

De Hildegardisschool in Rotterdam heeft een populatie met iets minder dan 50 procent gewichtenleerlingen, waarvan veel leerlingen met een migratieachtergrond. Ondanks de lage sociaaleconomische achtergrond van het grootste deel van de leerlingen halen zij al een aantal jaar op rij hoge resultaten op de eindtoets. Een gesprek met directeur Sandra Groeneboom en intern begeleider met directietaken Marlika Migchielsen over 'het geheim' achter dit succes.

'ER ZIJN GEEN MOEILIJKE KINDEREN, ALLEEN KINDEREN DIE HET MOEILIK HEBBEN'

In de recente publicatie van de Onderwijsinspectie 'Zicht op succesfactoren' (zie kader) worden de succesfactoren benoemd die ongetwijfeld ook bij jullie school aanwezig zijn. Waar ik nieuwsgierig naar ben is of er ook dingen zijn die jullie niet meer doen?

Directeur Sandra Groeneboom (S): 'De kracht achter het verhaal in het algemeen is dat we de deuren hebben opengedaan en zijn gaan samenwerken. We doen het nu met elkaar en zijn gestopt met de 'hokjescultuur'. Wat we niet meer doen, is wekelijks een teamvergadering waarbij de directie vertelde wat de bedoeling was. Elke verandering ging uit van de directeur. Daar zijn we vijf jaar geleden direct mee gestopt en we zijn op zoek gegaan naar de talenten van de leerkrachten. Geloven in capaciteiten van mensen die op je school werken is belangrijk. Het is een pittige school met veel problematiek. Je moet talenten hebben wil je bij ons op school kunnen werken.'

Intern begeleider Marlika Migchielsen (M): 'We zijn ook gestopt met steeds maar weer expertise van buiten halen en kijken veel meer naar de expertise die al bij het personeel aanwezig is. We hebben door subsidie drie uur extra leertijd en dat is compleet omgezet in eigen formatie. We halen geen expertise van buiten, geen kunstlessen, geen muziek, geen techniek. Onze eigen leerkrachten geven de lessen. Het blijft je "eigen club", dat zorgt ervoor dat er minder conflicten zijn en dat we minder brandjes hoeven te blussen. Hierdoor gaat de effectieve leertijd omhoog.'

S: 'Dat er minder conflicten zijn, heeft ook te maken met het invoeren van het concept van de Vreedzame School. Het was ook niet van de ene op de andere dag anders. De invoering van zo'n nieuw concept kost tijd, het heeft zeker twee jaar geduurd. Leerlingen denken mee en het gedrag van leerkrachten wordt enorm aangepakt bij de Vreedzame School. Het idee is dat jij niet degene bent die al die conflicten moet oplossen met vaak straffen, nee, je zet de kinderen bij elkaar en zoekt met elkaar naar een oplossing.'

En halen jullie nog wel eens externen binnen?

M: 'Ja soms wel. Maar de opdracht aan externen is altijd om het ons zo snel mogelijk te leren.'

Jullie zijn ook drie jaar geleden met LeerKRACHT (zie kader pagina 11) begonnen?

S: 'Vanuit het bestuur van de RVKO kwam het idee om met LeerKRACHT te beginnen. Ik heb toen aangegeven dat we er nog niet aan toe waren en dat we met z'n allen beslissen of we het willen. Vervolgens hebben we een werkgroep gevormd waar iedereen die interesse had in mocht. Die groep had de opdracht "het moet anders en het moet samen".'

'VERANTWOORDELIJKHEID LIGT BIJ HET TEAM'

M: 'De groep heeft gekeken naar het programma van De Betere Basisschool, naar inhoudelijke werkgroepen en naar LeerKRACHT. Uiteindelijk is het toch LeerKRACHT geworden. De inhoudelijke werkgroepen hebben we het jaar erna erbij gepakt. Je vroeg toch wat we niet meer doen? Eerst legden we altijd alles voor aan het managementteam, die gaven er een klap op en dan ging het naar het team. Nu gaat het vanuit zo'n werkgroep gelijk naar het team. Dat vertrouwen is er.'

S: 'Dat is ongeveer de afgelopen twee jaar zo. We hebben het eerlijk gezegd heel lang nog wel gecontroleerd.'

M: 'Je ziet steeds meer dat we het loslaten en dat de verantwoordelijkheid echt bij het team ligt. Dat is ook wat je bij de Vreedzame School bij de kinderen doet, dat zij verantwoordelijkheid gaan dragen voor wat er in de school gebeurt.'

S: 'Aan ons de taak om ervoor te zorgen dat als iemand naar ons toe komt met "nou wat die nu..." in plaats van opstaan en



Directeur Sandra Groeneboom (links) en intern begeleider Marlika Migchielsen van de Hildegardisschool.

dat even te gaan regelen het zelf te laten oplossen. Dat blijft wel lastig, want ik wil ook wel dat het gaat zoals ik het wil.'

We hebben het gehad over de Vreedzame School, LeerKRACHT en eigen verantwoordelijkheid. Wat is de relatie met de opbrengsten?

