

Als er geen verbinding is, creëer je geen echte waarde

DE AANPAK VAN CONTINUOUS IMPROVEMENT BIJ AGORA



DUURZAME SCHOOLONTWIKKELING

Rien Spies is lid van het College van Bestuur van Agora, de stichting voor bijzonder primair onderwijs in de Zaanstreek. Hij werkt in zijn organisatie al enige jaren met Continuous Improvement, de aanpak van Jay Marino. We vroegen hem naar de ervaringen met deze aanpak.

Alignment

‘Alignment betekent voor ons: Doen we de goede dingen, doen we die goed? Maar wat bepaalt wat de goede dingen zijn? Hiermee raken we de identiteit van de organisatie, van de school, in de klas, maar ook die van de leerling en de leerkracht. Gedeelde waarden zijn daarbij leidend. Vanuit die waarden formuleer je de outcome van je onderwijs. Pas dan kun je aan de doelen werken, het proces inrichten en kijken wat je erbij nodig hebt. Deze gedeelde waarden bepalen ook wat je belooft aan

ouders, leerlingen, personeel en maatschappij. Het bepaalt de bestaansreden van de school. De alignment is essentieel. Als er geen verbinding, afstemming en overeenstemming is tussen alle lagen in de onderwijsorganisatie, dan creëer je geen echte waarde. Dan is alles onduidelijk, voor medewerkers, ouders en leerlingen. De missie van de scholengroep, de school en de klas zijn in lijn met elkaar, van elkaar afgeleid en op elkaar afgestemd. Als de toezichthouder geen idee heeft wat er in de relatie tussen kind en leerkracht van belang is, kan er geen toezicht worden gehouden.

Identiteitsbewijs op één pagina

Bij Agora was het 1-paginaplan (het Identiteitsbewijs) een echte eyeopener. Het strategisch beleidsplan 2008-2011 besloeg 84 pagina's. Er was hard aan gewerkt, maar niemand, behalve de opstellers, wist eigenlijk goed wat erin stond. De versie 2011-2015 kende 12 pagina's. Een stuk beter en er werden er 1500 van gedrukt. In elke geleding kwam dit plan herhaaldelijk terug. Iedere leraar kent hem, althans.... In de Verenigde Staten zagen we het one page paper plan. Het hing in elk kantoor, in elke school en in elke klas. En iedereen die we ernaar vroegen, kende het. Het gaf focus en richting aan het beleid. Het strategisch beleidsplan van Agora werd ook vertaald naar één pagina en vanaf 2012 weten we ook zeker dat ieder van de 700 medewerkers het kent.

Natuurlijk werk je dit uit in deelplannen. Maar daar hoeft niet iedereen weer precies van op de hoogte te zijn. Het hangt ook in 2 x 2 meter in de vergaderzaal. In elke directievergadering, vergadering van de GMR, van de Raad van Toezicht, bij elke cursus is het zichtbaar. Steeds kan gewezen worden op: waar ging het ook weer om?



“ Een schoolplan is bij Agora de weg die we gaan vanuit de missie tot het realiseren van de visie. De processen daartussen, daar sturen we op. Heldere doelen, SMART geformuleerd, volgen dan vanzelf. ”

Rien Spies

Lid van het College van Bestuur van
Agora

Gedeeld leiderschap

Het leiderschap is in alle lagen van Agora van belang. Op het niveau van de stichting, in de school, in de professionele leergemeenschappen (op school- en bestuursniveau) en in de klas. Gedeeld leiderschap, daar gaat het om. Dat betekent echter wel, dat het duidelijk moet zijn wie waar leiding aan geeft. Er is een heldere structuur gebouwd die niet is afgeleid van bestaande functies, maar gebaseerd op wat nodig is. De ontwikkeling van de organisatie is daarbij leidend. Altijd gericht op het 'leren van kinderen'.

