



Op naar een PROfessionele cultuur: zelfverantwoordelijkheid en eigenaarschap van het team én de leerlingen.

Accent Praktijkonderwijs Capelle is een moderne en ambitieuze school onder de rook van Rotterdam. De school wordt sinds twee jaar geleid door een nieuw directieteam. De school maakte in deze periode een forse verandering door: van een strak door de directie geleide organisatie, naar een school waar zelfverantwoordelijkheid en zelfregie leidend is geworden. Tijd voor een gesprek met de directeur van de school: Erik Roth.

“Het team maakt de school...”



Wat is de aanleiding voor de koerswijziging die de school gemaakt heeft? Erik: “we komen vanuit een strak georganiseerde school, die werkte met blauwdrukken, protocollen en documenten: zoveel dat we geen overzicht meer hadden. De basis is op orde, we zijn al tweemaal excellent gewaardeerd, maar er is een interne drang om te blijven vernieuwen”.

De school werkt nu helemaal anders dan voorheen. Er zijn nu drie ontwikkelteams, die de onderwijskundige verandering in gang zetten en borgen. Deze ontwikkelteams zijn fase doorbroken samengesteld. Elke collega zit in één team; iedereen doet mee. Er is een nieuwe visie op het onderwijs bepaald met als gevolg drie nieuwe ontwikkelthema's: 'gepersonaliseerd onderwijs; levensecht leren en zelfsturing'. Elk ontwikkelteam schrijft zijn eigen ontwikkelplan en legt deze voor aan het hele team. Schoolontwikkeling gaat dan over het gehele onderwijs aan alle leerlingen.



Daarnaast zijn er drie faseteams, elk verantwoordelijk voor een aantal klassen in de school. De faseteams zijn met elkaar verantwoordelijk voor het onderwijs in de eigen fase. Denk daarbij aan lesgeven, opbrengsten registreren, organiseren van leerlingenactiviteiten en oudercontacten, teamoverleg, leerlingenzorg et cetera. Erik: “bij ons maakt het team de school”.



Eigenaarschap

Eigenaarschap is het kernbegrip. De ontwikkel- en faseteams zijn met elkaar verantwoordelijk voor wat met elkaar is bedacht. Erik: “dat leidt tot een ‘boost’ van energie als we spreken over motivatie en betrokkenheid van een ieder op het onderwijs aan onze leerlingen”.

Er zijn geen coördinatoren meer, alleen nog een tweekoppige directie. Alles is herverdeeld in de ontwikkel- en faseteams. Erik: “nu doen mensen datgene waar ze verstand van hebben en mét elkaar: expertise wordt continue gedeeld. Dat levert alleen maar meerwaarde op”.

De teams werken nu uiteraard ook planmatig. Alleen schrijven teams de plannen zelf. Er wordt maximale ruimte geboden voor invloed en inspraak. Samenwerking gaat nu over *samen onderwijs maken*. Dat versterkt de kwaliteit van het onderwijs, de motivatie en betrokkenheid van collega's en het werkplezier.



Passend leiderschap

Zelfsturing door het team vraagt om een andere manier van leidinggeven. Wat voorheen bepaald werd in de directiekamer, vindt nu met en door het hele team plaats. Wat is dan de rol van de schoolleiding? Erik: “je bepaalt met elkaar de kaders hoe we werken, dat maak het concreet en daarop spreken we elkaar aan”.

Het gaat hier dus ook om een cultuurverandering: een cultuur van dialoog in tegenstelling tot debat en polarisatie. Het gaat over het mogelijk maken dat iedereen gehoord wordt en mee mag doen. Erik: “dat vraagt om echt goed luisteren. Als we niet tot elkaar komen, gaan we opnieuw het gesprek aan; individueel of met het hele team”.

Dat wordt in de school ‘Passend leiderschap’ genoemd: het vierde ontwikkelthema in de school. Erik: “Passend leiderschap betekent voor mij dé vraag stellen, aanwezig zijn, het leerproces aanwakkeren. Het vraagt om scherp te zijn, in gesprek zijn, ‘je moet aan staan’, maar ook ruimte durven bieden. Je moet als directie een stap terug doen, de verantwoordelijkheid en eigenaarschap teruggeven aan het team. Het is leiderschap durven delen”.

De directie blijft uiteraard eindverantwoordelijk. Zij nemen ook de besluiten waar het team (nog) niet over gaat en grijpen in wanneer medewerkers niet werken volgens de gezamenlijk bepaalde kaders.





Ambitie

De school is ambitieus. De school wil, net als bij het team, zelfverantwoordelijkheid en eigenaarschap voor het leren bij de leerling zelf leggen. Dat moet leiden tot een onderwijsprogramma waar de leerling voor 60% zijn eigen programma invult. De overige 40% blijft dan een basisprogramma, ingevuld door de school.

Erik: “het onderwijsprogramma wordt mét de leerling bepaald, het onderwijs moet vooral buiten de school plaatsvinden in de echte wereld. Geen ‘winkeltje spelen’ in de school, maar buiten de school met echte klanten en gasten vanaf leerjaar 1”.

Om na de school duurzaam te werken vraagt om zelfsturing door de leerlingen. Zij moeten leren om zelf doelen te stellen en daarop te reflecteren om vervolgens de juiste keuzes te maken. Erik: “dat kunnen onze leerlingen: ‘leren leren’ en het nemen van zelfregie. Dat doen ze immers ook buiten de school. Daarop moeten wij ze begeleiden”.

Dat vraagt van docenten ander gedrag in de begeleiding van de leerling en in het werken met elkaar. Erik: “een open ‘mindset’, kwetsbaar zijn, fouten durven maken, het gesprek aangaan met collega’s, nieuwe dingen ontdekken, verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen”.



Dilemma’s en uitdaging

Deze nieuwe manier van werken levert ook dilemma’s en uitdagingen op. Erik: “de strijd met jezelf, dat vraagt veel van je. Je hebt immers altijd gewerkt vanuit de vaste structuur, toegewerkt naar vooraf bepaalde resultaten, volgens heldere afspraken. Dit concept vraagt om een andere leiderschapsstijl. Als je de school wil veranderen, moet je vooral zelf veranderen”.

Deze nieuwe werkwijze op school vraagt ook om een andere manier van besluiten nemen. Wat voorheen in de directiekamer plaatsvond, gebeurt nu met het hele team. Dat is loslaten; durven zoeken naar beslissingen nemen op basis van dialoog. Dat betekent dat de stem van iedereen meetelt, iedereen inspraak en invloed heeft in het belang van het geheel.

De uitdaging voor de school is om de ontwikkelthema’s in de onderwijspraktijk zelf te krijgen. Erik: “we spreken er nu veel over, maar



Nieuws!

het moet nu ook echt in de school en met de leerlingen gaan gebeuren. Verandering vraagt om gedragsverandering van iedereen”.

OQ

De school werkt gedurende dit proces intensief samen met OQ Onderwijsadvies. OQ mag meedenken in het hele veranderproces. Erik: “OQ weet als geen ander wat PrO is en waar het vandaan komt. Zij hebben visie op waar het naar toe kan gaan. Ze leggen niks op, geven diverse antwoorden, durven buiten kaders te denken. Waar nodig wordt afgeweken op de gemaakte afspraken en offertes. Die wendbaarheid is prettig”.

