

Juliana van Stolbergschool op weg naar een toekomst vol ontwikkeling

De school als professioneel lerende organisatie met sterker leesonderwijs voor de kinderen

Auteur: Brenda van Veen, Très Content Tekstbureau

De ambitie was er al jaren, als school doorontwikkelen naar een professionele, lerende organisatie. Met een gemotiveerd team als dat van de Juliana van Stolbergschool leek het slechts een kwestie van tijd voor dit doel bereikt zou worden. Maar zoals het vaak gaat met ambities en goede intenties, moest het spreekwoordelijke 'balletje' nog even gaan rollen. Het was directeur Adri Buijs die samen met Wilma Willems, OnderwijsMens, het eerste zetje gaf. Het resultaat? Een intensief, maar mooi, traject met het verhogen van de onderwijskwaliteit in het vizier.

Ieder kind is uniek en heeft zijn eigen talenten. Vanuit deze visie en vanuit kernwaarden als verantwoordelijkheid, betrokkenheid en resultaatgerichtheid gaat het team van de Juliana van Stolbergschool dagelijks aan de slag om leerlingen het beste uit zichzelf te laten halen.



Directeur Adri Buijs

Wie ont-moet bereikt meer, samen voor jou!, zo luidt het motto van de Juliana van Stolbergschool. 'Een motto dat op twee manieren kan worden uitgelegd', zo vertelt Adri Buijs, directeur van de school. 'Het betekent elkaar ontmoeten, met elkaar een gesprek aangaan. Maar *ont-moeten* kan ook uitgelegd worden als *niet moeten*. We willen voor kinderen een schoolomgeving creëren waarin ze niet moeten ontwikkelen, maar waarin ze weten waarom ze *willen* ontwikkelen', aldus Adri.

De Juliana van Stolbergschool is vooruitstrevend en wil wat onderwijskwaliteit betreft graag blijven doorontwikkelen. Adri: 'We hadden als school al jaren de ambitie om een lerende organisatie te worden. We merkten elke keer dat we wel de intentie hadden om ermee te starten, maar dat er dan toch weer werd overgegaan tot de orde van de dag. We hadden echt even een zetje nodig om te beginnen.'



