het profiel (i.c. voor wat wij met leerlingen willen bereiken op onze eigen wijze). In een topper komt alles wat we met leerlingen willen bereiken samen. Een topper zorgt voor een onvergetelijke leerervaring voor kinderen door de hoge mate van betrokkenheid.
5. Welke buitenschoolse partners (kunnen) worden betrokken bij de realisatie van het profiel (namelijk wat wij op onze kenmerkende manier met leerlingen willen bereiken), bijvoorbeeld bij het uitvoeren van toppers of thematische projecten. Denk hierbij niet alleen aan de gedoodverfde onderwijsondersteuningsinstellingen maar ook aan bedrijven, verenigingen of instellingen uit de wereld om ons heen.
6. Welke bijzondere kwaliteiten van teamleden kunnen bij het profiel worden ingezet. Welke bij en nascholing is eventueel nodig. Denk hierbij ook aan de inzet van onvermoede en onverwachte talenten (hobby's, bijbaantjes, interesses) van docenten, die niet in eerste instantie bij de lesgevende of onderwijsondersteunende taken horen.

### Ad 3. Keuze van een profiel

Het profileren van een school is als een reis. Het is langzaam voorwaarts gaan met een goed voorbeeld profiel (profielschets) als kompas.

CITAAT

*“...Daarbij zal elke school een eigen weg zoeken, sluiproutes nemen, boeiende mensen ontmoeten, nieuwe vergezichten ontsluiten, de gezichtspunten vermenigvuldigen, af en toe even terug kijken, aan sommige verleidingen weerstand bieden en het steeds dichterbij naderen van het eindpunt, dat een nieuw begin blijkt te zijn.”*

Deze keuze voor een bepaald profiel is meestal geldig voor een aantal jaren. De ontwikkelingen gaan door en ook een schoolprofiel hoeft daarbij niet als een onwrikbaar vaststaand gegeven te worden beschouwd. Voordat je als school een keuze maakt, is het raadzaam even stil te staan bij de volgende overwegingen en vragen:

- Interne overwegingen: waarmee biedt je kinderen de beste ontwikkelingskansen? Wat zijn de dromen en idealen van leerkrachten? Wat zijn de opvattingen van de ouders? Wat zijn de opvattingen van het schoolbestuur? Welke keuze biedt het grootste gemeenschappelijke draagvlak intern?
- Externe overwegingen: wat zijn de opvattingen van potentiële klanten? Voor welke groepen ouders is het profiel aantrekkelijk? Op welke wijze profileren andere scholen zich? Is het profiel onderscheidend? Welke keuze biedt de beste kansen in de markt?

#### Naamgeving

Uiteindelijk is het handig als het profiel ook een naam heeft. Het communiceert, zowel naar binnen als naar buiten nu eenmaal makkelijker wanneer je de school een ‘ontdekkende school’, een ‘literaire school’ een ‘sportieve school’, ‘wereldschool’ of een ‘kunstzinnige school’ kunt noemen.

Maar het profiel kan ook tot uiting komen in een omschrijving, al dan niet als slogan te gebruiken, zoals: ‘de school die spreekt’ (communicatieve school), ‘de school

voor de wijk' (wijkschool), 'de school die werk maakt van haar omgeving'  
(ecologische school).

Op zich hoef je van de naamgeving geen halszaak te maken, als voor binnen en  
buiten het eigen gezicht maar goed duidelijk wordt.

## Ad 4. Het schoolprofiel invoeren

Als de keuze van profielschets en schoolprofiel in nauwe samenspraak met het team is ontstaan, zal er het nodige draagvlak zijn voor invoering van het profiel. Toch brengt de concretisering vaak de nodige discussie met zich mee. Vragen die mogelijk in het voortraject al aan de orde zijn gekomen, kunnen ook nu weer opspelen, zoals:

### Kunnen we dit wel waarmaken?

Deze vraag vormt eigenlijk een criterium om tot een goed en reëel profiel te komen. Het profiel moet dan ook niet mijlenver van de huidige realiteit verwijderd zijn, maar daar goed op aansluiten.

#### CITAAT

*“Eigenlijk gaat het erom een rode, thematische magneetlijn door de huidige activiteiten en onderwijsaanpak te trekken waaraan ongeveer 80% van reeds bestaande aanpak en activiteiten vanzelf blijven kleven”.*


Het 80% criterium is hierbij van belang. Dat zorgt ervoor dat het in ieder geval op voorhand voldoende wordt waargemaakt. Daarnaast, en dat zit dan in de overige 20%, mag er natuurlijk best enige uitdaging blijven. Normaal gesproken lopen er binnen een schoolorganisatie sowieso een aantal ontwikkelingen die bijgestuurd kunnen worden in de richting van het gekozen profiel. Die ontwikkelingen kunnen betrekking hebben op elk van de 6 sleutelvragen.

