

Inspirerende lezing dr. Jay Marino over

'continu verbeteren' in het voortgezet onderwijs

'Samen de pilaren bouwen'

Het voortgezet onderwijs toont een groeiende belangstelling voor 'continu verbeteren', een internationaal gedachtegoed om de leerprestaties systematisch te verhogen.

Vertolker dr. Jay Marino gaf van 2-5 april workshops en cursussen in Nederland. Vijf vragen aan hem over de sleutel tot succes.

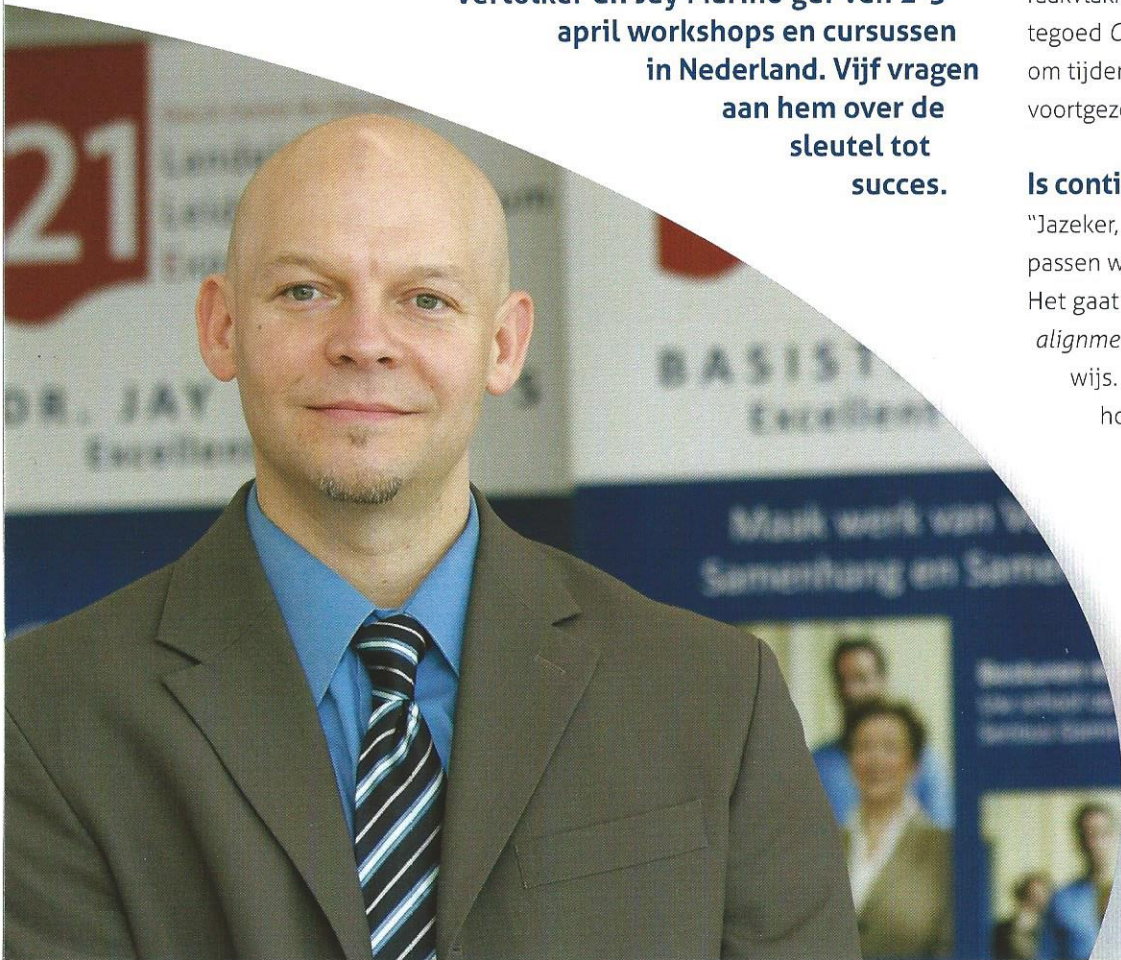
In Nederland is het Landelijk Leiderschapscentrum Expertis de officiële vertegenwoordiger van 'continu verbeteren' voor het onderwijs. Hoewel 'continu verbeteren' in Nederland nog voornamelijk wordt toegepast in het primair onderwijs, zijn er veel raakvlakken met het voortgezet onderwijs. Dr. Jay Marino, exponent van het gedachtegoed *Continuous Improvement*, werd onder andere door *School aan Zet* gevraagd om tijdens de Leiderschapsweek op de eerste conferentiedag te spreken voor het voortgezet onderwijs. De zaal zat vol.

Is continu verbeteren ook in het voortgezet onderwijs toepasbaar?

