

INTERVIEW

Kwaliteitsverbetering volgens Jay Marino

'Iedereen moet de urgentie voelen'

22 april 2015 | tekst: Leonie de Bruin

Samenwerken vanuit een gedeelde visie, op alle niveaus in de school en voor iedereen herkenbaar. Met als doel: het realiseren van goed onderwijs. Jay Marino, directeur van Dunlap School District, een scholengroep voor primair en voortgezet onderwijs in de Verenigde Staten, gaf donderdag 26 maart jl. een inspirerende masterclass *Continuous Improvement* aan honderd BOOR-collega's. Wat is het geheim van zijn aanpak, waarmee hij spectaculaire onderwijsresultaten bereikt?

Inmiddels werken al zo'n honderd scholen in Nederland met Continuous Improvement, de systematiek die Jay Marino ontwikkelde om tot betere onderwijsresultaten te komen. Hij onderzocht de kenmerken van goed presterende scholen en kwam tot een aantal succesfactoren. Zijn aanpak is gebaseerd op concrete onderzoeksgegevens en -resultaten en eenvoudig in te voeren in de schoolorganisatie. Hij gebruikt graag de metafoer van een brug om duidelijk te maken waar het om gaat. 'De brug staat symbool voor de verbinding tussen de huidige status A op de ene oever en de gewenste status B aan de overkant. Je bepaalt met elkaar je visie, missie en de doelen die je wilt bereiken. De pijlers van de brug staan voor de elementen die het succes bepalen: teamwork, samenwerking en gedeeld leiderschap.' Maar, zo waarschuwt hij, voordat je de 'reis' gaat maken, moet je je wel realiseren waar je aan begint.



Door het moeras

Volgens Marino mislukken veranderingsprocessen vaak omdat mensen een vertrouwd patroon los moeten laten. Ze moeten stoppen met de activiteiten die niet het gewenste resultaat opleveren. En dat kan onaangename gevoelens teweegbrengen. Hij spreekt zelfs over een moeras waarin ze terechtkomen. 'Bereid mensen erop voor dat ze eerst door dat moeras heen moeten om aan die andere, betere, kant te komen. Uit onderzoek blijkt dat organisaties succesvoller door een veranderingsproces heen gaan als de medewerkers voldoende urgentie voelen. Bij een zeer zwakke beoordeling door de onderwijsinspectie voelt iedereen de noodzaak tot verbeteren. De gevolgen van zo'n slechte beoordeling zijn ook duidelijk zichtbaar: het aantal leerlingen loopt terug, de financiële situatie verslechtert. Wij zeggen in Amerika dat je in zo'n geval maar beter je vuile was wél buiten kunt hangen, ook al sta je er nog zo slecht voor.'



Breed gedragen visie

Is de urgentie duidelijk, dan kun je aan de slag met het ontwikkelen van een visie hoe je de gewenste veranderingen tot stand wil brengen. Marino benadrukt dat deze visie breed gedragen moet worden. 'Formeer een kwaliteitsteam dat de leiding neemt over het veranderingsproces. Hierin zitten vertegenwoordigers van de docenten en de schoolleider. Bepaal met elkaar je visie, missie en de doelen die je wilt bereiken. Geef ook aan hoe je wilt meten of je succesvol bent. Wil je een excellente school worden? Hoe ga je dat dan bereiken en welke zaken moet je aanpakken? Belangrijk is dat iedereen achter het plan staat en dat het ook duidelijk gecommuniceerd wordt in de organisatie. Houd de boodschap zo beknopt mogelijk en kies een communicatiemiddel dat het beste bij je school past. De een maakt een filmpje, de andere hangt het plan in alle klassen of organiseert activiteiten om het iedereen te laten ervaren.'

Teamwork

De schoolvisie wordt vervolgens vertaald in een

Wie is Jay Marino?

Dr. Jay Marino is superintendent van Dunlap School District, een scholengroep voor primair en voortgezet onderwijs in de buurt van Chicago. Hij startte zijn carrière als docent en bekleedde daarna diverse managementfuncties voordat hij directeur werd. Hij haalde zijn masters degree in Educational Administration aan de Arizona State University en zijn doctoraal aan de Western Illinois University. Inmiddels is hij internationaal consultant op zowel Amerikaanse als Europese scholen waar hij projecten begeleidt op het gebied van 'Continuous

klassenvisie en zelfs in een leerlingensvisie. Iedereen wordt daardoor bij het verbeteringsproces te betrokken. Marino adviseert scholen om zoveel mogelijk in teams met verschillende thema's aan het werk te gaan. 'Hierdoor kun je vaardigheden, kennis en inzichten delen. Zo maak je mensen samen verantwoordelijk voor de schooldoelstellingen. Wil je dat de kinderen betere resultaten behalen met rekenen? Kijk dan met elkaar naar wat in jouw klas werkt en wat niet. Door concrete feiten en cijfers te laten zien, maak je inzichtelijk waar het om gaat. Zo leer je van elkaar in een professioneel team.'

