

Even een snelle check! Geven de leerkrachten op uw school op een vergelijkbare en herkenbare manier les? Stuurt u samen met hen op de kwaliteit van de school en het onderwijs? En staat uw school organisatorisch als een huis, zodat alle plannen en projecten uiteindelijk landen in de klas? Als u deze vragen direct met 'ja' beantwoordt, kunt u dit artikel gerust overslaan. Zo niet, dan loont het om te zien hoe u de kwaliteit van uw schoolorganisatie en het onderwijs kunt verbeteren met het programma van De Betere Basisschool (DBB).

ERVARINGEN MET DE BETERE BASISCHOOL

INVESTEREN IN BETER ONDERWIJS EN EEN STERKE SCHOOL

Enthousiast starten met nieuwe plannen en projecten, maar ze niet echt afmaken. Of onduidelijke afspraken maken over zaken, waardoor die na verloop van tijd verzanden. Wil Hovy (61) heeft het vaak voorbij zien komen. Inmiddels heeft hij zo'n 200 basisscholen intensief begeleid bij het verbeteren van hun schoolorganisatie en het onderwijs. Daardoor weet hij als geen ander waar zij in de dagelijkse praktijk tegenaan lopen. 'Aan bevologenheid vaak geen gebrek. Maar wél aan duidelijke keuzes, heldere besluitvormingsprocedures en elementaire management-skills', zegt de schooladviseur. 'Daarnaast ontbreekt ook vaak een duidelijke koers. Scholen hebben wel fraai geformuleerde visies, soms voorzien van mooie metaforen, zoals rupsen, vlinders, bloemen. Maar die bieden vaak onvoldoende richting als stip aan de horizon bij belangrijke beleidsbeslissingen. En zie dan maar eens alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.'

PROFESSIELE CULTUUR

Al werkend in het basisonderwijs – aanvankelijk als leerkracht en later als (bovenschoolse) directeur en adviseur – ontwikkelde Hovy de afgelopen 40 jaar een eigen aanpak, die nu bekend staat als De Betere Basisschool (DBB).

Met dit programma begeleidt hij schooldirecteuren, bouwcoördinatoren en teams om gestructureerd een lerende organisatie en een professionele cultuur in hun school neer te zetten. Zij bouwen hierbij allereerst aan een stevige organisatorische structuur, zodat alle leerkrachten in ontwikkel- of verbeterteams actief kunnen gaan meewerken aan het realiseren van een overkoepelende visie en de daaruit voortvloeiende prioriteiten. Daarnaast is DBB ook gericht op heldere besluitvorming en gefaseerde implementatie van plannen en projecten, zodat vergaderingen effectiever verlopen, plannen worden afgemaakt en kan worden voortgebouwd op bereikte resultaten. 'Voordat er besluiten worden genomen, is er natuurlijk ruimte voor wikken en

wegen, twijfels en vragen – zolang die tenminste zijn gekoppeld aan de hoofddoelen en vastgestelde prioriteiten' licht Hovy toe. 'Maar zodra 80 procent van het team akkoord is met een plan, is er sprake van een besluit dat iedereen loyaal dient uit te voeren. En nog een belangrijk uitgangspunt: pas als een plan is afgerond, begint de school aan een nieuw plan. Zo voorkom je dat de school teveel oppakt en plannen uiteindelijk verzanden, omdat ze niet goed zijn uitgewerkt en geborgd.'

HERKENBARE DIDACTISCHE LIJNEN

Voor verbeteringen van het onderwijs zelf, richt de school zich met DBB onder meer op het uitzetten van herkenbare didactische lijnen en dezelfde pedagogische aanpak in alle groepen. Hiervoor worden de nodige standaarden en protocollen geformuleerd als professioneel houvast voor de leerkrachten. 'Om hier effectief op te kunnen sturen, maakt de school ook

'HET GAAT NU WEER OVER DE INHOUD!'

kijkwijzers', gaat Hovy verder. 'Hiermee kunnen collega's tijdens klassenbezoeken bij elkaar nagaan in hoeverre zij in bepaalde situaties inderdaad de gewenste instructievaardigheden inzetten en hetzelfde professionele gedrag vertonen. Belangrijk, want herkenbaar gedrag van leerkrachten en een vergelijkbare opbouw van lessen bieden leerlingen rust, duidelijkheid en herkenbaarheid!'