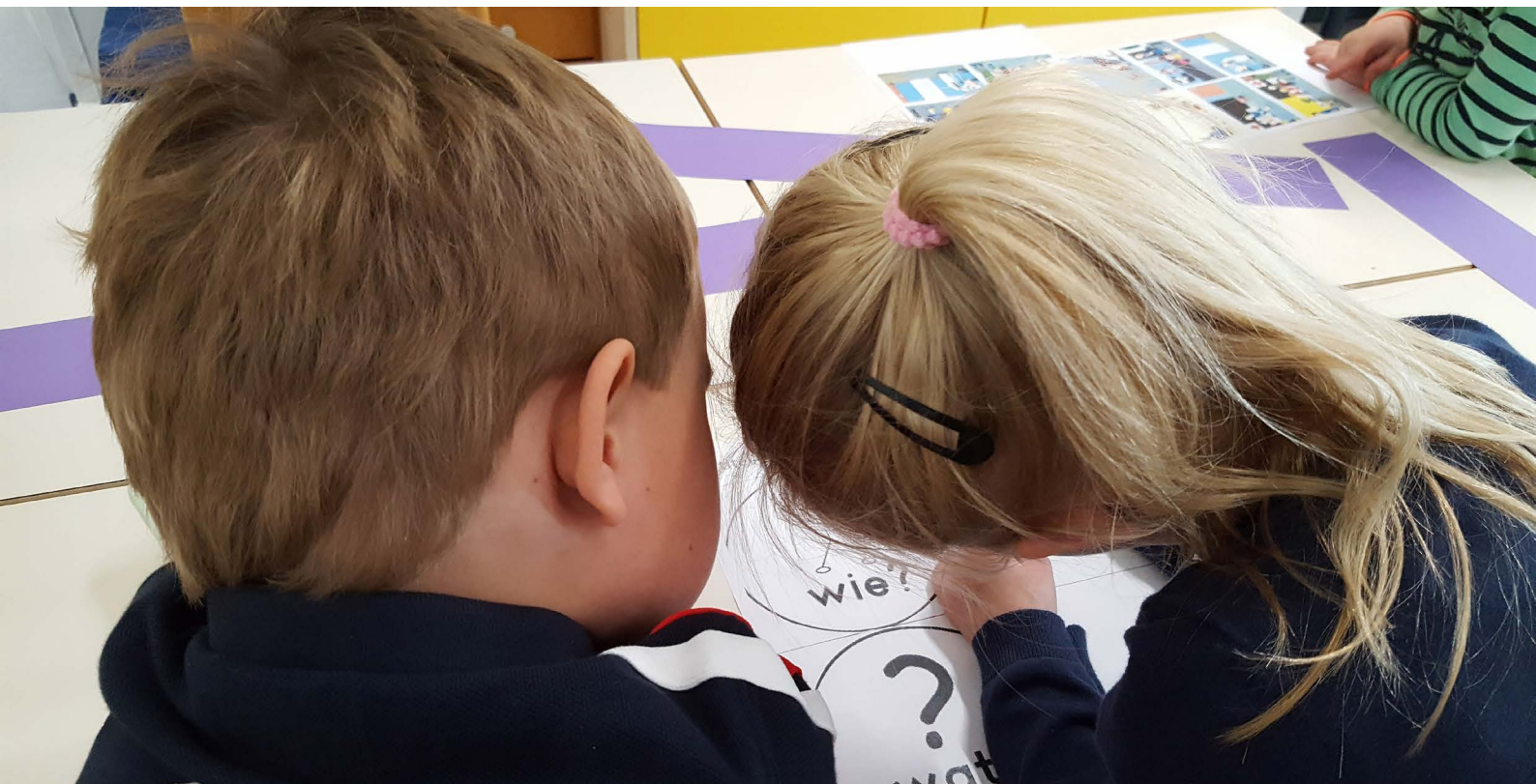
De eerste stapjes

Een schoolorganisatie waar planmatig en systematisch met elkaar geleerd wordt door professionals, om het onderwijs koersvast en datagestueerd af te stemmen op de doelgroep leerlingen, zo luidde samengevat het streven van de Juliana van Stolbergschool. 'We wilden bijvoorbeeld bij elkaar in de klas kijken. Je bent vaak vooral met je eigen klas bezig, terwijl je veel meer met elkaar zou kunnen leren. De echte verbinding werd niet aangegaan', aldus Adri. 'Ik heb hele goede mensen om me heen, echte toppers die veel voor de kinderen doen. We zijn een keigoede school, maar streven naar verbetering waar dat nog kan. En toch, die verdiepingsslag naar de lerende organisatie waarin je samen optrekt, kwam maar niet van de

grond. Een van de redenen die hier aan ten grondslag lag was dat er hierin op schoolniveau niet genoeg leiding werd genomen.'

Adri: 'Begin 2016 nam Wilma contact met ons op vanuit het ondersteuningsprogramma *School aan Zet*.

Scholen kregen hierbij de mogelijkheid om experts binnen de school te laten meekijken naar veranderpunten. Er werd een ambitiegesprek ingepland waarin we samen met Wilma nadachten over onze school als lerende organisatie. Er werd gezocht naar een manier van werken om een veranderproces in de school op gang te krijgen en zo een verandering naar een lerende organisatie te realiseren.'



Wilma Willems onderzocht na de zomervakantie in 2016 intern de mogelijkheden. Er werd, door middel van narratieve gesprekken, gezocht naar teambeelden van professioneel handelen en de relatie met de schoolontwikkeling.

Zo werden leraren gevraagd hun eigen leerloopbaan te schetsen en kregen ze de concrete vraag: 'wat zou jij op dit moment bij kunnen dragen aan de schoolontwikkeling en de teamontwikkeling in het belang van het lezende kind?'

Samen op weg naar verdieping

Na alle gesprekken en analyses kwam Wilma met een gedegen plan met daarin een haalbaar doel en de gewenste middelen om dit doel te bereiken. Als concreet doel werd onder andere gesteld: *de professionalisering in de schoolontwikkeling verder uitwerken voor het nieuwe schooljaar, in de vorm van een eenvoudige jaarplanning vanuit ontwikkelthema's, ambities, taakverdeling en begeleiding.*

Adri: 'Naar aanleiding van de eerste analyses en adviezen van Wilma, is er gekeken naar de huidige jaarplanning en welke ontwikkelthema's in het nieuwe schooljaar centraal moesten komen te staan. Daarnaast besloten we te gaan werken met een veranderteam, ook wel ontwikkelteam genoemd, om zo het eigenaarschap dieper in de organisatie te leggen.'

Met behulp van Wilma presenteerde Adri de plannen niet veel later aan haar team. In de eerste fase van het veranderproces zou gewerkt gaan worden met twee ontwikkelthema's: de ontwikkeling van het lerende, lezende kind en de ontwikkeling tot een professioneel lerend team.

Hiernaast werd ook de teamorganisatie gewijzigd.

