



SIMONE KESSELS

senior adviseur bij Expertis Onderwijsadviseurs, simone.kessels@expertis.nl

In het onderwijs worden regelmatig successen geboekt. Door thema's zoals het lerarentekort, laaggeletterdheid, kansenongelijkheid en 'lastige' ouders blijven de successen en de gedrevenheid van een groot gedeelte van de beroepsbevolking nogal eens onderbelicht. Helaas! Dit artikel is het resultaat van een aantal diepte interviews op scholen die, na een tijd van zorg, successen hebben geboekt. Welke succesfactoren hebben er volgens de geïnterviewde scholen toe bijgedragen dat de kwaliteit van het onderwijs is verbeterd?

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOREN?

DE WEG NAAR ONDERWIJSKWALITEIT

Bij scholen van Samenwerkingsstichting Kans & Kleur in Wijchen, basisschool De Mare in Almelo, basisschool De Tandem in Almelo, OBS Glanerbrug in Glanerbrug en Stichting Veldvest in Veldhoven is bewust gekozen om via leerkrachtvaardigheden de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het verder versterken van leerkrachtvaardigheden heeft geleid tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, waardoor de leerlingen tot meer en beter leren komen. Aan deze scholen en hun bestuurders is in diepte-interviews gevraagd wat volgens hen de succesfactoren van een geslaagd verbetertraject zijn. In deze gesprekken werden allerlei aspecten genoemd die hebben geleid tot de verbetering van de kwaliteit. Drie succesfactoren klinken duidelijk in de verhalen door: leiderschap, een integrale aanpak gericht op het verbeteren van leerkrachtvaardigheden en het effectief gebruik van data.

DUIDELIJKE VISIE

Op alle scholen was sprake van een schoolleider met een visie, die de volledige verantwoordelijkheid op zich heeft genomen en in staat is het team mee te nemen in een veranderproces. Zonder effectief leiderschap zal een organisatie niet tot échte verandering komen. Leiderschap begint hier met het duidelijk hebben van de stip op de horizon en een

visie op het proces om daar te komen. De leiders uit de betreffende scholen, zowel op school- als bestuursniveau, hadden daar heel duidelijk over nagedacht.

Jos de Mönnink van Stichting Veldvest gaf in het gesprek aan: 'Ik had een duidelijke visie op waar ik heen wilde. De basis moet eerst op orde zijn. Vervolgens ben ik in gesprekken begonnen om de mensen te stimuleren om mee te denken.' Door de dialoog aan te gaan met de directeuren is Jos de Mönnink erin geslaagd hen te betrekken bij het gesprek over de gewenste koers. De tijd en energie die dit kostte in het begin heeft zich later terugverdiend.

Leiderschap houdt ook in dat je nadenkt

Daar werden aan het begin van het nieuwe schooljaar maar liefst vijf teamleden vervangen. Met de komst van nieuwe mensen werd heel duidelijk dat dit besluit nodig was om als team in beweging te komen.

Schoolleider Evert Kozijn voormalig schoolleider van basisschool De Mare in Almelo vertelde dat hij als schoolleider de dialoog gebruikt om teamleden in beweging te krijgen. Op De Mare werd expliciete directe instructie (EDI) onder andere als middel gebruikt om op de school meer op dezelfde manier les te geven. Behalve dat de instructie van leerkrachten verbeterde, kwam er ook meer verbinding tussen de leerkrachten en de bouwen en is een gezamenlijk referentie-

'WAAROM DOE JE DE DINGEN ZOALS JE ZE DOET?'

over hoe je mensen in beweging krijgt. Dan is het van belang zicht te hebben op de kwaliteiten en valkuilen van het team waarmee je de verandering ingaat. Dit kan betekenen dat aan de voorkant al een besluit genomen moet worden over de samenstelling van het team. Dat vraagt om doortastendheid op zowel school als bestuursniveau. Het managementteam van OBS De Glanerbrug heeft dit aan den lijve ondervonden.

kader ontstaan. In de gesprekken dwingt Evert Kozijn zijn teamleden na te denken over waarom ze bepaalde keuzes maken: 'Ik heb telkens de vraag gesteld: waarom doe je de dingen zoals je doet?' Bewustwording over het eigen gedrag en het effect hiervan zien, maakt professionals bewust en kan leiden tot een bewuste keuze om met het gedrag door te gaan wanneer het effectief is of juist gedrag aan te passen.



