

Is uw schoolorganisatie gebouwd voor de toekomst?

In de periode september 2011 – januari 2013 heeft Bureau Galenkamp&Schut diverse missie-visie trajecten uitgevoerd voor verschillende scholen. Deze trajecten waren een onderdeel van het project 'Gebouwd voor de Toekomst', waarbij, in lijn met de missie-visie van de school, de schoolleiding het integraal management implementeert en de leraren zich ontwikkelen tot professionals.

Kenmerkend voor professionals.

In haar proefschrift 'Versterking van de professionaliteit van de leraar basisonderwijs', omschrijft Iris Windmuller een professional als iemand die:

- Kennis deelt, zowel binnen als buiten de school en met de beroepsgroep.
- Kennis ontwikkelt, samen met anderen in en buiten de school en met de beroepsgroep.
- Verantwoordelijkheid neemt en aflegt, waarbij autonoom handelen in balans is met samenwerken aan het realiseren van collectieve ambities.
- Intrinsiek gemotiveerd is, plezier heeft in het werk en in het voortdurend verbeteren en vernieuwen van de werkprocessen met het oog op efficiënter en effectiever functioneren.

Een missie-visie die leeft in de hoofden, harten en handen van alle medewerkers.

Waarom zou je als school aan een dergelijk traject beginnen? Uit de intakegesprekken die wij voerden met de directies kwamen de volgende punten naar voren:

- We hebben wel een missie-visie geformuleerd maar het is geen verbindende en inspirerende kracht in de school.
- Wij willen dat de missie-visie van de school een levende koers wordt die ons een leidraad geeft in de keuzen die we moeten maken, een kader van waaruit iedere medewerker eigen besluiten kan nemen. Voor nu en in de toekomst.
- En een andere vraag: hoe kunnen wij ervoor zorgen dat deze koers in de hoofden, harten en handen van de medewerkers komt en zichtbaar en voelbaar is in de school en daarbuiten?

Koersboekje

De eerste stap is het gezamenlijk formuleren van een Koersboekje voor de school. Daarin worden de kernwaarden, kernopdracht en de kerndoelen voor de komende 4 – 7 jaar beschreven en uitgewerkt in een aantal concrete beleidsthema's die actuele verbeter- of ontwikkelpunten van de school zijn.

Daarnaast schrijven alle leraren een aantal praktijkverhalen over hun 'good practices' en waarom zij gemotiveerd zijn om op deze school te werken. Een Focusgroep gaat aan de slag met de redactie van het Koersboekje en zoekt er sprekende beelden bij in de vorm van foto's die door collega's zijn gemaakt. Zie ons artikel 'Koersboekje voorkomt irritaties'.

Verder met integraal management.

Een paar maanden na de start presenteert de Focusgroep het mooi opgemaakte koersboekje aan het team. Iedere medewerker herkent zich in de teksten en foto's. De presentatie roept trots op: dit zijn wij!



Voorbeelden van Koersboekjes.

In een tweetal vervolgstappen wordt de koers van de school verbonden aan de school- en de persoonlijke ontwikkelingsplannen van de medewerkers. Er worden Professionaliseringsgroepen samengesteld die onder leiding van een van de deelnemers de verantwoordelijkheid voor een deel van de schoolontwikkeling en de verbetering van werkprocessen op zich nemen. Daarbij hoort ook een actiegericht onderzoek dat verder reikt dan de school zelf.

In een tweede trainingsdag formuleert iedere medewerker een Persoonlijk Jaarplan. Daarin staan de gewenste persoonlijke opbrengsten en ontwikkelingen concreet geformuleerd en gepland beschreven. In een teambijeenkomst worden alle plannen getoetst aan een belangrijke voorwaarde: Staat mijn ontwikkelingsplan in lijn met de koers van de school?

Autonomiebevorderende gesprekken.

Op basis van de geformuleerde plannen voeren de leidinggevenden iedere zes tot acht weken een tienminuten gesprek met de individuele medewerkers en met de leiders van de Projectgroepen. Zo blijft het proces op koers en kan er zo nodig bijgestuurd worden.