Professionalisering leraar

Agora werkt, zoals alle besturen, aan de professionalisering van de leraar. Het gaat daarbij niet om het stapelen van certificaten en diploma's, hoe belangrijk deze ook bij Agora zijn. Wat we willen bereiken is dat alle medewerkers autonome professionals zijn. Mooi begrip, maar wat bedoelen we daarmee? De professional krijgt in de eerste plaats het vertrouwen. Niet alleen van de leiding, maar we werken er ook aan dat de ouders dat vertrouwen geven. Hier hoort bij dat de leraar zich zeer bewust is van de grote verantwoordelijkheid die hij of zij draagt. Het kostbaarste bezit van iedere ouder is aan jou toevertrouwd, daar moet je alles uithalen wat erin zit. Elk talent dient ontplooid te worden.

En verder: je legt verantwoording af, of beter, rekenschap. Je wordt dus niet afgerekend, want het initiatief ligt bij de leraar zelf. Daarnaast dient de professional samen te werken, de juiste mensen om zich heen in te zetten en zich continu te scholen. Pas dan ontstaat die nodige cultuur van vertrouwen.

Agora heeft een masterplan hrm. Dat bestaat uit het lerarenregister, het bekwaamheidsdossier, de gesprekkencyclus, het dossier et cetera. Maar het hart is de activiteit die leidt tot de professionele cultuur. Iedere leraar spreken we daarop aan, nemen we daarin mee, delen we mee, vragen we om hulp en commitment, vragen we feedback.

PLG

Agora werkt al enige tijd met professionele leergemeenschappen (plg's). Wij zijn van mening dat de professional in een omgeving moet kunnen werken die van hem vraagt om professional te zijn. Een omgeving die de

leraar uitdaagt, bevraagt, laat samenwerken en delen. De vijf disciplines van Senge moeten altijd uitgangspunt zijn, maar behoeven niet per se altijd zichtbaar te zijn. Ze zijn het desem in elke plg.

In wezen gaat het in een plg slecht om drie dingen: P: professioneel handelen, L: lerend werken, G: samen met anderen. In een plg gaat het altijd om een onderzoeksvraag. Die hoeft niet ingewikkeld te zijn, maar als er geen vraag is, dan ook geen plg.

Op schoolniveau zijn plg's bij Agora kleine groepen waarin drie tot vijf leraren samen met data het onderwijs in de hun toevertrouwde groepen analyseren en het proces evalueren. Zij formuleren doelen, maken plannen, stellen een hypothese op en gaan na de uitvoering opnieuw bestuderen en borgen. Zo ontstaat er een pdsa-cyclus (Plan-Do-Study-Act). Dat is het belangrijkste gereedschap van elke plg: zo wordt er op basis van data en resultaatgericht gewerkt.

Bovenschools heeft Agora nog veertien thema-plg's. Deze bestaan altijd uit een binnenkring van drie tot zes personen en een buitenkring van ongeveer dertig mensen. Zij hebben twee taken: onderzoek en kennisontwikkeling, en het organiseren van trainingen, bijeenkomsten, en dergelijke. Daarnaast zijn we gestart met bovenbestuurlijke PLG's samen met andere besturen en kennisinstellingen. Een aantal PLG's zijn verbonden met lectoraten.

Afstemmen van doelen op alle niveaus

Bij Agora zijn we begonnen met de alignment zelf. Al heel snel was er bij iedereen het besef dat de afstemming en het in één lijn brengen van doelen en visies van essentieel belang is. Je kunt, hebben we ervaren, ook meteen beginnen. Het lotusdiagram is daarbij een handig model. Alle elementen zijn zowel op bestuurs- en schoolniveau als op het niveau van de groep uit te voeren.



Brigitta Mathijssen

Duurzame schoolontwikkeling /
Lerende organisatie /
Pedagogisch-didactisch handelen
/

06 - 433 51 301

[MEER INFORMATIE](#)



Dea Knol

Duurzame schoolontwikkeling /
Lerende organisatie /
Onderwijskundig leiderschap /

06 - 166 14 283

[MEER INFORMATIE](#)

Blijf op de hoogte

Meld je aan voor onze nieuwsbrief om op de hoogte te blijven van nieuwe documenten in ons kenniscentrum, praktijkverhalen, events en ander nieuws.

AMERSFOORT

Utrechtseweg 31B
3811 NA Amersfoort
T: 033 4612 680

HENGELO

Prins Bernhardplantsoen 204
7551 HT Hengelo
Postbus 762
7550 AT Hengelo
T: 074 8516 516