

BLIK OP DE TOEKOMST

Scholen op expeditie

Medio 2013 publiceerden we het artikel ‘sturen door los te laten’ over het ontwikkelingsproces bij Stichting Consent (33 openbare basisscholen in Oost-Twente). We zijn nu twee jaar verder. Wat zijn de opbrengsten van een traject dat uitgaat van vertrouwen in medewerkers en geloof in de vernieuwingskracht die er binnen de scholen aanwezig is? In onderstaand artikel laten we zien wat de afgelopen periode is gebeurd en tot stand gebracht.

DOOR JAN DE JONGE EN MARCEL POPPINK

Consent heeft vijf jaar geleden een koersverandering ingezet met als doel om de aantrekkingskracht van de organisatie te vergroten: als werkgever en als samenwerkingspartner, maar natuurlijk vooral als onderwijsorganisatie waar ouders en leerlingen zich thuis voelen. Om dit te realiseren werd gekozen voor een expeditieaanpak: innoveren en vernieuwen door samen op onderzoek uit te gaan en nieuwe dingen te ontdekken. Niet top-down, niet bottom-up, maar in gezamenlijkheid, werkende weg. Geen vaste plannen en blauwdrukken maar improviseren en experimenteren. Geen strak geformuleerde doelen maar richtingen aangeven. Niet eerst lang nadenken en ingewikkelde plannen schrijven maar meteen aan de slag, waarbij we denken en doen afwisselen. Niet focussen op problemen maar op oplossingen. Zoeken naar voorbeelden waar het goed gaat in plaats van waar het niet goed gaat. Scholen niet verplichten om mee te doen, maar ze daartoe uitnodigen en verleiden.

Aan het begin van het traject werd, in de vorm van ‘windtunnelsessies’ met directeuren, leerkrachten, ouders, leerlingen,

bestuursbureau, College van Bestuur en Raad van Toezicht, een nieuw Strategisch Perspectief ontwikkeld onder de titel Onze blik op de toekomst. Hierin formuleerden we een nieuwe, aansprekende missie:

“Consent wil nu en in de toekomst onderwijs bieden dat het verschil maakt. Onze missie is om kinderen een stevige basis te bieden om de onzekere toekomst te lijf te kunnen. Cognitieve vaardigheden zijn daarvoor niet meer voldoende. Waar het vooral om gaat is: leren leren, leren communiceren en leren je eigen geluk te organiseren.”

Om het Strategisch Perspectief handen en voeten te geven stelden we themagroepen in, bestaande uit directeuren, leerkrachten en stafmedewerkers. We wilden voorkomen dat er eindeloze plannen zouden worden gemaakt die in de praktijk niet blijken te werken. In plaats daarvan wilden we een aanpak van experimenteren en improviseren bevorderen. Daarom hebben we de themagroepen gevraagd een ‘VanPlan’ te maken: geen uitgebreid en gedegen projectplan, maar op één A4-tje kernachtig opschrijven wat ze ‘van plan’ zijn. Zo’n plan timmert niet dicht,



Ouderbetrokkenheid is een belangrijk speerpunt.

maar geeft richting. Als het tijdens de rit toch anders blijkt te gaan dan je van te voren had gedacht, kun je gemakkelijk je plan aanpassen. Als er een VanPlan lag werd dit marginaal getoetst en kreeg de groep een budget waar ze mee aan de slag kon. We startten met zeven thema's, inmiddels zijn deze ingedikt tot vijf: sturen op geluk, ouderbetrokkenheid, ambassadeurschap, de academie en school voor de toekomst.

