

SCHOOLONTWIKKELING: INTEGRALE AANPAK

Degelijke fundamenten vormen de basis van een betrouwbaar bouwwerk. Alleen met een stabiele ondergrond kun je doelgericht aan de slag. Dit geldt ook voor de vormgeving van onderwijsvernieuwingen. Een integrale aanpak is de sleutel voor succesvolle veranderingen.

Samenhang

Scholen zijn nogal eens geneigd om de lespraktijk als uitgangspunt te nemen voor vernieuwingsoperaties. Begrijpelijk, want veranderingen naar eigentijds leren moeten bij uitstek vorm en inhoud krijgen op de werkvloer zelf. Docenten zijn over het algemeen bereid om hun eigen gedrag kritisch onder de loep te nemen en te experimenteren met nieuwe werkvormen en leermethoden. Niet zelden blijken ze enthousiast op zoek te willen gaan naar nieuwe benaderingen die niet alleen recht doen aan hun eigen ambitieniveau, maar ook leerlingen meer verantwoordelijkheid geven voor hun eigen leerproces. Toch voelen individuele docenten zich in hun zoektocht naar een vernieuwende, activerende didactiek niet altijd gesteund - soms zelfs geremd - door de schoolorganisatie met de daar vigerende opvattingen over onderwijs. Gevolg: hevige discussies over bijvoorbeeld de zin van strafwerk, het nut en doel van studiewijzers, controle van huiswerk en eindeloos veel andere dilemma's die balanceren tussen loslaten en controleren. Vernieuwingen richting eigentijds leren blijven daardoor vaak steken op het gedragsniveau van individuele docenten. Waar het aan ontbreekt, is een zichtbare samenhang tussen de ontwikkeling van de individuele docent en de totale schoolontwikkeling.

Integraal

Voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de koers die een school zou willen volgen, is een aantal facetten van wezenlijk belang. Hierbij gaat het om de externe omgeving (zoals overheidsbeleid en maatschappelijke ontwikkelingen), om de personele en onderwijskundige organisatie, de les- of leersituatie en het gebouw. Daarnaast is het belangrijk je te realiseren dat de school de plek is waar uiteindelijk alles samenkomt en mens- en maatschappijbeelden, missie, normen en waarden een rol spelen bij de bepaling en vaststelling van het onderwijsbeleid.

Anders geformuleerd: de belangrijkste randvoorwaarde voor onderwijsvernieuwing is de onderlinge samenhang tussen de activiteiten die gericht zijn op vernieuwing. Slechts wanneer er sprake is van een heldere en consistente visie van waaruit wordt gewerkt, hebben vernieuwingsoperaties voldoende kans van slagen.

Vertrouwen en draagvlak

Bij de ondersteuning van scholen op weg naar een schoolbrede visie op geïntegreerde onderwijsontwikkeling, kiest KPC Groep voor maatwerktrajecten die hun vertrekpunt hebben bij de eigen praktijkervaringen van scholen. Alle trajecten starten met een gedegen analyse van de huidige situatie van de school. Doel hiervan is niet alleen de gewenste veranderingen helder in beeld te krijgen, maar vooral ook datgene wat niet verloren mag gaan. Een van de middelen die daarbij wordt ingezet, is het instrument School - Visie - Ontwikkeling, waarbij op een 'speelse manier' (met spelkaartjes) medewerkers van een school teamsgewijze aan het werk gaan om een beeld te krijgen van de gewenste veranderingen en een gedeelde visie te ontwerpen. De systematiek van het spel zorgt ervoor dat discussies gestructureerd verlopen en dat zijwegen en afleidingsmanoeuvres slechts minimale kansen krijgen. Het voordeel van deze werkwijze is vooral dat iedereen meedoet met het proces van visieontwikkeling en de gelegenheid krijgt zijn of haar standpunt te bepalen en er met z'n allen diepgaand over door te praten. Door de bottom-up benadering is optimaal draagvlak voor de nieuwe visie gewaarborgd. Op deze manier probeert KPC Groep de individuele ondersteuning van docenten in te bedden in een langduriger traject van organisatieverandering.