Maak gebruik van de dialoog om mensen in beweging te krijgen.

BALANS TUSSEN ZIEL EN ZAKELIJKHEID

In de gesprekken werd een juiste balans tussen ziel en zakelijkheid genoemd als belangrijke eigenschap van leiderschap. De directeuren investeerden allen in een veilige sfeer door aandacht te besteden aan mensen, duidelijk de kaders te schetsen en besluiten te nemen waar nodig. Monique Leppink, voorheen interim-directeur bij OBS Glanerbrug in Glanerbrug slaagde erin binnen korte tijd een goede relatie op te bouwen met de teamleden door te investeren in contact. Ze gaf in het gesprek aan dat zij hier heel bewust voor heeft gekozen: 'Vinger aan de pols houden, veel rondlopen, gesprekken opvangen, langslopen. Ik wilde de mensen leren kennen en weten wat er speelt.'

De schoolleiders gaven allemaal aan dat het tempo van de verandering moet passen bij het team en dat je ook duidelijke keuzes moet maken en sommige dingen niet moet doen. Door de waan van de dag dreigen leraren de focus soms

uit het oog te verliezen. Als schoolleider monitor en bewaak je het proces. Marjan Kool, schoolleider van De Tandem in Almelo geeft aan dat zij merkte dat teamleden met veel zaken tegelijk bezig waren en dat zij in het begin van het traject nogal directief is opgetreden waar het keuzes maken betrof: 'Niet te veel nieuwe dingen, kleine stapjes, agenda's bewaken, ook in vergaderingen. Ik heb dingen van het bord weggehouden.' Het slagen van een traject op school vraagt ook om leiderschap op bestuursniveau. Idealiter volgt de bestuurder het proces en komt het in elk geval aan bod in de professionele dialoog tussen bestuurder en schoolleider. Alle schoolleiders gaven aan dat het voor hen belangrijk was dat hun bestuurder aandacht had voor het proces zonder dat de eigen autonomie in het gedrang kwam.

Monique Leppink zei hierover: 'Je wilt mandaat hebben en je gesteund voelen. Er is vertrouwen van je bestuurder nodig.'

RUIMTE NEMEN

Hennie Biemond voormalig bestuurder bij Kans & Kleur noemde haar dilemma tussen ruimte en richting. Zij is van mening dat mensen hun verantwoordelijkheid moeten nemen en vanuit ruimte kunnen werken. Zij stelt zichzelf voortdurend de vraag: neem ik niet te veel ruimte? Aan de ene kant heeft zij duidelijk in beeld waar ze met de organisatie heen wil, maar ze wil de scholen wel ruimte geven voor hun eigen proces. Tenzij ze merkt dat het proces niet tot het gewenste resultaat leidt, dan grijpt ze in.

Jos de Mönning van Veldvest omschrijft kort en bondig zijn betrokkenheid bij het traject dat Veldvest doorloopt: 'Gezien, gewaardeerd en gefaciliteerd.' Zoals eerder aangegeven is zijn rol met name in de beginfase heel intensief geweest door mensen te inspireren en te motiveren. Daarna heeft hij de verantwoordelijkheid bij de scholen gelegd en in de gesprekken met directeuren het proces gevolgd. Samengevat werden in ►

de gesprekken de volgende essentiële elementen van leiderschap genoemd: visie, doortastendheid en balans tussen ziel en zakelijkheid. Een belangrijke opmerking hierbij is dat het leiderschap in bovengenoemde voorbeelden steeds gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

INTEGRALE AANPAK GERICHT OP HET VERBETEREN VAN LEERKRACHTVAARDIGHEDEN

Hiervoor is het belang van leiderschap uiteengezet. De sturing van de leiders uit de gesprekken was gericht op het leren en handelen van de leerkracht met als doel de ontwikkeling van leerlingen te stimuleren. De externe begeleiding in deze trajecten richtte zich op de eerste plaats dan ook op de didactische vaardigheden, dat is immers de core business

cyclus. Teamleden zijn trots op maar ook verbaasd over de energie die er in het team is vrijgekomen.