Tip: Laat elke docent zich uitspreken of hij/zij denkt dat we het gekozen profiel al voor 80% in huis hebben. Dat kan met een schriftelijk vragenlijstje of gewoon persoonlijk tijdens een teamoverleg of bouwvergadering.

Een hulpmiddel bij het nagaan van het 80% criterium is de volgende inventarisatielijst. Schrijf in de linkerkolom alle activiteiten en ideeën op die in het kader van de schoolprofilering (via de profielschets) zijn bedacht. Geef vervolgens in de overige drie kolommen aan wat de status van de plannen is. Doen we het al?



Waren we het al van plan, was het al in ontwikkeling? Gaat het om een echt nieuw onderwerp waar we aan moeten werken.



80%

20%

| ACTIVITEITEN ↓ | DOEN WE AL | IS IN ONTWIKKELING | NIEUW, WILLEN WE OPPIKKEN |
|----------------|------------|--------------------|---------------------------|
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |
|                |            |                    |                           |

Dit kan door een kleine voorbereidingsgroep (waarin in ieder geval de directie zitting heeft) worden gedaan en vervolgens worden voorgelegd aan het team. Daarbij

kan uiteindelijk aan het team gevraagd worden of we bereid zijn hiervoor te gaan, inclusief de aspecten in de 4<sup>e</sup> kolom die dus nog ontwikkeld moeten worden.

### **Brengt het nieuwe profiel niet erg veel werk met zich mee?**

Nadat een inventarisatie is gemaakt (zie hulpmiddel hiervoor) van alle zaken die we, ten aanzien van het beoogde nieuwe profiel, al doen en nog moeten ontwikkelen, blijkt doorgaans snel welke tijdsinvestering er wordt gevraagd.

Vermoedelijk zal het in eerste instantie even wat extra aandacht vragen, bijvoorbeeld als projecten of tentoonstellingen of voorstellingen nu volgens een vast omlijnd thema worden georganiseerd, maar op den duur geeft dat ook erg veel duidelijkheid en gemak omdat activiteiten en ideeën nu onder een centrale noemer (het profiel) kunnen worden geselecteerd in plaats van in te gaan op elke impuls die van binnen of van buiten op de school afkomt.

Op de lange duur is tijdsbesparing en vermindering van werkdruk verder ook mogelijk doordat de prioriteiten in het team duidelijk zijn, er een helder inzicht is in de hoofd en bijzaken in het onderwijs en er eenduidigheid en samenhang is bij het werken aan de schoolgids, het ontwikkelingsplan, bestedingsplan en nascholingsplan.

### **Hoe zullen andere interne partijen (bestuur, MR, OR) reageren?**

Het verdient aanbeveling om deze partijen al in een vroeg stadium te informeren over het proces van profilering dat de school is gestart. Op het moment dat de richting van het profiel binnen het team bekend is, kunnen deze partijen opnieuw worden geïnformeerd. Op een gegeven moment zullen ook deze partijen zich achter het nieuwe profiel moeten scharen, dus het is raadzaam om het oor goed te luister te leggen en hen bijtijds te informeren.

Tip: neem vertegenwoordigers uit MR en OR op in de voorbereidingsgroep en laat hen op strategische momenten (op niet al te formele wijze) peilen bij hun achterban hoe er tegen een beoogde profilering wordt aangekeken.

Ga ook goed na of er formele toestemming van bestuur of MR nodig is om het profiel te wijzigen.

## Hoe zullen ouders en leerlingen reageren?

Wanneer, zoals hierboven in het kadertje wordt voorgesteld, ouders deel uitmaken van de voorbereidingsgroep kan al gaandeweg bekend worden hoe de ouders zullen reageren. Het kan zinnig zijn om hen al bij het zoeken naar het juiste profiel te betrekken door ook hen de vragen te stellen die bij de start aan de leerkrachten worden gesteld (zie hulpmiddel in 1.1.). Ook kan het profielwiel met de zes sleutelvragen, als inventarisatie-instrument, met ouders worden doorgenomen.

Hoe leerlingen zullen reageren is natuurlijk de kernvraag in het geheel, want uiteindelijk doen we het allemaal voor hen. De bedoeling van schoolprofilering is dat het onderwijs voor leerlingen er aantrekkelijker door wordt omdat leerlingen meer zullen worden gestimuleerd tot ondernemend, zelfontdekkend gedrag. Bovendien is het streven om onvergetelijke leerervaringen te creëren en het meesterschap van leerlingen op bepaalde onderwerpen of thema's te stimuleren. Dat werkt motiverend en bevordert het enthousiasme en de drang om te leren. *Meer hierover is te lezen in het boek 'schoolprofilering', in het bijzonder vanaf pagina 23 (hoogtepunten in het onderwijs).*

Tip: Beleg eens een panel met (bovenbouw) leerlingen om met hen te praten over hun ervaringen, over hun dromen.