Maar ook de leerlingen moeten zich 'eigenaar' gaan voelen van hun verbeteringsproces. In zijn eigen organisatie heeft elke leerling een eigen visie. 'Alle kinderen houden een portfolio bij waarin staat waar ze zich nu bevinden, waar ze naartoe werken, hoe ze daar willen komen en wat ze hebben gedaan. In onze scholen laten de kinderen tijdens het rapportgesprek zelf aan hun ouders zien wat ze hebben geleerd en welke resultaten ze hebben behaald. We beginnen hier al bij de kleuters mee. Belangrijk is ook dat goede resultaten in de klas worden gevierd. Laat de kinderen zelf kiezen hoe ze dat willen doen. Vaak komen ze met hele creatieve ideeën.'

En heb je je doel behaald, stel dan een volgend doel. 'Leg daarbij de lat steeds een stukje hoger. Zoals de naam al zegt gaat het om *Continuous Improvement*, een continu verbeterproces.'

BOOR Masterclass

Hedwig van Schie, adviseur van het team Kennis, Kwaliteit & Onderzoek, organiseerde de masterclass op 26 maart jl. in Rotterdams Vakcollege De Hef in het kader van de kwaliteitsverbetering die op dit moment plaatsvindt bij BOOR. Marino was in juni 2014 voor het eerst te gast bij BOOR en de roep om een vervolgbijeenkomst was groot. De opkomst was dan ook hoog en binnen drie dagen waren alle honderd inschrijvingen vergeven. Tijdens zijn masterclass doorloopt Marino de negen elementen

'Improvement'. Deze manier van werken biedt scholen een krachtig middel om samen te werken en leiding te geven aan de realisatie van goed onderwijs. Afstemming tussen alle lagen in de onderwijsorganisatie staat daarbij centraal. Marino schreef verschillende artikelen en boeken en voor het Nederlandse onderwijscentrum Expertis werkte hij mee aan het boek *Duurzame Schoolontwikkeling* dat in 2014 is verschenen.

die de basis vormen voor zijn methodiek van Continuous Improvement. Hedwig: 'Met behulp van voorbeelden uit de onderwijspraktijk en aansprekende filmpjes legt hij heel duidelijk uit waar het om gaat. De deelnemers krijgen ook ruimschoots de tijd om met elkaar in groepen te praten over hun eigen situatie en te reageren op de presentatie. We hopen dat we schoolleiders en leerkrachten zo kunnen inspireren aan de slag te gaan met verbeterprocessen.'

Uit de reacties bleek dat de masterclass een aantal bruikbare toepassingen heeft opgeleverd. Vooral het stellen van concrete doelen per klas en per leerling en het werken met een portfolio sprak de deelnemers aan. Naar voren kwam wel dat de Amerikaanse aanpak van Marino niet altijd past bij de Nederlandse cultuur. Zo ontstond er discussie over het in beeld brengen van de resultaten van de leerlingen. 'Als je een groepsoverzicht aan de muur hangt, ook al is het anoniem, weten leerlingen die minder presteren wel degelijk dat het over hen gaat. De vraag is of je leerlingen wel moet beoordelen ten opzichte van een groepsnorm. Of is het beter om ze alleen vergelijken met zichzelf? Aan de andere kant is het samen naar eigen vermogen bijdragen aan een groepsdoel ook een mooi sociaal proces. Het is goed om hierover met elkaar te praten. Veel hangt af van de manier waarop de leerkracht hiermee omgaat.'

Het met en van elkaar leren in teamverband is een aanpak waar BOOR veel waarde aan hecht. Hedwig geeft aan dat bij BOOR veel scholen al met opbrengstgerichte vergaderingen werken waar leerkrachten hun resultaten presenteren en er met elkaar over praten. 'Scholen zijn op zoek naar manieren om het eigenaarschap daar te krijgen waar het hoort: bij de leerling en de leraar. Daarnaast vinden we het gedeelde leiderschap en de verantwoordelijkheid laag in de organisatie van groot belang. Zo'n masterclass is ook goed om ons meer bewust te worden dat we met elkaar werken vanuit

een gedeelde visie om ons gezamenlijke doel te bereiken. En, dat de leerling daarbij altijd voorop staat.'

RUBRIEK: INTERVIEW



TAGS: Onderwijskwaliteit

REACTIES KWALITEITSVERBETERING VOLGENS JAY MARINO

Er zijn nog geen reacties geplaatst.

 PLAATS EEN REACTIE

Naam
E-mailadres
Reactie

PLAATSEN