Karin Kluitenberg, intern begeleider op OBS Glanerbrug zei hierover: 'Je zag teamleden gewoon veranderen. Ineens zat er weer beweging in het team en gingen we er met elkaar voor.' Bij OBS Glanerbrug waren de didactische vaardigheden niet op orde. Het rekentraject waar de school al mee gestart was, is toen uitgebreid met het werken volgens EDI. De kennis werd in teambijeenkomsten gedeeld, vervolgens vonden er lesbezoeken met feedbackgesprekken plaats.

Monique Leppink geeft aan dat ze het belangrijk vindt dat leerkrachten bewust keuzes maken op basis van kennis van hun leerlingen. Het eigenaarschap in de klas ligt bij de leerkracht. Een begelei-

Marijke Spiele, ten tijde van het gesprek directeur van OBS Glanerbrug vertelde: 'Bij het inspectiebezoek kregen we te horen dat vooral het didactisch handelen niet op orde was. Dat vonden we zeer confronterend. Maar het heeft wel geleid tot urgentiebesef en de bereidheid om te veranderen.'

Om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, is het belangrijk dat iedereen in de school in staat is data te begrijpen en te analyseren. Vervolgens kun je op basis van deze data nadenken over effectieve interventies en dit toepassen in de lessen en dit evalueren.

Stichting Veldvest is, vanuit de visie dat de basis eerst op orde moet zijn voordat verdere ontwikkeling mogelijk is, gestart met het werken in datateams om stichtingbreed meer zicht te krijgen op resultaten en het analyseren ervan. Met behulp van Expertis Onderwijsadviseurs en de Universiteit Twente is er bovenscholen een datateam samengesteld dat scholingsbijeenkomsten heeft gevolgd. Dit datateam bestaat uit zogenaamde leermonitoren die het geleerde in de scholen hebben gebracht, waardoor iedereen in de scholen gericht naar data is gaan kijken. Door het in kaart brengen van data, deze te analyseren en vervolgens passende interventies in te zetten, zijn leerlingen vooruit gegaan in ontwikkeling. Leraren en intern begeleiders hebben zich op deze wijze een meer onderzoekende houding eigen gemaakt. Ook op De Tandem in Almelo waren de wisselende en tegenvallende resultaten de aanleiding om begeleiding in te schakelen. De situatie op de school veranderde vanwege een gewijzigde populatie en een nieuwe directeur. De school constateerde dat een goed pedagogisch klimaat niet voldoende was om goede resultaten te behalen. Vier jaar geleden is de school begonnen met een nulmeting door bij alle leerkrachten lesbezoeken af te nemen. Het zorgen voor draagvlak had op De Tandem vooral te maken met helderheid over de termen die gebruikt werden. 'Opbrengsten was bij ons een vies woord. Daarom hebben we eerst stil gestaan bij helderheid omtrent dit begrip. Opbrengsten betreft meer dan alleen cijfers.' Dit vertelde Yvonne Talens, intern begeleider van de school. Door als team hier het gesprek over te

HET MOET ECHT EEN GEZAMENLIJK TRAJECT ZIJN

van de leerkracht.

Hennie Biemond had hierover een trefende uitspraak: 'Het exclusieve domein van het onderwijs is didactiek. Daar heb je heel wat waar te maken.'

