

Samenvatting 'Eigenaarschap, alignment en continuous improvement'

Datum: 1 februari 2016



Elk kind heeft maar één kans op goed onderwijs. Daarom hebben professionals in het onderwijs de verplichting om het maximale uit zichzelf en de leerlingen te halen. We willen kinderen maximaal toerusten en voorbereiden op hun plaats in de toekomstige samenleving. Veranderingen gaan snel. Willen we als scholen kinderen goed kunnen blijven voorbereiden, dan eist dat van de school en de leerkrachten een continu proces van reflectie, verbeteren en ontwikkelen, gericht op de drie doelstellingen van het onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Maar ook:

scherp focus kiezen en weten waar je samen voor staat. Voor leerlingen geldt, dat zij zich voorbereiden op een samenleving die nog niemand kent, waarin een sterk beroep zal worden gedaan op vaardigheden als blijvend leren en ontwikkelen, samenwerken, creativiteit, probleem oplossend vermogen, kritisch denken, digitale geletterdheid en zelfregulatie.

Het gaat dan om een proces van duurzame schoolontwikkeling. Er is veel onderzoek gedaan naar duurzame schoolontwikkeling. Kinderen zijn te kostbaar om mee te experimenteren. Daarom is het belangrijk bij duurzame schoolontwikkeling gebruik te maken van onderzoeksresultaten. Ook dat is een lastige opdracht voor de onderwijspraktijk. Vaak lukt dat nog wel op deelgebieden, maar het implementeren van de verschillende onderzoeksresultaten in goede onderlinge samenhang in de school is al ingewikkelder. Nog moeilijker wordt het om ook nog eens te zorgen voor samenhang in de aanpak tussen de niveaus van de leerling, de klas, de leerkracht, het schoolteam en op bovenschools niveau.

In deze publicatie presenteren wij een dergelijke samenhangende aanpak die gebaseerd is op inzichten uit de beproefde aanpak van Continuous Improvement (CI) en het zgn. lotusmodel als hulpmiddel daar bij en een beschrijving van een praktijkaanpak. In dit model zijn de belangrijkste theoretische inzichten van bijvoorbeeld Fullan, Hattie, Marzano, Marino geïntegreerd.

In de nieuwe uitgave 'Eigenaarschap en alignment en continuous improvement' geven de auteurs een praktijkgerichte aanpak als kernachtige antwoord op deze uitdagingen voor het onderwijs. Kernelementen zijn: eigenaarschap op alle niveaus, het voortdurend verbeteren op alle niveaus en gemeenschappelijke doelen en aansluiting tussen alle niveaus: van leerling, klas, leerkracht, team, schoolleiding tot en met bestuur. Drie kernbegrippen staan in de benadering centraal: Eigenaarschap, continuous improvement en 'congruentie tussen alle niveaus', aangeduid met de term alignment.

De auteurs zien deze drie kernbegrippen als startpunt voor het leren van de leerling, voor het leren van de professionals in de school en voor duurzame schoolontwikkeling. Daarbij zijn alle niveaus zijn aan zet. Of het nu om leerlingen, leerkrachten, schoolleiders, bestuurders of de hele organisatie gaat. Leren en ontwikkelen kan niet zonder je eigenaar te voelen, je continu te willen verbeteren en van anderen te leren. Dat is de basis om de schouders eronder te zetten, leerdoelen te stellen en stap voor stap blijvend te verbeteren en te ontwikkelen en gezamenlijk, bijna vanzelfsprekend, te werken aan de collectieve ambitie.

Uit wetenschappelijk onderzoek is veel bekend over effectieve scholen. We weten wat werkt, we hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden. Het gaat om het toepassen van resultaten van wetenschappelijk onderzoek in de praktijk. De auteurs baseren zich op de effectieve aanpak van Continuous Improvement uit de Verenigde Staten en de good practice van Jay Marino. Marino is superintendent van een schooldistrict in de buurt van Chicago en onderwijsspecialist. In een zeer effectieve school is veel vertrouwen in leerlingen, die samen met de leerkracht en in verbinding met de groep en groepsdoelen, mede verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling en het stellen van doelen, maar ook gespreksleiders zijn tijdens de tienminutengesprekken met ouders en leerkracht en tijdens wekelijkse groepsvergaderingen met elkaar. De professionele leergemeenschap in de klas en parallel daaraan op alle niveaus in de organisatie. In Nederland werken inmiddels meer dan honderd scholen met de aanpak Continuous Improvement, die gebaseerd is op concrete onderzoeksgegevens en eenvoudig is in te voeren in schoolorganisaties.

We hebben de publicatie als volgt opgebouwd:

In het eerste hoofdstuk beantwoorden wij de waarom-vraag: waarom zijn de drie kernbegrippen eigenaarschap, continuous improvement en alignment zo belangrijk? Na de waarom-vraag, volgt het hoe en het wat. De publicatie wil antwoord geven op de vraag: als we kinderen maximaal willen toerusten en voorbereiden op hun plaats in de toekomstige samenleving en wat vraagt dat van (het leren in) de school?

In het tweede hoofdstuk worden de drie kernbegrippen toegelicht. Wat verstaan wij onder eigenaarschap, continuous improvement en alignment? Vervolgens wordt concreet een aanpak beschreven en het zogenaamde lotusmodel geïntroduceerd: een parallelle werkwijze op het niveau van de klas, de school en de stichting. Dit lotusmodel bevat acht componenten die, mits in samenhang toegepast, zorgen voor 'eigenaarschap', continuous improvement en alignment.

Hoofdstuk 3 beschrijft het implementatieproces om te komen tot eigenaarschap, continuous improvement en alignment: Als ik eigenaarschap in mijn organisatie als uitgangspunt kies, hoe pak ik dat verandertraject dan aan? Wat is een effectieve aanpak om het concept, zoals beschreven in de voorgaande hoofdstukken, in de schoolorganisatie te implementeren? De theorie van Kotter vormt de basis voor een implementatieproces dat eigenaarschap op alle niveaus centraal stelt.

In hoofdstuk 4 houden we het concept van eigenaarschap, continuous improvement en alignment tegen het licht van wetenschappelijk inzichten. We weten immers wat werkt! Er is veel onderzoek gedaan naar kenmerken van sterke en succesvolle scholen, effectief leiderschap, de lerende organisatie, professionele leergemeenschappen en de kracht van de leerkracht als spil in de klas. Scholen werken steeds meer evidence based. Een kind is immers veel te kostbaar om mee te experimenteren. We weten welke factoren van invloed zijn op schoolprestaties en schoolontwikkeling.

De hoofdstukken van dit boek bevatten naast bevindingen uit onderzoek en theorie, praktijkvoorbeelden en interviews. In het literatuuroverzicht hebben wij alle relevante literatuur opgenomen.