S: 'We hebben nu drie jaar achter elkaar mooie resultaten dus het lijkt te bestendigen. Ik denk dat het vooral gaat om betrokkenheid van de kinderen en effectieve leertijd. We zorgen voor een goed pedagogisch klimaat, daar helpt de Vreedzame School enorm mee en elke dag samen kijken hoe het weer een beetje beter kan, dat is LeerKRACHT. Het is eigenlijk toeval dat dit voor ons zo mooi in elkaar past. Daar zijn we later achter gekomen. Overigens is het wel zo dat we de cyclus van LeerKRACHT hebben aangepast. We zijn van twee naar vier weken gegaan. Dit kwam ook uit het team. Er is ook vrijheid om in plaats van een lesbezoek, dat is standaard bij LeerKRACHT, te sparren met een collega of eens op een andere school te gaan kijken. Mensen zijn blijvend enthousiast en ik denk dat dit ook komt omdat je luistert naar elkaar.'

Het onderzoek van de inspectie gaat over resultaten bij taal en rekenen. Hoe zit het bij jullie op andere gebieden?

S: 'Het gaat beter over de hele breedte. Verleden jaar deden we

mee aan een debatwedstrijd. Dat had ik vijf jaar geleden echt niet kunnen bedenken.'

M: 'Het gaat om vaardigheden. Nu zijn er vanaf groep drie vergaderingen waarin de leerlingen hun mening mogen geven. De allereerste vergaderingetjes zijn al in groep 1/2. Ze hebben een ►

SUCCEFACTOREN VOLGENS DE INSPECTIE

De Onderwijsinspectie heeft vier hoog scorende scholen onderzocht en van daaruit de volgende succesfactoren gede-
stilleerd en die gerelateerd aan onderwijskundige literatuur:

- bevlogenheid en professionaliteit van het team
- professioneel (gedeeld) onderwijskundig leiderschap
- veilig pedagogisch klimaat
- opbrengstgericht werken
- betekenisvol taal- en rekenonderwijs
- onderwijs op maat
- ouderbetrokkenheid en samenwerking met peuterspeelzalen en voortgezet onderwijs.

Bron: Inspectie van het Onderwijs (2017) Peil.Onderwijs: zicht op succesfactoren. Vier portretten van hoog scorende scholen.



Tijdens een bordsessie worden (leerling)resultaten besproken, doelen bepaald en verbeteracties afgesproken.

leerlingenbord waarop staat waaraan ze willen werken. Het gaat erom dat ze betrokken zijn bij het hele proces.'

Marlika, wat doet Sandra om te zorgen dat je ook als teamlid gezien wordt en betrokken bent?

M: 'Dat begon al met het eerste gesprek dat ik met haar had waarin ze vroeg wat mijn talent is en hoe we dat terugzien in de school. Wat is het en wat doe je ermee? En dan geeft ze ruimte. Het blijft niet alleen bij woorden. Ze doet ook flitsbezoeken, is zichtbaar in de school, geeft je feedback en gaat

met je in gesprek. Ze weet wat er speelt en zorgt ervoor dat ze zicht heeft op hoe het met de leerlingen en zeker ook met jou gaat.'

Hoe gaan jullie om met leerkrachten die onvoldoende talent hebben voor deze school met deze kinderen?

S: 'Lukt het niet met een leerkracht dan krijgt hij of zij begeleiding. Liefst vanuit eigen leervragen. Er is ook een aantal collega's vervroegd met pensioen gegaan en twee collega's zijn elders gaan werken, omdat de werkwijze niet bij hen paste. Die kregen buikpijn van de open deuren en het idee dat er ieder moment iemand binnen kan komen. We hebben gelukkig van iedereen op een goede manier, liefdevol, afscheid kunnen nemen.'

M: 'Het moet wel bij je passen om hier te werken.'

Als het gaat om leiderschap geef je veel verantwoordelijkheid aan het team, maar wat houdt je nou zelf?

M: 'Er is tot nu toe nog altijd iemand van het managementteam bij de besprekingen. Bij de inhoudelijke werkgroepen hebben we coördinatoren en er is ook een MT-lid aanwezig. Die is het directe lijntje naar de managementteamvergaderingen. Komend jaar doen we daarin een stap terug en gaat het managementteam meer functioneren als vraagbaak voor de inhoudelijke werkgroepen. Het team houdt de IPB-gesprekken en zorgt voor het personeelsbeleid. Ook beleidsmatig liggen veel dingen vast. Het managementteam schrijft de beleidsstuk-

ZELFSTANDIGHEID, VERANTWOORDELIJKHEID EN EIGENAARSCHAP

Kenmerkend voor de Hildegardisschool is de nadruk die leerkrachten leggen op de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van leerlingen. Zij stimuleren leerlingen medeverantwoordelijk te zijn voor hun eigen leerproces, waardoor de leerlingen goed zicht krijgen op hun eigen functioneren. Die grote(re) zelfstandigheid van de leerlingen leidt tot een effectieve leertijd tijdens de les. De leerkracht kan wanneer nodig bepaalde leerlingen meer aandacht geven, terwijl de andere leerlingen weten wat ze moeten doen en er geen ordeverstoring optreedt.

