

Eigenaarschap van alle betrokkenen

Laten zien dat je groeit



JSW bracht een bezoek aan Het Hoge, een basisschool in Vorden waar gewerkt wordt volgens de werkwijze *Continu verbeteren* van kwaliteitsdeskundige Jay Marino. In deze werkwijze staat het eigenaarschap van alle betrokkenen centraal. Directeur Harry Hendertink: 'Als je het eigenaarschap van leerlingen wil vergroten dan kan dat alleen als het eigenaarschap van iedereen in de organisatie vergroot wordt.'

Karen van Kooten
is redactielid van JSW
en zelfstandig
onderwijsadviseur/
trainer

De focus van basisschool Het Hoge op eigenaarschap was niet altijd zo scherp als tegenwoordig. Een slechte beoordeling van de onderwijsinspectie had positieve gevolgen, zo blijkt. Directeur Harry Hendertink legt uit: 'Vroeger had Het Hoge een echte familiecultuur, leerkrachten werkten al jaren samen en kenden elkaar goed. Als directeur wilde ik het eigenaarschap van leerkrachten voor hun eigen leerproces vergroten. Maar als ik bij leerkrachten vroeg naar hun eigen leerproces dan keken ze me aan en zeiden: 'Leerproces? Ik doe toch mijn werk?!' Tot we een zeer zwakke beoordeling kregen van de inspectie. Ik kan iedereen aanraden om dat eens mee te maken. Het dwingt je om met elkaar je hele organisatie eens goed te analyseren en te kijken waar verbetering nodig is. De werkwijze *Continu verbeteren* van Jay Marino heeft mij hiervoor de kapstok gegeven.'

Jay Marino is een internationale autoriteit op het gebied van kwaliteitsmanagement en onderwijsverbetering.

Het gaat om het geheel

Bij de werkwijze van *Continu verbeteren* is de visie en de missie van het team het uitgangspunt. Er wordt veel tijd besteed aan de vragen: Wie zijn wij en waar willen wij voor gaan? Wat verwachten wij van elkaar en wat vinden wij belangrijk bij de samenwerking? Het team heeft met elkaar vijf principes geformuleerd vanuit de missie van de school. Bij elk ontwikkeling die bijvoorbeeld vanuit de overheid wordt opgelegd wordt nagegaan of deze past bij de vijf principes. Dit is het gemeenschappelijk kader en geldt voor iedereen in de organisatie. Hendertink: 'Als directeur laat ik mij niet meer leiden door de gril-

len van de wetgeving. Als het ministerie iets aan geeft dat past in onze vijf principes dan doen wij dat. Als het niet past dan doen we het niet. Ik kan dat goed uitleggen en dan is mijn ervaring dat je er vrij in bent.' Op deze manier zorgt de school dat iedereen met dezelfde dingen bezig is. 'Het kan niet zo zijn dat het bestuur bezig is met het verhogen van de opbrengsten en het team met de nieuwe pleininrichting. Dat gaat langs elkaar heen lopen. Ik zorg als directeur ervoor dat iedereen op hetzelfde moment met dezelfde dingen bezig is. De nieuwe inrichting van het plein is uitgezocht door het team, de leerlingen hebben aangegeven wat zij nodig hebben om goed op het plein te kunnen spelen en het bestuur heeft gezorgd voor de financiële middelen. Op deze manier zorg ik voor verbinding, Jay Marino noemt deze integrale lijn *alignment*. Het bestuur is ook inhoudelijk betrokken, ze zijn af en toe aanwezig bij teamvergaderingen, lopen regelmatig door de school en gaan met leerkrachten in gesprek', legt Hendertink uit.

Alignment is een professionele integrale aanpak waarbij gezorgd wordt voor consistentie tussen plannen en processen op alle niveaus van de organisatie.

(Bron: www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)

Hendertink legt uit dat Het Hoge middels vijf principes voor deze integrale lijn, oftewel *alignment*, zorgt: 1) we creëren een veilige en uitdagende omgeving, 2) we leren van en met elkaar, 3) ieder kind is uniek en beschikt over unieke talenten die we naar boven proberen te halen waar nodig met extra zorg, 4) kinderen en medewerkers vallen op door zelfstandigheid,

Het werken met doelen heeft veel invloed op de manier waarop leerlingen met elkaar omgaan

verantwoordelijkheid voor eigen handelen en respect voor zichzelf, anderen en omgeving en 5) we zijn samen verantwoordelijk voor de zorg voor ieder kind en iedere medewerker.