Werken aan al dit soort organisatorische en onderwijsinhoudelijke zaken is natuurlijk geen doel op zich. Het is slechts een middel om uiteindelijk de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de leeropbrengsten te verhogen. En juist daar-

bij werpt het programma van De Betere Basisschool zijn vruchten af, zo blijkt in de praktijk. ‘Zwakke’ scholen wisten zich hiermee de afgelopen jaren te transformeren, zodat ze - soms tot ongeloof van de Inspectie – binnen relatief korte tijd weer goed gingen presteren. Schooldirecteuren en MT-leden maakten zich een effectievere stijl van leidinggeven eigen, waardoor zij nu gericht sturing geven aan alles wat er op school gebeurt. En leerkrachten die eerst passief afwachten waar het MT mee aankwam, zijn nu actief betrokken bij verbeteringen en vernieuwingen waar zij zelf mee hebben ingestemd. We vroegen drie schooldirecteuren welke stappen zij met DBB hebben gezet en vooral wat dat op hun school heeft opgeleverd.

ST. MARTINUSSCHOOL

‘Vijf jaar geleden, nog voor mijn aantreden, kreeg deze school het predicaat ‘zwak’. Er moest dus veel werk verzet worden om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen’, zegt Vincent Scholte, directeur van de St. Martinusschool in Millingen aan de Rijn. ‘Meer focus op de kernvakken, meer samenhang tussen de vakken en minder aandacht voor alle dingen daaromheen.’ Eenmaal van start met DBB scherpte Scholte eerst de visie aan. ‘Er werd hard gewerkt, maar zonder gedeelde kijk op wat we hier op school eigenlijk wilden met ons onderwijs. Daarom hebben we stilgestaan bij de vraag: doen we de goede dingen? En doen we die goed? Verder hebben we ons ook de vraag gesteld: welk zichtbaar gedrag willen wij over vijf jaar zien bij de kinderen, leerkrachten en ouders? Toen kwamen woorden naar voren als zelfstandigheid, zelf verantwoordelijk zijn, talentontwikkeling en plezier. Allemaal kernwaarden, die nu centraal staan in onze visie.’

Toen eenmaal duidelijk was waar de Martinusschool voor wilde gaan de komende jaren, bood DBB een welkome structuur om dat stap voor stap te realiseren. ‘Eén van de eyeopeners voor mij was de manier waarop in DBB de besluitvorming is geregeld, zodat er niet getornd kan worden aan vastgestelde prioriteiten en eenmaal genomen besluiten’, zegt Scholte terugblikkend. ‘Bovendien worden de beleidsplannen die ter besluitvorming voorliggen, door de leerkrachten zelf opgesteld en gepresenteerd. Zo zijn zij direct bij het beleid betrokken en denken zij actief mee over vragen als: wat levert dit plan op; wat is er lastig aan; en is er wellicht een beter alternatief? En het opvallende is: in hun eigen voorstellen gaan de teamleden soms verder dan ik zou durven. Bij het opstellen van items voor de kijkwijzers zou ik bijvoorbeeld voorzichtig zijn geweest. Maar mijn leerkrachten namen daar behoorlijke stappen in.’

BASISSCHOOL JOPPENSZ

‘Het borgen van bereikte resultaten was altijd al een aandachtspunt voor onze school’, zegt Beatrix van Maanen, directeur van basisschool Joppensz in Leiden. Tijdens een bijscholingscursus over dit onderwerp bij de CED-Groep hoorde zij toevallig over DBB – en dat maakte haar meteen enthousiast. ‘Het programma biedt duidelijkheid – en het gaat over didactisch handelen en betere leeropbrengsten. Daarnaast sprak me aan dat je met DBB met het hele team aan verbete-



Wil Hovy: ‘Pas als een plan is afgerond, begint de school aan een nieuw plan.’

ringen werkt, laag in de organisatie. Daardoor ben ik niet langer degene die altijd alles moet bedenken en de kar moet trekken.’ Eén van de valkuilen voor Van Maanen was (en is) dat zij in haar enthousiasme makkelijk ‘ja’ zegt tegen nieuwe uitdagingen en overal kansen ziet. ‘Nieuwe dingen uitproberen, leuk!! En werkte iets niet, dan gooide ik het net zo gemakkelijk weer overboord en zocht ik iets anders. Dat ▶

MEESTERLIJK BESTUREN

Basisscholen kunnen separaat werken met DBB. Elke school plant en borgt hiermee de eigen activiteiten – plus de activiteiten die eventueel vanuit het schoolbestuur komen. Hierbij is het natuurlijk wel van belang dat het bestuurskantoor tijdig met de geplande vernieuwingsactiviteiten deelt, zodat een school daar rekening mee kan houden. Schoolbesturen die hun werk in lijn met DBB willen professionaliseren, kunnen aan de slag met ‘Meesterlijk Besturen’. Groot voordeel hiervan is dat de scholen en schoolbestuurders zo allebei met dezelfde planningssystematiek werken, gekoppeld aan goede besluitvorming, implementatie en borging.