Met als speerpunten:

- **Aanpassingen in de organisatiestructuur**
Per twee klassen werden zogenaamde units (werkgroepen) gevormd. Kleine eenheden die aan de slag gingen met de ontwikkelonderwerpen.
- **Werken met een veranderteam**
Om optimaal met de ontwikkelthema's aan de slag te kunnen gaan werd een veranderteam samengesteld. Het veranderteam, ook wel ontwikkelteam genoemd, bestond uit een kleine groep mensen, die samen de koers van de school bespraken en analyseerden. In het geval van de Juliana van Stolbergschool werd binnen elke unit een coördinator aangewezen, welke plaatsnam in het veranderteam. Naast de coördinatoren bestond het team uit de leden van het bestaande managementteam en de interne begeleiders.



Iedere unit kreeg extra verantwoordelijkheid. Hierdoor ontstond direct meer eigenaarschap. Daarnaast werd er bewuster gekeken naar de manier van overleggen. Er werd geprobeerd de zaken korter te houden en de gezelschappen kleiner. Zo werd er bijvoorbeeld vaker gewerkt met zogenaamde *elevator pitches*, korte presentaties van een idee, die bij voorkeur niet langer dan een paar minuten duren.

Ook binnen al deze nieuwe processen werd het motto van de school, *wie ont-moet bereikt meer*, toegepast. De nadruk lag op een ongedwongen proces voor de leraren en schoolleiding. Een omgeving waarin teamleden elkaar ontmoeten en met elkaar in gesprek gaan, terwijl ze ook ONT-moeten: zonder druk leren en meer verantwoordelijkheid oppakken.

"We besloten geen sorry meer te zeggen tijdens een overleg. Dit hielp ons onze meningen en feedback naar elkaar te verwoorden op een gelijkwaardige en open manier", Merel Bouwmeester (Unitcoördinator Groep 5-6).

Teamontwikkeling door leesonderwijs

Je kunt wel aan teamontwikkeling doen, maar het moet wel ergens toe leiden. Vandaar dat het traject zoals bepaald werd gekoppeld aan een concrete leerinhoud, in dit geval het leesonderwijs. Een kwaliteitsslag maken in het leesonderwijs met als bijkomend voordeel de ontwikkeling van de leraar, het team en de schoolleiding. Kortom: een professioneel lerend team met sterker leesonderwijs voor de kinderen.

Het schooljaar werd verdeeld in vier schoolperiodes, waarbij in elke periode een ander onderwerp met betrekking tot het leesonderwijs centraal stond. Binnen het thema *Het Lerende, Lezende Kind* werden de volgende onderwerpen uitgewerkt:

- Leesonderwijs, leesaanpak en leesopbrengsten
- Leesmotivatie en leesplezier (i.c.m. woordenschatontwikkeling)
- Leesvaardigheid
- Lezen met begrip & informatieverwerking



Adri: 'Aan het begin van elke themaperiode kwam het veranderteam bij elkaar om het nieuwe onderwerp samen voor te bereiden. Het voorbereiden van een onderwerp gebeurde soms met ondersteuning van Wilma, maar ook met de hulp van collega's die over een bepaald onderwerp veel kennis paraat hadden. Binnen de eigen school leerden we experts herkennen en inzetten! Dat was een mooie bijkomstigheid van het traject dat we gestart waren.'

Na alle voorbereidingen was het de taak van het veranderteam om hun collega's tijdens een

themabijeenkomst van alle benodigde informatie te voorzien. Maar ook voorzagen collega's elkaar onderling van adviezen.

Per unit werd vervolgens aan de slag gegaan met het nieuwe onderwerp, waarbij het veranderteam de vinger aan de pols hield. Adri: 'Na afloop van een themaperiode deelden de verschillende units met elkaar wat ze de afgelopen periode gedaan hadden, wat effectief was geweest en waar ze trots op waren. Deze extra inspiratiemomenten creëerden een soort positieve olievlek.'

"Door te leren en zien van elkaar en doordat onze creatieve geest werd gestimuleerd, konden we als leerkrachten weer even echt bezig zijn met de leukste kant van ons vak: op een boeiende en doelgerichte manier lesgeven", Hanneke Mosterd-Steketee (Unitcoördinator Groep 7-8).

Zacht op de persoon, hard op de zaak

Uit de oorspronkelijke analyse van OnderwijsMens kwam nog een ander aandachtspunt naar voren. Zo toonde het onderzoek tevens aan dat er binnen de school een zogenaamde *politiek ambtelijke cultuur* heerste. En dit terwijl het de ambitie van de school was een professionele cultuur te creëren. Het feit dat Adri als directeur graag collegiaal wilde blijven, terwijl er ook een leiderstaak voor haar lag, leek hier een rol in te spelen. De balans tussen beide was niet altijd even makkelijk te vinden en daarom werd ook hier op ingehaakt tijdens het traject.