Doorgaande lijn

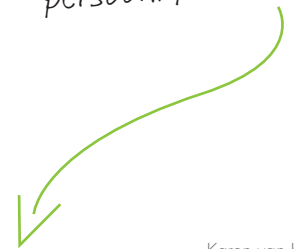
Het team bepaalt een missie voor de hele school en op dezelfde manier bepalen leerlingen een missie voor hun eigen groep. De jonge kinderen moeten hierin meer begeleid worden maar de oudere kinderen kunnen dit al goed onder woorden brengen. Leerlingen spreken samen regels af voor in de klas. De leerkracht stelt open, uitnodigende vragen en zorgt dat het echt van de kinderen komt. Leerkracht Mieke Onis van groep 5 vertelt: 'In het begin van het schooljaar hebben we met elkaar besproken: wat is voor ons belangrijk en wat willen we met elkaar?' Leerlingen hebben zelf een top drie van doelen gemaakt. Eén doel is: 'Wij werken netjes in ons schrift'. Mieke geeft aan dat zij dit niet een belangrijk doel vindt maar omdat de klas er zelf voor heeft gekozen staat hij toch in de top drie. Tot de kerstvakantie werkte de groep aan het doel: 'Wij bemoeien ons met onszelf, maar helpen elkaar wel'. Vooral dit laatste doel is uitvoerig besproken want wanneer is iets bemoeien en wanneer is het helpen?

Iedere dag wordt klassikaal door de leerlingen een score gegeven tussen 0 en 10 om aan te geven in hoeverre het doel die dag gehaald is, met een 7 is de klas tevreden. De leerkracht geeft ook een cijfer voor die dag en gezamenlijk wordt een gemiddelde bepaald. Er is afgesproken hoe de klas met elkaar gaat vieren wanneer het doel gehaald is. Leerling Zara: 'We maken die doelen omdat het niet altijd makkelijk is om goed met elkaar om te gaan. Dat gaat niet vanzelf en we moeten daar afspraken over maken.' De missie, de doelen, de score van de dag en de manier van vieren staan bij elkaar op een groot bord in de klas, het zogenaamde databord.

