



Rode draad en toetssteen van SKOH: Samen geformuleerde kernwaarden

Maart 2018

Een nieuwe start was voor het Brabantse bestuur SKOH reden om te herformuleren wat de vier scholen bond. De identiteit staat. Dat versterkt de organisatie, ook met het oog op de komende fusie.



De Brabantse Stichting Katholiek Onderwijs Haaren (vier basisscholen) werkt toe naar een grote verandering: de intentie is om op 1 januari 2019 te fuseren met SKIPOS, een eveneens katholiek bestuur met acht basisscholen. Bij dat proces heeft de organisatie gemak van het feit dat ze vier jaar geleden al een bezinningsproces doorliep. Toen kregen alle vier de SKOH-scholen een nieuwe directeur. Drie van de vier kwamen weliswaar uit de eigen kweekvijver, maar toch markeerde deze wisseling van de wacht een nieuwe start. De vraag rees: hoe brengen we een rode draad aan? Op een gezamenlijke studiedag bespraken de leerkrachten, directeuren en Raad van Beheer welke kernwaarden zij ervoeren binnen de organisatie. Daarna volgden panelteams met ouders dezelfde route. De identiteit van de organisatie is door dat proces beter uitgekristalliseerd. Dat is handig wanneer je een fusietraject ingaat. Gevraagd wat zij zeker willen behouden van hun huidige werkwijze, geven uitvoerend bestuurder Marleen Huisman en schooldirecteuren Winet Roels en Leona van den Houdt hetzelfde antwoord: "A3."

Systeem brengt inzicht

SKOH gebruikt de A3-werkwijze om een bondig kader op te stellen van waaruit het komende jaar gewerkt wordt, zowel op bestuurs- als op schoolniveau. Centraal staan de gezamenlijk geformuleerde missie, visie en succesbepalende factoren. Door de resultaten regelmatig met elkaar te bespreken, wordt inzichtelijk of en hoe alle resultaten worden behaald en of bijstelling van de afgesproken aanpak nodig is. Alles vloeit voort uit de kernopdrachten die de organisatie zich heeft gesteld: maatschappelijke verantwoordelijkheid, kenmerkend onderwijs en optimale arbeidsvoorwaarden.

Het hele systeem past op één A3. Vanuit de missie en visie worden de succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties ingevuld. Pijlers zijn het A3-jaarplan, het A3-managementgesprek en A3-digitaal. In dat laatste systeem is alles te vinden, ook de agenda voor het managementgesprek, rapportages over afgesproken resultaten en achterliggende documentatie. Roels: "Het is een groeidocument, iedereen kan erbij." Van den Houdt: "En het helpt om focus te houden: wat heeft prioriteit en wat gaan we juist niet doen?"



Het A3 wordt in het team besproken en aangevuld. IB-ers doen dit bovenschools. Zo, is de bedoeling, komt elke school tot een jaarplan dat wordt gedragen door het team. In het jaarverslag vertelt de organisatie welke doelen al zijn behaald en wat er verder wordt voortgezet.

“Bij de start waren we erg gericht op gezamenlijkheid”, zegt Huisman. “Nu is onze gezamenlijke visie zo ingedaald dat we op actie-niveau weer ruimte voor eigen keuzes nodig hebben.” Zo gebruikten alle vier de scholen aanvankelijk de methode ‘De kracht van acht’ voor het bevorderen van een positief schoolklimaat. Huisman is erg te spreken over deze werkwijze, waarbij ‘krachtgroepen’ met kinderen uit groep 1 tot en met 8 maandelijks iets leuks met elkaar doen. “Zo’n groep wordt een soort familie; kinderen gaan elkaar steunen.” Van den Houdt vond echter dat deze methode niet goed paste bij haar school en heeft inmiddels voor een andere methode gekozen. Huisman: “We kijken bij gekozen methodes steeds: werkt het nog, is het nog nodig?”

Onderzoekende houding

SKOH hecht aan een onderzoekende houding. Dat is op allerlei niveaus terug te zien. Op Basisschool Franciscus ontwerpen leerlingen een gemeenschapshuis voor hun dorp. Van den Houdt: “Een kind komt vragen hoe het iets moet aanpakken. Ik geef dan geen antwoord, maar prikkel de nieuwsgierigheid en geef wat tips, waarna het kind zelf verder op onderzoek gaat.”

Roels ging met haar team in gesprek over wat onderzoekend leren inhoudt en hoe je zelf als leerkracht een onderzoekende houding aanneemt. Wanneer vervolgens iedereen wordt getraind in 21st century skills, wordt van leerkrachten een open, leergierige houding verwacht. In individuele voortgangsgesprekken wordt de vinger aan de pols gehouden. Indien nodig krijgen mensen een deadline: ‘Rond de herfstvakantie moet je dit in de vingers hebben’. Huisman volgt de opleiding in 21st century skills zelf ook, zodat zij weet wat er nodig is om mensen verder te helpen.

De bestuurder: “Ik werk met de directeuren op dezelfde manier. We spreken kaders af en zoeken indien nodig passende scholing.” Zo besloten bestuur en directeuren om zich te laten scholen in effectief vergaderen. Er wordt minder vergaderd en als overleg nodig is, zitten er nooit meer dan zes mensen aan tafel, zodat iedereen uit de verf komt.

De nieuwe kennis is verspreid binnen de organisatie. Roels houdt geen plenaire vergaderingen meer op school. Er wordt meer gescrumd¹ dan vergaderd.

Prikkelen

Wat doet het bestuur als een school minder presteert? Huisman, tevens directeur onderwijs: “Samen kijken we wat er nodig is om beter te gaan presteren. De ene school ontwikkelt zich sneller dan de andere. Waar nodig prikkelen we. Zie ik bijvoorbeeld dat de directeur niet aan klassenbezoeken toekomt, dan ondersteun en stimuleer ik dat en kom ik er later op terug.”

Huisman kijkt eens per maand bij een leerkracht in de klas en gebruikt daarbij een competentiemeter die de vaardigheden uit het Lerarenregister meet. “Dat ontzorgt de directeuren”, zegt ze, “en helpt hen om op een meer diepgaande manier naar de leerkracht te kijken.” Leerkrachten kunnen voor zo’n klassenbezoek kiezen. Startende leerkrachten komen allemaal aan de beurt. Het resultaat wordt samen met de leerkracht en de directeur besproken. Roels: “Dit is niet bedoeld om te kijken of iemand disfunctioneert, maar om te zien waar de talenten liggen en waar ondersteuning nodig is.” Medewerkers worden gestimuleerd om zich verder te scholen. Zij kiezen voor vakgerichte cursussen, maar mogen ook hun persoonlijke ontwikkeling versterken. Zo volgden maar liefst 35 leerkrachten een training in mindfulness. Heel soms leiden begeleiding en training niet tot het gewenste resultaat. De organisatie heeft de afgelopen jaren van een aantal leerkrachten afscheid genomen.

Roels: “Onze lat ligt hoog, dat hoor ik ook van andere besturen.” Huisman: “We hadden laatst een vacature voor een nieuwe schoolleider. Er solliciteerde iemand die zich aange trokken voelde door onze kernwaarden en ambitie. Dat was mooi om te horen.”

¹ Teams werken niet aan grote projecten, maar medewerkers dragen bij aan kleinere, overzichtelijke projecten die samen leiden tot voltooiing van het grote project.

