

Jay Marino inspireert en overtuigt tijdens drukbezochte masterclass

Hoe word je een 'zeer effectieve school'?

Hoe word je een 'zeer effectieve school'? Dat was de centrale vraag tijdens de masterclass van dr. Jay Marino op vrijdag 24 september. Dat de vraag velen in het primair onderwijs bezighoudt, blijkt wel uit de enorme belangstelling voor de bijeenkomst. En de deelnemers kwamen niet voor niets. Na een bevlogen en overtuigend verhaal gingen ze allen geïnspireerd huiswaarts.

"Hij denkt als een leraar, praat als een leider en presenteert als een van de beste bestuursleden die ik ken." Met deze woorden introduceert Luc de Vries, algemeen directeur van Stichting Agora, dr. Jay Marino. In de zaal is het stil, alle stoelen zijn bezet, de deelnemers kijken verwachtingsvol. Leerkrachten, schoolleiders, bestuursleden, onderwijsadviseurs: een gemengd gezelschap. Wat ze delen is hun betrokkenheid bij het primair onderwijs en een gezamenlijk doel: een optimale ontwikkeling van leerlingen.

Continue verbetering

Daarvoor zijn ze bij Jay Marino aan het juiste adres. Marino is een internationale autoriteit op het gebied van kwaliteitsmanagement, opbrengstgericht werken en onderwijsverbetering. Ooit begon hij zijn carrière in het onderwijs als leerkracht, maar tegenwoordig werkt hij als superintendent van een scholendistrict waarin 3.600 leerlingen vallen (in Dunlap Community, Illinois). Onlangs gaf hij een masterclass die werd georganiseerd door Agora (stichting voor bijzonder primair onderwijs in de Zaanstreek) en B&T. De titel van de masterclass – 'Getting results through best practices. Driving continuous improvement throughout the organization' – klinkt veelbelovend. "Er is altijd ruimte voor verbetering", zegt Marino. "We zijn nooit helemaal tevreden." Tevredenheid is ook niet wat Jay Marino bij de deelnemers hoopt te bereiken. Integendeel! "Ik hoop dat jullie je aan het eind van de dag een beetje ongemakkelijk voelen. Dat is immers nodig om verandering te bewerkstelligen."

Negen essentiële elementen

Het doel van die verandering is een 'highly effective school' te worden. Marino onderscheidt negen essentiële elementen die betrekking hebben op verschillende aspecten van het onderwijs. Hij bespreekt ze een voor een en neemt zo de deelnemers mee van het strategische niveau naar het individuele leerlingenniveau, van management en communicatie naar onderwijsmethodes en de meting van resultaten, van de ontwikkeling van leraren naar die van het kind en van de interne leeromgeving naar de relaties met de buitenwereld. Daarbij legt hij voortdurend de koppeling met relevant wetenschappelijk onderzoek. Maar ofschoon hij daar tamelijk

veel aandacht aan besteedt, blijft hij niet hangen in theorie. Telkens weet hij die ook naar de praktijk te vertalen, waarbij hij deelnemers verscheidene handvatten biedt die ze direct op school kunnen gebruiken.

Focus op het kind

Opvallend is Marino's focus op de leerling. "Dat vind ik mooi: dat Marino het kind centraal stelt", zegt een deelnemer. "Niet het systeem, niet de leerkracht, maar de uiteindelijke focus is volledig op het kind gericht." In het primair onderwijs in Nederland is dat natuurlijk ook vaak de intentie, maar na Marino's verhaal is duidelijk dat er nog vele mogelijkheden zijn om die intentie meer handen en voeten te geven. Belangrijk volgens Jay Marino is in ieder geval dat leerkrachten eerst hun eigen projectie of oordeel over het kind loslaten ('Ach, dat is er een van de familie Jansen.'). Henk Hendriks, senior adviseur en partner van B&T, vond dat een eye opener: "Ik merk tijdens gesprekstrainingen met directeuren dat de veronderstelde weerstand bij een leerkracht meestal bij de directeur zelf zit. De directeuren projecteren dat op hun leerkrachten. Datzelfde doen leerkrachten dus ook met leerlingen. Leerkrachten moeten proberen die beelden los te laten. Het is goed als je een kind puur kunt beoordelen op zijn of haar prestaties."