STUREN OP GELUK

'Geluk' is binnen Consent het eerste en misschien wel belangrijkste thema. De ambitie is dat leerkrachten en leerlingen positief en met zelfvertrouwen in het leven staan, waardoor ze hun eigen geluk kunnen organiseren en een bijdrage kunnen leveren aan het geluk van anderen. Op dit moment draaien er binnen vrijwel al onze scholen schoolbrede programma's die leerlingen en leerkrachten daarbij helpen. In al deze programma's wordt uitgegaan van de principes van de positieve psychologie: focus op persoonlijke kracht en talenten. Bijna driekwart van de scholen werkt met Schoolwide Positive Behavior Support (PBS), een aanpak gericht op het bevorderen van positief gedrag binnen de

school. Ook zijn er scholen die met de Gelukskoffer of Thema-leren werken of met programma's als VierKeerWijzer of Rots en Water.

Interessant is dat twee scholen - onder leiding van en in samenwerking met Prof. Ernst Bohlmeijer van de Universiteit Twente - vorig jaar zijn gestart met het ontwikkelen van een nieuwe methode, het Positief Educatie Programma (PEP). De leerkrachten worden getraind in positieve psychologie en ontdekken mogelijkheden om hun plezier in het werk te vergroten. Ook leren ze om lessen te geven die gericht zijn op het beter benutten van talenten, sterke kanten en positieve eigenschappen van kinderen. De PEP methode is vooral gericht op het vergroten van de betrokkenheid en het welbevinden van kinderen. Vanaf komend schooljaar gaan drie andere scholen zich hierbij aansluiten.

Geen vaste plannen en blauwdrukken, maar improviseren en experimenteren

Een belangrijk doel van deze programma's is ook om pestgedrag op school zoveel mogelijk uit te bannen. Alles wat aandacht krijgt groeit; wij richten ons daarom niet op het gedrag dat we niet willen: pestgedrag, maar op het gedrag dat we wel willen: respectvol omgaan met elkaar. Uitgangspunt is dat we goed

gedrag versterken. We verleggen de focus van pesten naar het organiseren van je eigen geluk en een bijdrage leveren aan het geluk van anderen.

OUDERBETROKKENHEID MET GLANS

Omdat ouders en school gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het kind willen wij ouders optimaal betrekken bij de school. Onderzoek heeft aangetoond dat ouderbetrokkenheid een positieve invloed heeft op de schoolprestaties en het sociale gedrag van kinderen. Het blijkt dat het effect van ouderbetrokkenheid op de ontwikkeling van kinderen in de basisschoolleeftijd zelfs groter is dan het effect dat wordt veroorzaakt door het verschil in de kwaliteit van scholen. Het is dus belangrijk dat ouders en school goed met elkaar samenwerken.

Vorig jaar zijn acht scholen van start gegaan met een pilot ouderbetrokkenheid. We hebben hierbij gekozen voor de Glans-techniek, ontwikkeld door Marja Klaver. Glans is een methode die ouders stap-voor-stap betreft bij de schoolcarrière van hun kind. De ambitie is dat dat voor honderd procent van de ouders gaat gelden. Dit wordt bereikt door de Glans-techniek schoolbreed systematisch in te voeren. De G staat voor Grondhouding en Gesprek, de L voor Lijn door het jaar heen, de A voor Ambitie van de school, de N voor Naast elkaar en de S voor Systeem. Glans bestaat uit acht sessies, elk met een specifiek thema. De sessies worden bijgewoond door de directeurs, samen met een of twee teamleden. Iedere bijeenkomst wordt afgesloten met een praktijkopdracht voor het hele team. De deelnemers zijn erg



De ambitie is dat leerkrachten en leerlingen positief en met zelfvertrouwen in het leven staan.

enthousiast over Glans, omdat theorie wordt gecombineerd met praktijk en omdat Glans goed aansluit bij de schoolbrede 'geluksprogramma's'. Interessant onderdeel van Glans zijn de 'hoop- en droomgesprekken'. Het doel van deze gesprekken is om kinderen en ouders over de talenten van het kind te laten vertellen en om verwachtingen over en weer uit te spreken. In driehoeksgesprekken worden twee keer per jaar de ontwikkelingen van het kind besproken tussen kind, ouders en leerkracht.