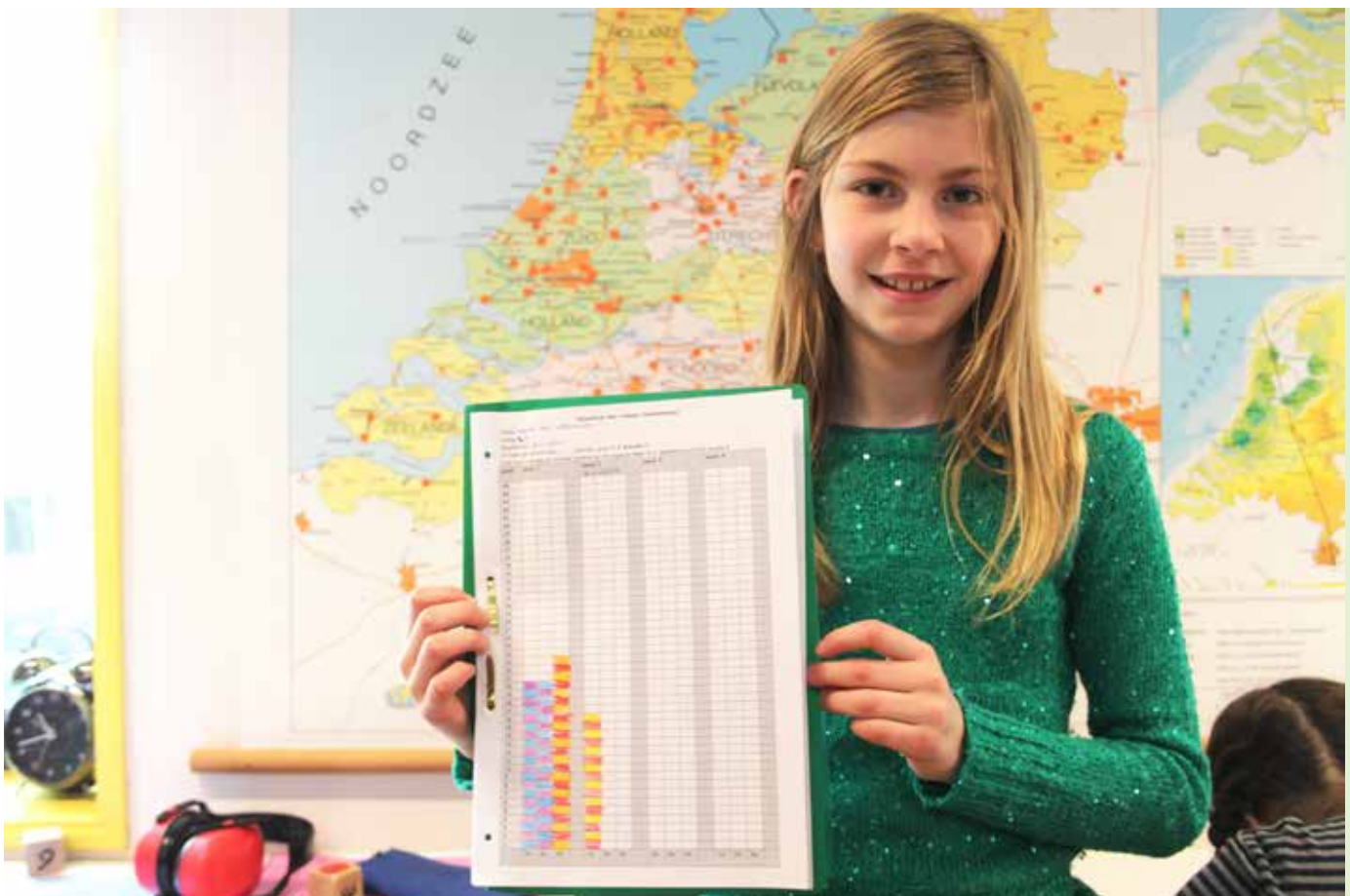
Naast de groepsdoelen hebben leerlingen ook hun persoonlijke doelen. Leerling Mara: 'We maken tafelsommen in twee minuten en dat houden we bij in een eigen grafiek. Dat doen we drie keer per week. We maken niet allemaal dezelfde sommen maar hebben vier niveaus. Je kan dan zien dat je groeit ten opzichte van jezelf. Trots zijn op jezelf is belangrijk.;

Mieke Onis ziet dat het werken met doelen veel invloed heeft op de manier waarop leerlingen met elkaar omgaan. Iedere week wordt een groepsgemiddelde gemaakt van alle persoon- →

Naast groepsdoelen hebben leerlingen hun persoonlijke doelen



Karen van Kooten





Karen van Kooten

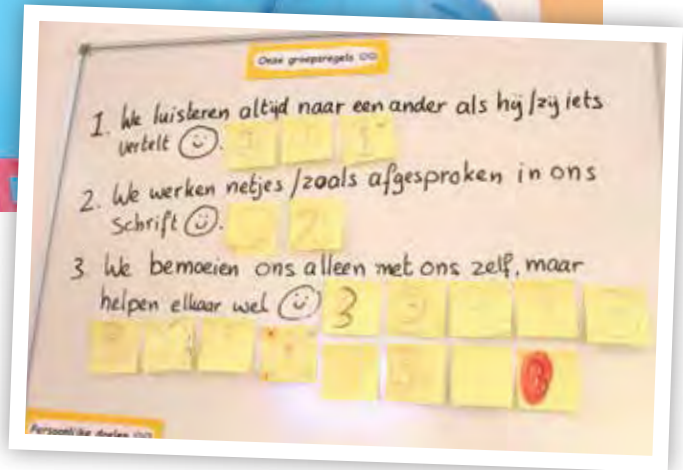
Het werken met doelen heeft een positieve invloed op de werkhouding

lijke doelen. Leerlingen die al goed lezen maken over het algemeen minder grote stappen dan leerlingen met een lager leesniveau. Hierdoor kunnen leerlingen die minder goed kunnen lezen het groepsgemiddelde verder omhoog brengen. Onis: 'Het maakt niet uit welk niveau je hebt. Kinderen accepteren verschillen en zijn blij voor elkaar als ze een doel hebben gehaald.'