WERKDruk OMLAAG

Succes verzekerd met De Betere Basisschool? 'Ja', antwoordt Wil Hovy overtuigd. 'Scholen die hiermee aan de slag gaan, hebben over drie jaar een actief team dat enthousiast meewerkt aan beleidsontwikkeling en de uitvoering van schoolplannen. Daarnaast hebben ze hun intervisie op orde, waardoor zij zich met recht een lerende organisatie mogen noemen. En, niet onbelangrijk in deze tijd, veel minder last van werkdruk, doordat er duidelijke keuzes zijn gemaakt, doelgerichter wordt gewerkt en effectiever wordt vergaderd.'

heeft iets heel dynamisch. Maar leerkrachten kon ik op die manier ook overvoeren.'

Inmiddels werken alle leerkrachten en het MT van Joppensz veel planmatiger en doelgerichter. 'De afgelopen twee jaar hebben we met DBB een duidelijke structuur neergezet. Dat biedt rust. Iedereen weet zo waar we mee bezig zijn. En we maken plannen nu - stap voor stap - af, zodat er ook echt iets terecht komt van wat we hebben afgesproken', zegt Van Maanen. 'Daarbij hebben de leerkrachten de nodige autonomie om in verbeter-, ontwikkel- en implementatieteams binnen een duidelijk kader mee te werken aan schoolplannen. Dat pakken zij heel goed op. Daardoor blijven zij niet langer achter mij aan fietsen. Dat bevalt mij heel goed!'

De nieuwe werkwijze dwingt Van Maanen vooral om streng voor zichzelf te zijn. 'Uit managementtestjes komt altijd naar voren dat ik tamelijk informeel ben en ruimte nodig heb om te groeien en te bloeien. Maar nu ben ik gebonden aan een strikt kader. Zolang ik binnen dat kader blijf, loopt het hier op rolletjes. Maar op het moment dat ik 't laat lopen, bestaat het risico dat alles verslapt. Laatst moest er bijvoorbeeld een vergadering worden verschoven waarop een voorstel zou worden gepresenteerd. Je ziet dan onmiddellijk dat mensen achterover gaan leunen. Het is dus vooral van belang dat je je als directeur aan de gemaakte afspraken houdt.'

VAN MEET AF AAN DRAAGVLAK

Belangrijke beslissingen neemt Van Maanen nu altijd samen met haar team, waardoor er van meet af aan draagvlak voor is. 'We hebben hier bijvoorbeeld 'beleid gezonde voeding' doorgevoerd omdat we een gezonde school willen zijn. Daarbij hebben we ouders gevraagd verantwoorde tussendoortjes mee te geven. Dat leidde en leidt nog steeds tot een hoop gesputter bij sommige ouders. In verleden zouden leerkrachten die ouders naar mij hebben verwezen. Maar nu voeren zij die gesprekken zelf. Zo staan we dus echt samen voor het gevoerde beleid. Fantastisch!'

Om de leerkrachten uit te dagen zich te blijven ontwikkelen, geven de bouwcoördinatoren van Joppensz tijdens groepsbezoeken 'oplossingsgerichte feedback' aan de leerkrachten. 'Natuurlijk vinden sommigen het eng dat er een collega bij hen in de klas komt kijken. Dat is echt even wennen, zowel voor degene die feedback krijgt als voor degene die de feed-

back geeft. Maar de belangrijkste winst hiervan is dat er weer wordt gepraat over de vraag hoe we heel gericht de kwaliteit van ons onderwijs kunnen verbeteren. Hierdoor gaat het weer over de inhoud van ons werk, zonder dat het daarbij over individuele leerkrachten gaat.'

