



Jong Leren:

Gezamenlijk doel laat veel eigen ruimte voor scholen

Maart 2018

Na een fusie begon stichting Jong Leren met een schone lei. Velen droegen bij aan de formulering van onderwijsdoelen. Daarbinnen krijgen scholen veel ruimte voor hun eigen invulling.

Helemaal opnieuw beginnen heeft grote voordelen, maar brengt ook veel werk met zich mee. Dat merkte de stichting voor confessioneel onderwijs Jong Leren (Heemstede en omgeving, 30 scholen), die twee jaar geleden ontstond door een fusie tussen twee besturen.

“We hebben alles opnieuw tegen het licht gehouden, zeer verfrissend”, zegt bestuurder John van Veen. “In korte tijd kregen we wel veel voor onze kiezen”, merkt een van zijn directeuren op. Van Veen: “Dat klopt. En met zoveel betrokkenen duurt zo’n proces ook langer. Maar het resultaat is echt beter.”

Allereerst moest er een gezamenlijke visie worden geformuleerd. Beleidsmedewerker Ivanka van Dijk maakte een voorzet, op basis waarvan het bestuur, een paar directeuren, ib’ers, de gmr en raad van toezicht verder praatten. Als pijlers onder ‘de kunst van het leren’ koos de organisatie voor vakmanschap, creativiteit en inventiviteit. ‘Wij dagen uit, wij geven ruimte, wij leren samen’, meldt de visie. Hoe dat in de praktijk vorm moet krijgen, is uitgebreid uitgewerkt. Toch krijgen de scholen en leerkrachten veel ruimte voor een eigen invulling. Directeur Monique Froeling: “Onze scholen staan allemaal in een eigen omgeving. We kijken per school en per groep wat er nodig is. Wij krijgen de ruimte om binnen de stichtingbrede doelen eigen ambities te formuleren.” Van Veen: “Al mag dat soms nog wel wat scherper: wat willen we nou met het onderwijs, en wanneer zijn we tevreden?” De scholen worden ook gestimuleerd om zich duidelijker te profileren.

Zicht op ontwikkeling

De opbrengsten, in de meest brede zin van het woord, worden met behulp van een zelf ontwikkeld instrument in beeld gebracht. Dit instrument, Zicht op Ontwikkeling Scholen, omvat zowel harde data (bijvoorbeeld opbrengsten, ziekteverzuim) als zachte data (bijvoorbeeld innovatiebereidheid en schoolcultuur). De directeuren en ib’ers leveren de interpretatie bij hun eigen cijfers. Het bestuur kijkt naar het schoolniveau. Van Veen: “Als de eindopbrengsten tegenvallen, gaan we er wel wat dichterbij zitten.” Ook het leiderschap krijgt aandacht: “Om welk leiderschap vraagt jouw school, en zie jij als directeur de risico’s? Is de school ambitieus?” Hoe weet je wanneer een school het optimale uit z’n leerlingen haalt? Van Veen: “Dat hebben we niet strak geformuleerd. Daar-



over zijn we doorlopend in discussie; er is ruimte voor eigen keuzes. Als het maar goed onderwijs oplevert." Hij noemt dat situationeel leiderschap. "Het script is niet tot cijfers achter de komma ingevuld. We proberen elke deelnemer optimaal te laten participeren. Met elkaar kijken we doorlopend: dit is ons verhaal, daarnaar sturen we."

Ook de minder meetbare zaken komen aan bod. Directeur Anne Niehe vraagt daar bijvoorbeeld expliciet aandacht voor. "Ik lever ook aan wat we hebben bereikt en gevierd, welke nieuwe dingen zijn geïntroduceerd en waar we trots op zijn. Wij benoemen ook mooie bijeenkomsten met ouders."