Uit 'Zicht op succesfactoren'

LEERKRACHT

LeerKRACHT is een bewezen aanpak om het onderwijs stap-voor-stap beter te maken. Vier instrumenten, die elkaar onderling versterken, vormen de basis van de aanpak:

- De bordsessie. Effectieve, korte werksessies, waarin leraren en schoolleiding wekelijks (leerling)resultaten bespreken, doelen bepalen en verbeteracties afspreken.
- Gezamenlijk lesontwerp. Vertaling van de doelen van het bord naar de dagelijkse lespraktijk. Leraren bereiden samen lessen voor, bepalen per les wat ze willen bereiken en innoveren zo het onderwijs.
- Lesbezoek en feedback. Leraren observeren bij elkaar of het bij het gezamenlijk lesontwerp beoogde effect op de leerling wordt behaald en bespreken dit samen na.
- De stem van de leerling. Inspiratiebron voor de verbetering. Leerlingen geven leraren feedback over het onderwijs en doen suggesties voor verbeteringen.

Deze instrumenten worden gebruikt in een wekelijkse ritmiek en de hele school doet mee.

ken en zorgt voor de externe contacten.'

Die enorme betrokkenheid van jullie heeft misschien ook een keerzijde, want is dit vol te houden? Hoe zorg je goed voor jezelf als het gaat om energie en inspiratie?

S: 'Ik vind het heel leuk en dan geeft het vooral energie. Mijn glas is altijd voor 90 procent half vol in plaats van half leeg.'

M: 'Je moet er ook zelf voor zorgen dat het interessant blijft. We zijn allebei een opleiding gaan volgen bij de Thomas More Leiderschapsacademie. Ik volg Leidinggeven aan schoolontwikkeling, de schoolleidersopleiding en Sandra doet een master onderwijsleiderschap. Dat biedt weer nieuwe inzichten en die gebruiken we voor de ontwikkeling van de Hildergardis-



Kinderen met kaartjes voor een coöperatieve werkvorm.

school. We werken allebei veel en halen daar energie uit. We moeten elkaar ook regelmatig afremmen anders rennen we iedereen zes keer voorbij. We genieten ook wel van de behaalde successen, maar dan snel weer door. Misschien soms te snel.'

S: 'In het begin werd ik de rode Ferrari genoemd. Ik heb dat echt moeten afleren met alle frustraties die daarbij horen.'

Als je nou tips mag geven aan andere leidinggevendenden. Lessons learned?

S: 'Nieuwsgierig zijn, ruimte geven aan elk personeelslid en je kwetsbaar opstellen waardoor anderen dat ook gaan doen. Inmiddels weet ik dat het heel waardevol is om allerlei verschillende types in je team te hebben. Als iemand komt solliciteren merk ik dat degene die ik het liefst aanneem mijn type is. Het is juist heel goed om te kijken wat nodig is voor de school. Zorgen dat iedereen zich gezien weet. Ik geloof niet dat mensen op een leider zitten te wachten die het altijd beter weet en die zegt zo gaan we het doen. Ook al denk je misschien dat je het beter weet. Ik denk het nog wel, maar ik handel er niet meer naar en dat levert hele mooie dingen op. En het allerbelangrijkste dat je er staat voor de kinderen. Bij ons mag je zijn wie je bent. We hebben best wel een aantal kinderen die temperamentvol zijn. Je mag een time-out nemen en je mag als een briesende stier bij mij binnenkomen, zolang je maar niet wegloopt.'

M: 'Als het gaat over gedeelde verantwoordelijkheid, ook van leerlingen, heb ik vandaag iets moois meegemaakt. Een leerling waar wat mee aan de hand is, wilde niet meer naar binnen. Toen kwam een andere leerling langs waar we in het verleden veel gedoe mee hebben gehad. Hij maakte een bepaald gebaar, waardoor hij toch, weliswaar boos, naar binnen ging. Het was zo mooi dat juist die ene leerling dat gebaar maakte en dat die andere luisterde. Ik heb hem later enorm veel complimenten gegeven en (lachend) daar kan hij overigens helemaal niet tegen.'

S: 'Ik accepteer niet als leerkrachten zeggen "die komt er bij mij niet meer in". De vorige directeur heeft iets heel moois gezegd "moeilijke kinderen bestaan niet, wel kinderen die het moeilijk hebben." We geven kinderen steeds weer een nieuwe kans.' BSM

ONTWIKKELGESPREKKEN

In het begin van het schooljaar voert de leerkracht met alle leerlingen een ontwikkelgesprek. Leerkracht en leerling bespreken dan de persoonlijke verwachtingen en doelen van de leerling. Deze gesprekken dragen bij aan een goede band tussen leerkracht en leerling, ook vanwege de persoonlijke aandacht voor elke leerling. Op deze manier kan de leerkracht voor elke individuele leerling eigen doelen en verwachtingen uitspreken.

Uit: 'Zicht op succesfactoren'