DE RIDDERHOF

Als nieuwe directeur van basisschool De Ridderhof in Utrecht, stapte Jarrick Schaap twee jaar geleden in zekere zin op een rijdende trein. De school had namelijk net een begin gemaakt met DBB. 'We stonden voor de vraag: hoe maken we met elkaar onze schoolvisie waar? Hoe dragen we daar samen verantwoordelijkheid voor op deze grote school met 50 leerkrachten? Ik zag dat DBB daar goed op aansloot. Dat programma biedt namelijk de mogelijkheid om elkaar scherp te houden en bij te sturen - en samen te onderzoeken hoe we het onderwijs nog beter kunnen maken.' Bij het aanscherpen van de visie was duidelijk dat alle mooie woorden over samen onderzoeken en leren net zo goed voor de leerlingen gelden als voor de leerkrachten. 'Dat betekent bijvoorbeeld dat wij ook zelf een onderzoekende houding aannemen, open staan voor ontmoeting en respect hebben voor verschillen. Zo komt in onze teamvisie terug hoe we met onze leerlingen willen werken.'

'HET GAAT NIET OM VINKEN MAAR OM VONKEN!'

De afgelopen periode heeft Schaap geprobeerd DBB met kleine aanpassingen 'schooleigen' te maken. 'Ik vind het gevaar van dit soort programma's dat ze kunnen leiden tot een infuus-effect', licht hij toe. 'Het gaat goed zolang je dit soort programma's inzet als cultuurinterventie, waardoor je het eigenaarschap binnen de school vergroot, meer samen verantwoordelijkheden draagt en een professionele dialoog op gang brengt. Maar het loopt mis zodra je dingen gaat doen 'omdat dat moet van DBB'. Dan verwordt het tot een kunstgreep, waar je jezelf afhankelijk van maakt.'

'Kenmerkend voor DBB is dat je via aanpassingen in de structuur uiteindelijk de cultuur van de school gaat beïnvloeden. Dat is 'blauwe' benadering, die staat of valt met voldoende één-op-ééntjes: gesprekken waarin je met de leerkrachten bespreekt wat hun volgende stap is in dit verhaal. Waar ben jij goed in? En hoe kun jij je kwaliteiten optimaal inzetten? Zonder zo'n professionele dialoog werk je al snel aan de structuur om de structuur - en mis je de clou. Want het gaat niet om vinken maar om vonken!'

VRIJBLIJVENDHEID IS WEG

Dankzij DBB waait er nu een frisse wind op De Ridderhof. 'We hebben de vrijblijvendheid weggepoetst', vat Schaap samen. 'We werken nu echt samen aan schoolverbetering.'



Jarrick Schaap: 'Leerkrachten voelen dat ze werkelijk invloed hebben op het gevoerde beleid.'

Met professionals van wie je professioneel gedrag mag verwachten. En met leerteams die met concrete opdrachten aan de slag gaan. Zo voelen de leerkrachten dat ze werkelijk invloed hebben op het gevoerde beleid. Bovendien zijn we nu altijd in de oplossingen-sfeer bezig. Daardoor zitten leerkrachten niet langer naar elkaar te kijken, omdat "ze" het maar beter hadden moeten organiseren. Want "ze" zijn we nu allemaal!

Leerkrachten krijgen de ruimte om mee te praten en de verantwoordelijkheid om te oefenen en te leren. Schaap: 'Ze kunnen zelf hulp en ondersteuning organiseren, bijvoorbeeld door collegiale consultatie. Zo zijn zij als professionals echt eigenaar geworden van de overlegmomenten. We vergaderen minder, maar meer to the point. En dat altijd gefocust op de vraag wat vernieuwingen uiteindelijk opleveren voor onze leerlingen. Ik ben hierdoor zelf ook een betere directeur geworden. Terwijl ik twee jaar geleden nog als aanjager fungeerde, ben ik nu vooral vragensteller en houd ik de timing in de gaten, zodat we op tijd een volgende stap voorwaarts zetten.'

Wil Hovy en Wybo Vons schreven samen het boek De Betere Basisschool - excellent en duurzaam organiseren in de praktijk. Kijk voor meer informatie op: www.cedgroep.nl/debeterebasisschool. BSM

10 PLUSPUNTEN

Met De Betere Basisschool werkt de school gericht aan:

1. een richtinggevende schoolvisie
2. beter onderwijs
3. sturing op de kwaliteit van leerkrachten
4. heldere planning
5. een professionele cultuur
6. eigenaarschap bij leerkrachten
7. daadkrachtig leiderschap
8. effectief vergaderen
9. duidelijke besluitvorming
10. borging van resultaten.