Begin volgend schooljaar gaat een tweede groep scholen met de Glans-techniek aan de slag. De bedoeling is dat in een later stadium ook de overige scholen aanhaken, maar er ligt geen verplichting. Scholen moeten zelf bepalen of de aanpak bij hen past.

LEERKRACHTEN ALS AMBASSADEURS

De ambitie is dat Consent een aantrekkelijke werkgever is, met vitale, breed inzetbare medewerkers die werken vanuit passie en plezier. Medewerkers die ambassadeur zijn en bijdragen aan aantrekkelijke scholen, waar leerlingen en ouders graag bij willen horen. Ambassadeurschap betekent dat je functioneert als een rolmodel die leerlingen helpt te leren, te communiceren en hun eigen geluk te organiseren. Een ambassadeur is er niet alleen voor de leerlingen, maar ook voor ouders en collega's.

Om als ambassadeur te kunnen optreden is het belangrijk dat er goede randvoorwaarden zijn. Er is daarom ook gewerkt aan de uitstraling van scholen, onder andere door het plaatsen van bordes, vlaggen en banners in de nieuwe professionele huisstijl die we vorig jaar hebben laten ontwikkelen. Ook is er een nieuwe, moderne website gekomen. Steeds meer scholen bouwen hun eigen website ook in deze stijl. Verder hebben we gekozen voor een nieuwe aanpak van de formatietoekenning, waardoor de scholen nu ruim voor de zomervakantie duidelijkheid hebben over hun formatie, aanzienlijk eerder dan vroeger. Ook zijn we gestart met een nieuw, positief mobiliteitsbeleid, waarmee we leerkrachten en andere medewerkers willen 'verleiden' om buiten de eigen muren te kijken.

Het motto is: doe werk dat bij je past en je hoeft nooit meer te werken! Je krijgt daar namelijk 'flow' van: de juiste balans tussen het vinden van uitdaging in je werk en het aansluiten van je vaardigheden daarop. Een hoge mate van vaardigheden en een hoge mate van uitdaging zorgt voor veel flow. Mensen met flow voelen zich aangetrokken tot een uitdagende visie, hebben een sterke wil dit te realiseren en hebben de behoefte om te leren wat hiervoor nodig is. We organiseerden workshops waarin mensen met behulp van een vragenlijst een match konden zoeken tussen de eigen situatie, die van het team en die van Consent. Voor sommigen was dit best confronterend. De vragenlijst laat zien dat het soms kan helpen om van school te wisselen om een situatie van flow te bereiken. Je kunt dan een 'sprong' maken van gemiddeld niveau naar hoog niveau.

EEN EIGEN ACADEMIE

Onderwijs bieden dat het verschil maakt en onze leerlingen een stevige basis geven om ze voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst. Om deze ambitie te realiseren zijn onze medewerkers, en met name de leerkrachten, cruciaal. Als we het beste uit onze leerlingen willen halen, kan dat alleen met leerkrachten die zich voortdurend verder willen verbeteren en ontwikkelen.

Daarom hebben wij, samen met een ander schoolbestuur, een eigen Academie opgericht. Deze moet zich ontwikkelen tot dé plek voor vraag en aanbod van professionalisering, uitwisseling van expertise en kennisdeling.

De Academie richt zich op alle medewerkers, maar vooral op de leerkracht. De Academie gaat steeds meer praktische opleidingen aanbieden die aansluiten bij de behoeften van de leerkrachten en op de ontwikkelingen binnen onze scholen. Zo zullen er opleidingen en trainingen worden aangeboden op het gebied van *21st century skills*, nieuwe didactische inzichten, mogelijkheden voor de inzet van iPads en tablets, nieuwe media etc. De Academie biedt ook diverse vaardigheidstrainingen aan, onder meer op het gebied van communicatie met leerlingen en ouders. Daarnaast zijn er praktische bijeenkomsten gericht op ADHD, dyslexie, autisme en hoogbegaafdheid.