In een 'zeer effectieve school' is er veel vertrouwen in leerlingen. Docenten vertrouwen erop dat leerlingen kunnen leren. Leerlingen nemen zelf de verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. Ze stellen hun eigen doelen vast, zijn de gespreksleiders tijdens hun eigen 'tienminutengesprekken' en staan zelfs voor de klas. Ook zelfevaluatiedossiers, waarin leerlingen hun eigen resultaten bijhouden, passen hierbij.

Datacoach

De continue monitoring van resultaten volgens een vaste cyclus neemt in Marino's 'zeer effectieve school' een belangrijke plaats in. Jay Marino vindt dat er zelfs een speciale medewerker voor moet worden aangesteld: de datacoach. De datacoach is verantwoordelijk voor de registratie en statistische bewerking van (toets)resultaten, de duiding van data en de vertaling richting management en leerkrachten. "Ik had eerlijk gezegd nog nooit van het woord datacoach gehoord", geeft Henk Hendriks toe. De functie is een essentiële component in Marino's effectieve school. Henk Hendriks: "De directeur is de onderwijskundig leider, de leerkracht faciliteert het primaire proces en daartussenin zit alleen de datacoach." Verder heb je af en toe nog enkele specialisten nodig en andere functies zijn overbodig. "We hebben hier bouwcoördinatoren, IB'ers, RT'ers, ICT'ers noem maar op. Ik heb wel eens gezegd 'IB weg ermee', maar vanaf vandaag zeg ik 'van IB naar datacoach'. Want data duiden is heel belangrijk. Dat kwartje is vandaag gevallen."

Mooi, inspirerend en overtuigend

De deelnemers zijn enthousiast. 'Mooi', 'inspirerend' en 'overtuigend' vinden ze Marino's presentatie. Van die waardering kan Marino zelf ook genieten. "Ik heb een geweldige dag", zegt hij lachend. "Ik geniet van het enthousiasme van de deelnemers. Ik voel ook dat ik verschil maak." Is dat waarom hij telkens terugkomt? Dit is immers al zijn vierde masterclass in Nederland. Maar Jay Marino heeft een 'hoger doel'. "Ik wil een grotere impact op kinderen hebben; een impact die mijn eigen schooldistrict overstijgt. Ik wil van betekenis zijn voor heel Nederland door scholen te helpen hun potentieel te benutten. Dat is weer van invloed op de kinderen en daar gaat het om voor mij."

Hoe nu verder?

Willen scholen Marino's theorie implementeren, dan vergt dat niet alleen een verandering van structuren of werkmethodes, maar ook van cultuur. Dergelijke veranderprocessen zijn geen sinecure. Marino adviseert om met de leerkrachten in gesprek te gaan. "Vraag hun waar hun zorgen zitten." Veranderingen moet je niet van bovenaf opleggen, vindt hij. "Je kunt (als leidinggevende, red.) op je comfortabele heuvel blijven zitten, maar daarmee til je de school niet naar een hoger niveau. Wees niet bang om de controle los te laten. Schrik niet terug voor de uitdaging, de zorgen, de criticus die zegt dat het niet gaat werken. Vraag jezelf daarentegen af wat jullie gezamenlijk kunnen doen om ervoor te zorgen dat het wél gaat werken. Het is een proces van modelleren en faciliteren en de verandering komt langzaam. Een snelle oplossing bestaat niet."

Meer informatie

Jay Marino's werk is te raadplegen via het internet. Op www.jaymarino.me vindt u veel informatie, waaronder ook de hand-out van de masterclass.

Het gedachtegoed van Jay Marino sluit nauw aan op de methode Aantoonbaar Beter Onderwijs van B&T. Wilt u daarover meer informatie, neemt u dan contact met ons op.

Stichting Agora is voornemens om het gedachtegoed van Jay Marino binnen de eigen organisatie te implementeren.