Herontwerptrajecten

Momenteel is een aantal scholen in het land, daarbij geadviseerd door KPC Groep, bezig met herontwerptrajecten, die moeten leiden tot de ontwikkeling van visiedocumenten waarin integrale schoolontwikkeling de centrale wegwijzer is. Deze trajecten hebben hun eigen specifieke doelstellingen, maar rusten op gemeenschappelijke pijlers: de opbouwen ordening van het curriculum; de groepering van leerlingen; de personeelsorganisatie; de consequenties voor de leeromgeving. Met behulp van deze componenten bouwt adviseur Luc Rijkschroeff samen met collega Ad van der Laan en docenten van het Piter Jellis College in Leeuwarden aan een nieuwe loot van het scholenconcern. "Een bijzonder en uitermate creatief proces, omdat deze docenten de kunst verstaan om zich - los van de huidige kaders - de contouren van een school voor ogen te halen die leerlingen adequaat kan voorbereiden op een passende plek in de toekomstige samenleving." Een ander traject waarbij Rijkschroeff en Van der Laan betrokken zijn, loopt bij de Christelijke Vereniging van Onderwijs (CVO) in Rotterdam, die zeven grote scholengemeenschappen met elk zo'n vijf nevenvestigingen beheert. "Eveneens een boeiend traject", meent Rijkschroeff, "omdat daarbij vooral vertegenwoordigers van het College van Bestuur en schoolleiders betrokken zijn. Het visie-document dat aan het einde van de eerste fase van dit traject ontstaat, zal immers veel meer het karakter van een hoofdlijnennotitie hebben met richtinggevende uitspraken, die nog vragen om schoolspecifieke invullingen. Het interessante van dit traject is ook, dat een van de aangesloten scholen (het Rotterdamse Henegouwen College) daar momenteel al mee aan de slag is gegaan."

Zelfsturing

Het proces van integrale schoolontwikkeling vraagt vooral veel inzet en energie van de school. Uiteindelijk is het niet de externe adviseur, maar de school zelf die het beleid bepaalt en daarvoor prikkelende scenario's ontwikkelt. "Onze manier van werken is vooral: de school instrumenten en methoden aanreiken om het denkproces te faciliteren. Daarvoor hebben wij geen standaard model", benadrukt adviseur Marlous Amse. In Dordrecht begeleidt zij (midden)managers én docenten van een brede scholengemeenschap - het Insula College - op weg naar een kaderstellende notitie en een daarop logisch aansluitend stappen- of actieplan. Amse: "Evenals hun collega's van het Comenius College hebben managers en docenten van het Insula College zich laten inspireren door beelden en ideeën van andere scholen. Ondanks kritische vragen bleken deze indrukken waardevolle bouwstenen op te leveren voor een eigen, schoolspecifieke aanpak van een integraal onderwijsconcept op hun school."

Van het voltallige team

Hoe waardevol benchmarking, externe adviezen, strategische modellen of visieinstrumenten ook kunnen zijn voor een school, bovenal geldt: het voltallige team moet zich eigenaar van alle veranderingen kunnen blijven voelen. Zeker wanneer het gaat om allesomvattende en langdurige vernieuwingsprocessen, ligt hier een belangrijke voorwaarde tot succes. En omdat mensen in een organisatie nu eenmaal niet door een vrijblijvende studiemiddag of een tweedaagse training fundamenteel veranderen, betekent dat onder meer een langdurige samenwerking met een school. Zo'n samenwerkingscontract kan alleen goed gaan op basis van wederzijds vertrouwen, dat stap voor stap in een gefaseerde aanpak wordt opgebouwd. Zo kan de school door alle bomen toch het bos blijven zien.

Meer informatie:

Marlous Amse

(e-mail m.amse@kpcgroep.nl) of Ad van der Laan

(e-mail a.vdlaan@kpcgroep.nl) .