Ook zijn we bezig met de ontwikkeling van een online platform waarop leerkrachten expertise en kennis kunnen delen. Doel is dat over een jaar 25 procent van de medewerkers actief is op dit platform, over twee jaar 50 en over vijf jaar 90 procent.

SCHOOL VOOR DE TOEKOMST

Het laatste thema, School voor de Toekomst, staat voor het ontwikkelen van nieuwe onderwijsconcepten, waarin kinderen door te leren, te ervaren en te onderzoeken, erachter komen waar hun drijfveren en hun talenten liggen. Plezier, nieuwsgierigheid en verwondering zijn daarbij centrale begrippen. Na een intensieve voorbereiding is het project School voor de Toekomst met zeven scholen van start gegaan. In een later stadium kunnen ook andere scholen aansluiten. Leerkrachten beginnen met de KWTO cursus. Hier leren ze om anders te kijken naar hun eigen lessen. Met behulp van verwondervragen, experimenten en andere werkvormen worden de reguliere lessen rijker en boeiender gemaakt. Daarnaast zijn leerkrachten samen met hun collega's van andere scholen aan de slag in zogenaamde Docenten Ontwikkel Teams om nieuwe programma's en lessen te ontwerpen rondom *21st century skills*. Verder is er een Platform opgericht (met onder andere TechniekPact, TechYourFuture, KWTO, Universiteit Twente en Saxion), waarin wordt nagedacht over de aansluiting van het onderwijs op de toekomstige beroepspraktijk.

Wat nodig is, is een nieuw curriculum

"Onze kinderen leven in een compleet nieuwe wereld, waarin iedereen met elkaar verbonden is. Dit heeft enorme gevolgen, ook voor ons onderwijs. Er zit nog steeds een grote kloof tussen wat wij onze kinderen leren en wat ze in de toekomst nodig hebben." Aldus Alfons Timmerhuis, lid van het College van Bestuur van Consent op de jaarlijkse Winterconferentie. "We blijven leerkrachten nodig hebben, maar hun rol zal in de toekomst drastisch veranderen. De inhoud wordt vooral een kwestie van technologie. Kennisoverdracht vindt plaats met behulp van ICT, de leerkracht is er vooral voor de menselijke waarden, zoals respect en empathie. Er zal in de toekomst veel minder klassikaal lesgegeven worden, omdat de technologie het mogelijk maakt om meer inhoud te geven aan het individueel leren. De Academie wil leerkrachten helpen om die nieuwe rol te gaan vervullen."

School voor de Toekomst wil ook een platform bieden voor leerkrachten om vernieuwende ideeën uit te werken en uit te wisselen. Leerkrachten die meer willen dan dat ze nu laten zien in hun lessen en op zoek zijn naar nieuwe manieren van lesgeven krijgen ruimte om hiermee aan de slag te gaan. Vanuit Consent wordt hiervoor een budget beschikbaar gesteld.



Belangrijk is ook dat we, samen met een ander schoolbestuur, werken aan een instrument dat kinderen aan het eind van de basisschool een completer beeld meegeeft van de leerroute die zij in acht jaar hebben afgelegd. Rapporten en CITO-scores bieden alleen inzicht in het cognitieve niveau van kinderen, maar hoe zit het met zijn of haar drijfveren? Wat vindt hij of zij leuk om te doen? Welke voorkeuren laat hij of zij buiten school zien? Aan de hand van een tijdlijn die gedurende acht jaar basisschool bijhoudt wat het kind wil, doet en kan, kunnen scholen een veel completer uitstroombroef aan bieden, een driedimensionaal beeld dat kinderen dichtbij het waarmaken van hun dromen brengt. Dit beeld, een combinatie van 'ik kan', 'ik doe' en 'ik wil', dient als basis voor het advies dat elke leerling aan het einde van de basisschool ontvangt.