De bestuurders gaan eens per twee weken op schoolbezoek. Zij gaan de klas in en praten met het team. Jaarlijks wordt ook elke mr bezocht. "Dit wordt door leerkrachten enorm gewaardeerd", zegt Niehe. "Zij voelen zich gezien." Van Veen: "Je voelt hoe de sfeer is. Ik ga me zorgen maken als ik de directeur niet vaak zie."

Personeel kan zich verder ontwikkelen met behulp van LIDO: Leren In De Organisatie. LIDO biedt het Scholingsplein, waar cursussen worden aangeboden en leernetwerken met leerkrachten, ib'ers en directeuren samen onderzoek doen, bijvoorbeeld naar leren leren, thematisch onderwijs en hoe je ouderbetrokkenheid kunt meten. Op de jaarlijkse scholingsmarkt kunnen mensen inschrijven en worden opbrengsten van onderzoek gedeeld.

Eigenaarschap

Het woord 'eigenaarschap' valt vaak tijdens het gesprek. Froeling: "Wij krijgen vertrouwen en ruimte van het bestuur, en geven dit zelf aan de leerkrachten." Ze legde haar visie op eigenaarschap vast in een schema en ging daarover in gesprek met haar team. "Eigenaarschap creëer je niet", zegt ze; "je verwacht dat collega's eigenaar zijn. Dat is dwingender dan het afspreken van normen." Leerkrachten ontfermen zich in stuurgroepen over onderdelen van het beleid. "Ik vertrouw op hun professionaliteit; zij weten wat hen te doen staat."

Onlangs werd in het directeursplatform het eigenaarschap van leerlingen besproken. Van Veen: "Dat was een leuk gesprek; de een denkt daar heel anders over dan de ander." Het leidde tot een visiestuk dat mogelijk stichtingbreed zal worden ingezet. Jong Leren wil leerlingen zo goed mogelijk voorbereiden op de maatschappij van morgen. Met het oog daarop worden de zaakvakken geïntegreerd en gaat er veel aandacht naar 21ste eeuwse vaardigheden. Wat leerlingen op dit vlak moeten leren, is tot in detail uitgewerkt. De stichting onderwierp alle leerkrachten aan een ICT-scan. Wie de basisvaardigheden niet beheerst, moet zich scholen. Daarvoor zijn eigen instructiefilmpjes gemaakt. Van Veen: "Alle directeuren hebben zich hieraan geconformeerd, maar er zit rek in het tijdpad." Froeling: "Ik bespreek tijdens het functioneringsgesprek: jij hebt de scan gedaan, vertel maar eens wat de stand is."

Vignet

Succes mag je uitdragen, vindt Jong Leren. Er is een vignet ontwikkeld voor scholen die het predicaat 'goed' van de inspectie hebben gekregen. Zij hangen een schildje naast de deur en plaatsen het vignet op hun website en briefpapier. De school van directeur Niehe krijgt een schildje.

"Eén van de sterke punten die de inspectie noemde was het goede zicht op de ontwikkeling en extra ondersteuning van leerlingen", vertelt ze.

De stichting schoolde eigen auditoren. De auditoren, collega's van andere scholen, bezoeken gevierden een school, kijken in de klas en praten met de directeur, ib'er, de leerlingenraad en het team. De school van Niehe, zelf auditor, onderging ook een audit. "Voorafgaand aan een inspectiebezoek; dat was een prachtige voorbereiding. Je ontdekt zo je blinde vlekken.

Een voorbeeld? Het auditteam praatte met een jongen uit de leerlingenraad. Die vertelde dat de plusklas een brug van spaghetti had gebouwd. Hij zei: 'Dat zou ik ook graag doen, maar ik ben maar een "1-ster". Wat een eyeopener, je hart breekt. We hebben meteen in het team besproken hoe we ons zaakvakken-onderwijs aantrekkelijker kunnen maken voor alle leerlingen. Dit sloot ook mooi aan op het inspectiebezoek.

De inspecteur zei: 'Jullie doen het goed. Nu mag je het onderwijs nog leuker maken!'"