'Het werken met doelen heeft tevens een positieve invloed op de werkhouding', gaat Onis verder. 'Leerlingen gaan meer oefenen omdat ze merken dat ze anders minder vooruit gaan. Ze zien dat inzet loont.'

Directeur Hendertink vult aan: 'Het werken met doelen is een middel om meer eigenaarschap te bereiken. Dat is een manier van denken die door de hele organisatie ingezet wordt. Als je concrete doelen stelt kan je ook groei laten zien: 'ik kan dit al en daar ben ik trots op!' Je hebt invloed op je eigen leerproces en dat voelt heel anders dan afgerekend te worden op een te laag leesresultaat. Dat is voor ons eigenaarschap: je laat zien dat je groeit en dat is belangrijker dan het resultaat.'

Leerlingen kunnen ook persoonlijke doelen op gedrag hebben, dit zijn eigen ontwikkelpunten waarvan ze zelf vinden dat ze beter in kunnen worden. Ze beschrijven deze doelen met hulp van de leerkracht. Ook houden ze zelf hun vor-



deringen bij. Deze persoonlijke doelen worden geëvalueerd in een gesprek met de leerkracht. Deze gesprekken vinden plaats op woensdag, de uitloopdag voor de weektaak. De leerkracht geeft dan minder instructie en gebruikt deze tijd voor gesprekken met leerlingen. Deze gesprekken vinden in principe plaats in de klas tenzij de leerling aangeeft dat hij of zij dat niet wil. Het is een tijdsinvestering die enorme winst oplevert legt Hendertink uit: 'Het werken met persoonlijke doelen is een doorgaande lijn door de hele school. In de onderbouw wordt nog wel gestuurd door de leerkracht maar in de bovenbouw kunnen leerlingen heel goed aangeven wat ze nog willen leren. Door de gesprekken met de leerkracht voelen leerlingen zich gezien en gehoord. We zien dat hierdoor minder botsingen en ruzies zijn dan voorheen.'

Balans tussen mogen en moeten

Op Het Hoge wordt de eigen verantwoordelijkheid van leerlingen gestimuleerd bij het bepalen en halen van doelen maar soms bepaalt de leerkracht wat en hoe er geleerd moet worden. Leerkrachten verschillen hierin, bij sommige leerkrachten krijgen leerlingen meer verantwoorde-

lijkheid dan bij anderen. Er zijn bijvoorbeeld leerkrachten die leerlingen laten kiezen waar ze op het leerplein willen werken. Andere leerkrachten vinden het niet prettig dat ze dan geen overzicht meer hebben. Hendertink: 'Om dit punt aan te pakken heb ik ervoor gezorgd dat er voorlopig iemand toezicht houdt op het leerplein. Op deze manier wordt het voor leerkrachten makkelijker om los te laten. Zo moeten ook leerkrachten leren, het kunnen loslaten is een leerproces. Hiervoor moet je een aantal jaar uittrekken. Het is belangrijk dat je als directeur zulke zaken opmerkt en aanpakt. Je staat meer aan de zijlijn en legt zo min mogelijk op want dan voelt het team zich geen eigenaar.' Maar soms wordt de leerkrachten wel wat opgelegd. 'Als iemand jaren groep 3 heeft gedaan dan geef ik aan dat ik de groepsverdeling ga veranderen. Ik vind het belangrijk dat een leerkracht ziet hoe een kind binnenkomt en de school verlaat. Je moet je als leerkracht blijven ontwikkelen en ontdekken wat de mooie kanten zijn van kinderen in verschillende leeftijden. Sommige leerkrachten doen dit tegen hun zin maar uiteindelijk zien ze de positieve kanten wel', zegt Hendertink.