Adri: 'Wilma is intensief bij het hele traject betrokken geweest en procesmatig heeft zij ontzettend geholpen. Dit werd langzamerhand afgebouwd waardoor ik heb geleerd het echt zelf te gaan doen. Waar ik in eerste instantie veel mee keek, nam ik uiteindelijk steeds meer over. Zacht op de persoon, maar hard op de zaak zijn, dat heb ik wel geleerd. Je moet dat kunnen scheiden en dat ziet het team ook. Al is de balans vinden soms nog weleens lastig, deze stap is wel nodig om door te groeien naar een professionele cultuur.'



Oog op de toekomst

'We gaan de goede kant op, dus volgend schooljaar is het zaak dat we borgen wat we nu bereikt hebben', aldus Adri. 'Zo willen we volgend jaar het taalonderwijs erbij betrekken. Aan het eind van schooljaar 2017-2018 hebben we een eigen lees-taalbeleid ontwikkeld, om de kwaliteit van dit onderwijs te waarborgen. Ook willen we een verdere verdiepingsslag maken met de kennis die we gedurende zo'n traject opbouwen. Om de juiste keuzes te maken in ons onderwijsaanbod richten we ons op de onderwijsbehoefte van de leerling. De reeds vergaarde kennis integreren we nu in het proces om tegemoet te komen aan deze onderwijsbehoefte. Handelingsgericht werken, zoals Wilma dit noemt.'

Naast alle huidige ontwikkelingen en de plannen voor de toekomst is de Juliana van Stolbergschool op dit moment ook onderdeel van een experiment met het digitaal schoolportfolio. Dit digitaal schoolportfolio ondersteunt bij het inzichtelijk maken van de onderwijskwaliteit in lijn met het nieuwe toezichtkader van de Inspectie van Onderwijs. Adri: 'Het digitaal schoolportfolio moet een 'levende' presentatie worden van onze onderwijskwaliteit. We kunnen op allerlei manieren laten zien wat we ondernemen om continue gericht te zijn op wat de kinderen nodig hebben. We zitten nu nog in de oriënterende fase, maar uiteindelijk kan dit portfolio ook bijdragen aan een zelfevaluatie op bestuursniveau als het aan mij ligt.'

Met een positief team de toekomst tegemoet



Adri: 'Al zijn we super trots op wat er gebeurt, we zijn er echt nog niet. We zijn een intern leerproject aangegaan met elkaar, waarin een

informele manier van leren voorop staat. We moeten oppassen dat we niet in onze oude valkuilen trappen.'

Niet alleen Adri is enthousiast over de ontwikkelingen die het traject met zich heeft meegebracht. Tijdens de zogenaamde resultaat-ontwikkelgesprekken die onlangs plaatsvonden bleken ook de leraren zeer positief tegenover de veranderingen te staan. "Werken in kleine groepen waar je gemakkelijk in praat" en "met de neuzen dezelfde kant op kun je makkelijk

stappen maken" zijn slechts twee van de positieve reacties. De werkdruk wordt niet als hoger ervaren, maar anders. Ook is het gevoel van eigenwaarde bij velen gegroeid. 'Resultaten waar je blij van wordt als directeur', aldus Adri.



"We hebben niet eerder zo lang met elkaar gesproken over ons eigen onderwijs. We leerden het afgelopen jaar open naar elkaar te zijn en een duidelijk standpunt in te nemen waar we met ons leesonderwijs heen wilden",
Hanneke Mosterd-Steketee (Unitcoördinator Groep 7-8).

Adri: 'Ik merk dat de sfeer in het team veel beter is geworden, mensen voelen zich gehoord, mensen denken mee. We hebben de professional in z'n kracht gezet. Nu is het volhouden, vasthouden en ervoor gaan, het levert uiteindelijk veel op. En ook door de kleine successen die je met elkaar

hebt samen te vieren groei je als organisatie. We hebben dit jaar een grote stap gezet naar een lerende organisatie.'

Over OnderwijsMens



Drs. Wilma Willems begeleidt schoolleiders en bestuurders die worstelen met de complexe taak hun team te begeleiden. Ze biedt perspectief door de belangen van de schoolleider, de leraar en het kind met elkaar te verbinden. Dit leidt

ertoe dat het team zelf stuurt in de veelheid aan informatie, grip krijgt op de kwaliteit van het onderwijs en de regie neemt in het afstemmen op de onderwijsbehoeften van kinderen.

Wilma Willems:

'Ik geloof in autonomie. Autonome mensen zijn onafhankelijk. Onafhankelijkheid geeft je bewegingsruimte. Een vrij mens ziet kansen. Hij heeft het lef een eigen koers te varen. Hij heeft de moed om te doen waar hij goed in is.'



OnderwijsMens
biedt perspectief