Een aantrekkelijke werkgever met vitale, breed inzetbare medewerkers die werken vanuit passie en plezier

REFLECTIE

De expeditieaanpak blijkt een inspirerende en effectieve manier te zijn om met elkaar te werken aan excellent onderwijs. Het College van Bestuur stuurt niet top-down maar geeft ruimte en vertrouwen aan teams en individuen om zelf invulling te geven aan het Strategisch Perspectief en de nieuwe missie. Het CvB is wel betrokken, zowel bij de themagroepen als de overkoepelende focusgroep die de voortgang en de uitvoering van het Strategisch Perspectief bewaakt. Maar deze betrokkenheid is niet gebaseerd op het geven van opdrachten op basis van hiërarchische verhoudingen, maar op het aangaan van de dialoog op basis van gelijkwaardigheid.

Belangrijk hierbij zijn ook de jaarlijkse ontmoetingen die we organiseren. De Najaarsconferentie, waarin College van Bestuur en schooldirecteuren met elkaar de balans opmaken en aangeven wat ze voor het komend schooljaar belangrijk vinden. De Winterconferentie, waarin van iedere school een delegatie aanwezig is, die met elkaar uitwisselen wat er in het afgelopen jaar binnen Consent is gebeurd, zowel vanuit de vijf themagroepen als vanuit de scholen. We vertellen elkaar verhalen, we wisselen ervaringen uit, we inspireren elkaar en we geven elkaar tips en adviezen. En de Onderwijsdag, waar alle ruim 700 medewerkers nieuwe inspiratie opdoen door deskundigen zowel van binnen als buiten de organisatie.

Sinds kort zijn we gestart met een nieuwe opzet van de netwerken. Deze hadden de vorm van een zeswekelijks overleg van directeuren van dicht bij elkaar gelegen scholen. Een flink deel van de tijd werd besteed aan beheersmatige aangelegenheden. In de nieuwe opzet richten de netwerken zich primair op onderwijskwaliteit. Ze hebben het karakter van een professionele leer-gemeenschap. Het netwerk nieuwe stijl is niet een overleg, maar een team. Als er zich problemen voordoen op een school is dat niet alleen de verantwoordelijkheid van betreffende directeur maar ook een zaak van het netwerk. Het netwerk ontwikkelt zich van een netwerk van directeuren tot een netwerk van scholen, waarbij ook tussen andere medewerkers uitwisseling van kennis en ervaring ontstaat.

De ontmoetingen zorgen dat het vuurtje blijft branden. Maar er blijven ook lastige vragen en dilemma's. Hoe maak je voldoende middelen vrij in een periode van krimp en bezuinigen? Is er voldoende capaciteit om alle plannen te realiseren? Komt het soms niet te veel op de schouders van een beperkt aantal mensen neer, die het toch al zo druk hebben? Hoe stimuleren we leerkrachten om aan de slag te gaan met professionalisering en onderwijs-vernieuwing, terwijl ze aangeven dat ze hun handen vol hebben met lesgeven, teamvergaderingen, overleggen met de gemeente, Cito-toetsen en gesprekken met ouders en klagen over alle van bovenaf opgelegde verplichtingen? Wat doen we met scholen en leerkrachten die achterblijven?

Een van de manieren om hiermee om te gaan is het zoeken van externe spiegels en samenwerkingspartners, zowel maatschappelijke instellingen, het bedrijfsleven als andere schoolbesturen. Een interessant initiatief in dit verband is Expeditie PO Twente, waarin ambitieuze en innovatieve vertegenwoordigers van een vijftal schoolbesturen in de vorm van een 'Community of Practice' samen vernieuwende ideeën ontwikkelen en doorvoeren in de dagelijkse praktijk. Hierover in een later artikel wellicht meer.

MARCEL POPPINK IS VOORZITTER VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR VAN CONSENT. JAN DE JONGE IS PARTNER VAN NIEUW ORGANISEREN.NL EN INITIATIEFNEMER VAN EXPEDITIELEERKRACHT.NL