Alle scholen hebben gekozen voor een integrale aanpak, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en gericht op blijvend resultaat. Dat betekent dat de hele school en de verschillende processen in de school gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, dat er steeds verbindingen worden gelegd en dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor de eigen rol in het geheel. In zowel de trainingen, de lesbezoeken, de feedbackgesprekken als de regiegroepoverleggen staan de leerkrachtvaardigheden centraal. De begeleide scholen geven over de begeleiding aan dat deze combinatie van scholing, lesbezoeken en coaching een gouden combinatie is. Van de begeleiding geven ze aan dat de adviseurs weten wat werkt en over de juiste kennis, vaardigheden en houding beschikken. Binnen de school krijgt het traject daarnaast aandacht op teamvergaderingen, bouwoverleggen en in de gespreks-

dingstraject om de resultaten te verbeteren is een intensief traject en vraagt veel van de mensen die participeren. Niet alleen van de schoolleider en het managementteam, zeker ook van de leraren. Er wordt op alle niveaus verantwoordelijkheid en eigenaarschap gevraagd. In alle gesprekken kwam dan ook naar voren dat een dergelijk traject echt een gezamenlijk traject moet zijn dat de focus van het hele team heeft én van het bestuur. Een integrale aanpak betekent dat schoolbreed, op alle niveaus gewerkt en gesproken wordt over het verbeteren van kwaliteit. De begeleiding die wordt geboden, vindt dan ook op al deze niveaus plaats.

EFFECTIEF GEBRUIK VAN DATA

Duurzame ontwikkeling vraagt om een plan, een resultaatgerichte aanpak. De scholen die de kwaliteit van hun onderwijs verbeterd hebben, hadden een duidelijk doel voor ogen en er werd een plan met bijbehorende doelen opgesteld. In de meeste gevallen vormden de slechte resultaten aanleiding om een schoolbreed ontwikkeltraject te starten.



Onder data verstaan we niet alleen de toetsresultaten, maar ook informatie uit gesprekken, relevante documenten en gedrag van teamleden, leerlingen en ouders.

voeren, ontstond er openheid en ruimte, verder heeft het ook iets blijvends in de cultuur van de school bewerkstelligd. Leerkrachten geven nadrukkelijk aan, dat zij met de gevolgde werkwijze hun vak terug krijgen. De school is gestart met een EDI-traject - rekenen en technisch lezen - en heeft dit inmiddels aangevuld met begrijpend lezen op basis van close reading. Om het eigenaarschap van

begeleiding een belangrijke plaats in. De managementteamleden hebben (in eerste instantie samen met een externe begeleider) steeds lessen van de leraren bezocht en feedback op leerkrachtgedrag gegeven. De lesbezoeken hadden een resultaatgericht karakter, de observaties waren gericht op van tevoren afgesproken aspecten (zoals bijvoorbeeld instructie, activeren en effectieve leertijd). In de

merkte op: 'Je geeft zo het vak weer terug aan de leerkracht.' Het uitgaan en volgen van data in de breedste zin van het woord gecombineerd met een gestructureerd plan is van invloed op het succes van het traject.

IN BEWEGING

Opvallend in alle gesprekken was de trots en de energie die voelbaar was. Niet alleen de kwaliteit van het onderwijs op de scholen is verbeterd, ook de werksfeer voor de teamleden is in positieve zin veranderd. Op alle niveaus ontstaat beweging en komen professionals uit hun comfortzone. Waar er in het begin van het begeleidingstraject zorg was over resultaten en ontwikkeling, groeide gedurende het traject het vertrouwen van teamleden en verbeterden de resultaten. Leiderschap, een integrale aanpak gericht op leerkrachtaardigheden en effectief gebruik van data bleken hierbij een essentiële rol te spelen. BSM

JE GEEFT ZO HET VAK WEER TERUG AAN DE LEERKRACHT'

leerkrachten te vergroten is gekozen om dit te aan te pakken op basis van Lesson Study.

Onder 'data' verstaan we niet enkel de toetsresultaten maar ook informatie uit gesprekken en relevante documenten en gedrag van teamleden, leerlingen en ouders. De lesbezoeken nemen in de

nagesprekken reflecteerden de leerkrachten op hun eigen professioneel handelen. De wijze van feedback geven gebeurde op een open en respectvolle manier, waardoor leerkrachten zich echt gezien voelden.

Bovenbouwcoördinator en leerkracht Albertine Meijerink van De Tandem