"Jazeker, en het mag zich in een groeiende belangstelling verheugen. De principes passen we toe op mijn scholen in Dunlap, Illinois in primary, middle en high school. Het gaat erom alle niveaus binnen school te betrekken bij je missie (dat noem ik *alignment*) en systematisch, op basis van data, te werken aan steeds beter onderwijs. Al heel wat Nederlandse basisscholen werken volgens deze principes. Ik hoop dat ik het publiek geïnspireerd heb om snel met het onderwerp aan de slag gaan, want er is zeker in het voortgezet onderwijs een wereld te winnen."

Hoe kunnen enthousiaste mensen het best beginnen met 'continu verbeteren' in hun organisatie?

"Kijk waar je *circle of influence* ligt. Ligt die in de klas, begin dan in de klas. Ligt die op bestuursniveau, begin dan daar. Afwachten tot je meerdere iets oppakt, is frustrerend; aan de slag dus. In het algemeen adviseer ik scholen om te beginnen met een



leiderschapsteam. Met een paar enthousiaste mensen begin je een pilot en werk je aan een 1-paginaplan voor (jouw deel van) de organisatie. Daarbij raadpleeg je alle belanghebbenden: leerkrachten, ouders, leerlingen. Ik heb daar creatieve werkvormen voor ontwikkeld. Met elkaar ga je na: wat voor school willen wij zijn? Wat is onze visie? Zo'n plan geeft je richting voor alle verbeteracties.

Op het niveau van de klas of het vakgebied ga je vervolgens een *data center* inrichten. Eén centrale plek waar alle toetsinformatie en andere relevante informatie samenkomen. Hier kun je vooruitgang van leerlingen meten en bijhouden, maar ook de effecten van je verbeteracties zien."

Hoe ga je om met die verbeteracties?

"Ik pleit voor een onderzoeksmatige aanpak waarbij op basis van feiten gezocht wordt naar oorzaken en mogelijke oplossingen. Deze oplossingen worden eerst uitgeprobeerd. Pas wanneer er aantoonbare verbeteringen optreden, maken we afspraken over de invoering ervan. Daarom is het zo belangrijk om een *data center* te starten: alleen op basis van feiten kun je goede beslissingen nemen."

Wat is de sleutel tot succes volgens u?

"Ik zeg vaak: *'No one escapes from continuous improvement'*. Iedereen in een organisatie moet weten hoe zijn of haar inspanningen bijdragen aan het doel van de organisatie. Teamwork, samenwerking en gedeeld leiderschap zijn de pilaren onder continu verbeteren. Deze pilaren staan niet direct als je begint met continu verbeteren, maar je bouwt er gaandeweg aan."

In Nederland staat het Fins onderwijs momenteel erg in de belangstelling. Hoe denkt u daarover?

"Ik denk daar genuanceerd over. Ik krijg deze vraag wel vaker en ik ben van mening dat je niet zomaar een systeem uit een ander land moet overnemen. De Finnen scoren goed in de ranglijsten omdat het land een eenduidig onderwijsbeleid heeft. Veel van de Finse succesfactoren zijn echter dezelfde succesfactoren als de onze. We leggen beide veel nadruk op professionalisering van onderwijskundig leiderschap op elk niveau binnen de schoolorganisatie, dus ook van docenten. Maar het belangrijkste is misschien wel dat wij samen met leerlingen, ouders en omgeving vorm en inhoud hebben gegeven aan onderwijs in de eenentwintigste eeuw. Onderwijs dat ruimte en vertrouwen geeft om zelf keuzes te maken: hoe je leert, hoe je samenwerkt, hoe je verantwoordelijkheid neemt, hoe je bepaalt wat er beter kan. Het resultaat is betrokkenheid, creativiteit en plezier in leren."

Casper Höyng |

adviseur PR & Marketing
casper.hoyng@expertis.nl

Continu verbeteren en alignment

Dr. Jay Marino is *superintendent* (bovenschools manager van primary, middle en high schools) in Dunlap Community, te Illinois, USA. Hij voerde de internationale principes van 'continu verbeteren' op alle scholen in en boekte daarmee een enorme kwaliteitsverbetering. De scholen werken vanuit *alignment* - van bestuur tot in de klas. In zijn scholen weet iederéén, van ondersteuning tot directie, aan welk gemeenschappelijk doel hij bijdraagt en wat precies zijn invloed is. Systematisch analyseren de betrokkenen op elk niveau de relevante data. Door middel van de principes van continu verbeteren wordt hierop actie ondernomen. *Het Landelijk Leiderschapscentrum Expertis verzorgt incompany-trainingen in de materie van continu verbeteren en alignment. Zie voor meer informatie de agenda in deze Expertis Express en www.hetleiderschapscentrum.nl*