Belangrijk is dat in deze gesprekken het eigenaarschap van de opbrengsten en ook van de vragen bij de inbrenger blijft. Naast deze monitorgesprekken met de leidinggevendenden voeren de leraren zelf coachingsgesprekken met een collega-maatje die daarbij als critical friend fungeert. Aan het eind van de afgesproken periode en tussentijds zijn er vijfminuten presentaties aan het team waarin de concrete opbrengsten en verbeteringen getoond worden. Dan is het even feest en begint de nieuwe cyclus met nieuwe doelen en gewenste resultaten.

Vertrouwen, lef en relaties.

In alle activiteiten die we ondernemen groeit de kwaliteit van de onderlinge relaties. Die kwaliteit is een belangrijke motor voor het realiseren van de uitgezette koers. In een team-APK is de leidende vraag: 'Leidt onze communicatie en ons gedrag naar de realisering van de gestelde doelen toe of beweegt die er juist vanaf?' Andere vragen die gesteld worden: 'Durven alle medewerkers elkaar een 'gezond tegenover' te bieden? Elkaar aan te spreken op onacceptabel gedrag? Hebben zij daarbij inzicht in het effect van hun interactie op de ander?'

Vertrouwen groeit als alles wat er is, aan de orde gesteld mag worden. Als je samen met collega's mag leren en ontwikkelen, in een open en eerlijke setting. Via de weg van reflectie en confrontatie. Dan is het vanzelfsprekend dat je collega of een ouder je vraagt hoe jij die kernwaarde van de school in de praktijk brengt.

In een aantal trainingsbijeenkomsten leren de deelnemers het effect van de eigen communicatie goed kennen. Zowel naar leerlingen en ouders als ook naar de collega's en de directie. Een goede relatie is de basis voor welke prestatie of opbrengst dan ook.

Evaluaties.

Deelnemers formuleren de opbrengsten van het traject. Voorbeelden:

- Ik heb mezelf en mijn collega's beter leren kennen, waardoor ik meer snap en daardoor lef heb gekregen om de koers van onze school te gaan varen.
- Ik heb de confrontatie met mijzelf als grootste leer-punt ervaren.
- Als team open zijn naar elkaar, eerlijk naar en met elkaar, zijn de voorwaarden voor onze opbrengsten.
- Ik ben me bewust geworden wat dit team nodig heeft en waarin ik als leidinggevende moet groeien om dit te kunnen bieden: begeleiden en coachen.
- Ik ben gegroeid van aarzelend naar eigenaarschap.

Deelnemers geven de volgende feedback aan ons als trainers.

- Professioneel, goed in staat om de mensen een spiegel voor te houden. Daardoor confronterend, wel op een eerlijke manier.
- Krachtig ingespeeld op wat dit team nodig heeft.
- Jullie zijn ook in staat om te horen wat niet gezegd wordt.
- Vertrouwelijk. We hebben mede door jullie alles durven zeggen.
- Zonder jullie deskundige interventies en werkvormen was deze uitkomst onmogelijk.

Human Capital en Social Capital

Wat is het geheim van deze werkwijze?

Waarin onderscheidt dit traject zich van vele andere missie-visie trajecten?

Wat maakt dat medewerkers zich committeren aan de koers van de school?

Wij constateren dat het succes van het project 'Gebouwd voor de Toekomst' komt doordat wij in onze aanpak:

- Scholen uitdagen tot creativiteit en zelf vorm te geven aan eigen keuzen in het curriculum, in plaats van hen een worst voor te houden met gestandaardiseerde oplossingen.
- De deelnemers trainen in persoonlijke effectiviteit en in doelgerichte samenwerking met collega's en anderen.
- Geen competitie, wel elkaar bevragen vanuit je rol als professional.
- Vertrouwen op eigenaarschap en verantwoordelijkheid als basis voor goed onderwijs. Dit te realiseren met behulp van moedige en goede gesprekken.

Het project 'Gebouwd voor de Toekomst' is geïnspireerd door het gelijknamige boek van Collins en Porras, door het boek 'Start with Why' en door de wijze 'Finse lessen' die wij hebben ontvangen van Pasi Sahlberg. Leidraad in de verbetering van teamcommunicatie is het boek geschreven door Henk Galenkamp 'Krachtige leraren, prachtig onderwijs'.

Het Project 'Gebouwd voor de Toekomst' is een maatraject dat we uitvoeren voor scholen, bestuurders en hun bovenschoolse organisaties.

Jeannette Schut,

Bureau Galenkamp&Schut