Groei laten zien

Bij eigenaarschap op Het Hoge komt ook verantwoording kijken, laat Hendertink weten: 'Ik stimuleer als directeur eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid maar leerkrachten moeten zich wel verantwoorden. We evalueren om deze reden twee keer per jaar de toetsresultaten. In het begin moesten leerkrachten hun resultaten presenteren tijdens een teamvergadering. Dat was eng. Maar juist waar het scheef liep gingen collega's elkaar tips geven. Nu geven leerkrachten alleen een presentatie over het deel waar ze zich extra voor ingezet hebben. Ze vertellen aan elkaar wat ze gedaan hebben en wat het opgeleverd heeft. Hierdoor leren ze veel van elkaar, ze geven elkaar complimenten en daar geniet ik echt van.'

Het gaat op de basisschool in Vorden verder dan alleen verantwoording naar elkaar. Alle leerkrachten geven om de twee weken informatie aan ouders over de leerstof en doelen waar ze in de klas aan werken. Trendanalyses worden ook aan de ouders gemaild. Zo kunnen ouders zien dat bijvoorbeeld het technisch lezen van de groep nog niet op niveau is. 'Veel ouders bieden dan aan om te helpen, eerder was dat zoeken en trekken. Omdat ouders inhoudelijk betrokken worden gaan ze ook volgen of de doelen bereikt worden. Op deze manier zijn ouders deel van het geheel, we willen immers allemaal dat al onze leerlingen zich

optimaal ontwikkelen. Onze ervaring is: als je met ouders de alledaagse dingen bespreekt dan bespreek je ook eerder de onalldagse dingen. Als er zaken op school of thuis niet goed lopen dan is de drempel om dat te bespreken heel laag', zegt Hendertink.

Delen van verantwoordelijkheid

Op Het Hoge kunnen leerkrachten kiezen met welk inhoudelijk onderwerp ze zich bezig willen houden in een werkgroep. De werkgroep heeft beslissingsbevoegdheid en hierdoor voelen leerkrachten zich meer betrokken. Hendertink: 'In het begin zijn collega's onwennig en vragen: mag ik dit allemaal zelf beslissen? Maar als je ze de vrijheid geeft dan leren ze dat snel. Ik ben niet meer degene die de schoolontwikkeling aan de gang moet houden. Als een werkgroep iets wil dan moeten ze het zelf organiseren. Een voorbeeld is het werken met thema's bij wereldoriëntatie. Dit heb ik als directeur jaren geleden voorgesteld maar toen wilde het team dat niet. Een paar leerkrachten hebben het later wel opgepakt en zijn het gaan doen. Het loopt heel goed en nu hoort het team goede verhalen van collega's, dat werkt veel beter. De verantwoordelijkheid voor schoolontwikkeling wordt gedeeld, niet alles wordt meer met iedereen besproken. Dat werkt beter voor de werkdruk. Leerkrachten waren eerst overbelast. Nu zeggen ze: 'Ik heb ruimte in mijn hoofd, ik kan er nog iets bij doen'.'

Oog hebben voor de kleine dingen

Maar buiten de vaste afspraken van verantwoording en informatie delen om is er juist ook heel veel te halen stelt Hendertink: 'Ik zit regelmatig op het leerplein en kijk naar wat de leerlingen doen. De kinderen zijn mijn graadmeter. Dat werkt beter dan een klassenbezoek met een observatieformulier, dan krijg ik een opgepoetst lesje te zien. Het is belangrijk dat je als directeur altijd rondloopt en alles ziet. Je moet oog hebben voor kleine dingen die gebeuren. Alles wat groeit beklijft meer, ook al gebeurt het niet altijd in het tempo dat je graag zou willen.' Onis vult hem aan: 'Kleine dingen kunnen veel veranderen, daar heb ik steeds meer oog voor. Vroeger deed ik dat intuïtief en vanuit mijn hart maar nu ben ik me er meer bewust van.' ●

Omdat ouders
inhoudelijk
betrokken zijn
gaan ze ook
volgen of de
doelen bereikt
worden

VERDER LEZEN!

- Marino, J. & Polderman, J. (2011). *Leading Continuous improvement*. Breda: Magistrum. Te downloaden als e-book via: www.expertis.nl/resources/site403/CVL_cursisten/folders/MAG_LearningContinuousImprovement.pdf