- Waar dromen ze van
- Welke hoogtepunten in de school zullen ze nooit vergeten
- Wanneer vinden ze leren het leukst

## Ad 5. Profiel levend houden

Bij invoering van het profiel kunnen een aantal zaken worden geregeld die het profiel in de toekomst levend kunnen houden. Verankeren is hierbij het sleutelwoord.

### Verankeren in het onderwijs

Allereerst dient het profiel in het onderwijs van de school verankerd te worden. Dat kan door de gehanteerde methoden te vergelijken met de onderwijsaanpak die voortvloeit uit het gekozen profiel en waar nodig aanpassingen te maken. Indien aan de orde kan bij de keuze van nieuwe methodes uitgegaan worden van wat nodig is voor het profiel.

De school die voor het profiel van ontdekkend onderwijs koos, heeft in nauwe samenwerking met de OBD alle methoden doorgenomen en een aanpassingsplan gemaakt. Ook hier bleek de 80%-20% regel op te gaan. 80% van de methoden bleken voor het grootste deel te voldoen en behoefte slechts geringe aanpassingen.

### Verankeren in de activiteiten

De keuze om het jaarlijkse project, of eventuele terugkerende projecten per bouw, op te hangen aan het profiel, is een goede manier om elk jaar op meerdere momenten intensief bezig te zijn met activiteiten die direct binnen het profiel passen. Maar ook de schoolreisjes, open avonden, werkweken en dergelijke, kunnen direct aan het profiel worden gekoppeld. Vooral de hoogtepunten zorgen voor onvergetelijke piekervaring die iedereen jaarlijks zou willen herhalen.

In het boek 'schoolprofilering' (pagina 27 en verder) wordt een mooi voorbeeld gegeven van zo'n hoogtepunt. Daarin maken leerlingen van groep 7, samen met hun leerkracht en enkele professionals een echte krant voor de bewoners uit hun wijk.

## Verankeren in de organisatie

Doordat de activiteiten aan het profiel worden gekoppeld, is het waarschijnlijk dat in het teamoverleg regelmatig zal worden gesproken over de invulling van de thema's, wanneer het jaarlijkse project of het schoolreisje weer aandient. In dat opzicht zal het vaak op de agenda staan en al snel deel uitmaken van de jaarplanning.

### CITAAT

*Het verdient aanbeveling om het profiel en de wijze waarop dat wordt ingevuld en waargemaakt, onderwerp van de jaarevaluatie te maken. Een speciale profielwerkgroep kan hiertoe het initiatief nemen. Het profielwiel met de zes sleutelvragen kan als hulpmiddel fungeren.*

## Verankeren in de communicatie

Wanneer iets geschreven en gedrukt staat, bestaat het. Anderen kunnen het lezen en de organisatie er op aanspreken. Dat verplicht de organisatie om dat wat geschreven staat ook waar te maken en er naar te handelen. In dat opzicht is het besluit om het profiel op te nemen in het schoolplan en vervolgens in de schoolgids en eventueel ook in een promotiebrochure of folder een nadrukkelijke verankering van het profiel. Daarom staat hij ook als laatste in de rij: eerst moet het profiel verankerd zijn in het onderwijs, de activiteiten en de organisatie.

Wanneer het profiel wordt opgenomen in de schoolgids, komt het, ideaal gesproken, terug in de doelen van het onderwijs (met beschrijving van de identiteit van de school) en in de inhoud van het onderwijs (met activiteitenbeschrijving).

Elementen uit de schoolgids waarin het profiel minimaal verwerkt dient te worden:

a) *de doelen van het onderwijs* (algemene visie op onderwijs, identiteit), zoals:

- Doelstellingen: prestatiegericht; sociaal-emotionele vorming
- (invulling van) de pedagogische opdracht; omgaan met normen en waarden
- Groepsindeling, leeftijdsjaargroepen, combinatiegroepen, stamgroepen e.d.
- Manier van werken: zelfstandig, klassikaal, leerstofgericht, procesgericht, individueel, groepsgericht, projecten thema's e.d.

B) *inhoud van het onderwijs*:

- Aan welke kennisgebieden wordt aandacht besteedt (verplichte vakken, vakoverstijgende onderdelen en niet verplichte onderdelen, vaardigheden en attitudes)