

## SCHOLEN IN VERANDERING

# Sturen door los te laten

Veel schoolbesturen kampen met krimp. Zo ook Stichting Consent (33 openbare basisscholen in Oost-Twente), ondanks investeringen in het verbeteren van de onderwijskwaliteit. In plaats van te denken in marktaandeel is de organisatie gaan werken aan 'een aantrekkelijke school'. De leerkrachten, leerlingen en ouders centraal.

DOOR JAN DE JONGE EN MARCEL POPPINK

**E**en najaarsconferentie in 2010 was de kick-off van deze koersverandering. Bij de voorbereiding stelden we al snel vast dat deze 'anders dan anders' zou moeten zijn: niet praten over klantgerichtheid maar de daad bij het woord voegen. In plaats van met elkaar te discussiëren lieten we gemengde groepjes directeurs, leerkrachten en stafleden 'de boer op' gaan. Ze vroegen ouders, leerlingen, oud-leerlingen, leerkrachten en samenwerkingspartners hoe we onze scholen nog aantrekkelijker kunnen maken. Een deel van de groepjes ging gericht op pad, een ander deel sprak in verschillende wijken en dorpen met willekeurige voorbijgangers. Op basis hiervan formuleerden ze concrete verbeterideeën en deze presenteerden ze aan een deskundige jury (gevormd door prominenten uit de regionale politiek en bedrijfsleven) die daaruit 'het beste idee' koos.

Van te voren hadden we bedacht dat het gekozen idee ook ingevoerd zou gaan worden. Dat zou de prijs zijn voor het beste idee – en dat was best spannend. Wat doen we als er een idee gekozen wordt waar het College van Bestuur niet achter staat? Of een idee dat niet uitvoerbaar blijkt te zijn? We besloten om het risico aan te gaan. Als we een cultuur wensen waarin we naar onze klanten

luisteren en ruimte en vertrouwen geven aan onze medewerkers, dan moeten we daar meteen mee beginnen. Voor het College van Bestuur betekende dat: niet alleen zeggen dat je los wilt laten, maar dat daadwerkelijk ook doen. Tijdens de conferentie is een groot aantal ideeën ontwikkeld, waarvan iedere groep zijn beste idee aan de jury presenteerde. Voorbeelden: zorg voor aantrekkelijke, goed onderhouden schoolgebouwen met voldoende speelvoorzieningen; zorg voor een goede eerste indruk door een opgeruimde school en op tijd beginnen met de lessen; maak leerkrachten ambassadeur; communiceer duidelijk en op maat met leerlingen, ouders en medewerkers; draag de gemeenschappelijke missie en visie beter uit.

### HET AMBASSADEURSPROGRAMMA

De jury koos 'de leerkracht als ambassadeur' als beste idee. "Onze docenten zijn ambassadeur en dragen bij aan een positieve uitstraling van de Consentscholen. We zorgen er voor dat zij zich er van bewust zijn hoe zij overkomen op ouders, leerlingen en samenwerkingspartners. Het gaat om passie, plezier en persoonlijke aandacht."

Om dit idee handen en voeten te geven hebben we een ruwe schets van een aanpak opgesteld die we een week na de najaars-

conferentie aan het directeurenoverleg hebben voorgelegd. Ook vroegen we directeuren deel te nemen aan de 'Regiegroep' die ermee aan de slag zou gaan. Hiermee hebben we de basis gelegd voor het Ambassadeursprogramma. Een tweejarig ontwikkelingsstraject dat we zagen als hefboom om de aantrekkingskracht van Consent te vergroten: als werkgever en als samenwerkingspartner, maar natuurlijk vooral als onderwijsorganisatie waar ouders en leerlingen zich thuis voelen. Uitgangspunten van dit programma waren:

- Niet verticaal-hiërarchisch maar horizontaal-netwerkend. Niet opleggen of overtuigen, maar inspireren en uitnodigen. Samen ontwikkelen.
- Dit betekent ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid geven (eigenaarschap). Niet 'alle neuzen dezelfde kant op' maar het respecteren en verbinden van verschillen.
- Hierbij niet focussen op problemen maar op oplossingen. Zoeken naar voorbeelden waar het goed gaat in plaats van waar het niet goed gaat.
- Intervenieren waar ruimte en energie zit in plaats van waar het lastig gaat en waar weerstand bestaat: alles wat je aandacht geeft groeit.
- Geen vaste plannen en blauwdrukken maar improviseren en experimenteren. Geen strak geformuleerde doelen maar richtingen aangeven.
- Niet eerst lang nadenken en ingewikkelde plannen schrijven maar meteen aan de slag. Denken en doen afwisselen.

De aanpak was er vooral op gericht verbeteringen binnen scholen mogelijk te maken en te stimuleren. Het programma beoogde ideeën te genereren om het ambassadeurschap te versterken en scholen uit te nodigen hier mee aan de slag te gaan. Niet door ze dat top-down op te leggen, maar door ze uit te nodigen en te inspireren om mee te doen. Wij noemen dit 'Nieuw Organiseren'.

## “Je kunt merken dat er een andere wind bij Consent is gaan waaien. Wij worden weer gezien”

Al een maand na de conferentie kwam de Regiegroep voor het eerst bij elkaar en begon meteen zaken te organiseren. Begin 2011 werden voor alle scholen inspiratiesessies gehouden, om kennis te maken met en te discussiëren over ambassadeurschap. Ruim 80 procent van alle leerkrachten nam aan deze sessies deel. Tijdens de bijeenkomsten vulden ze ideeënbladen in en schreven ze beloftenkaarten die ze aan zichzelf of een collega stuurden. Ook organiseerde de Regiegroep bij een aantal scholen een mystery guest onderzoek, met ouders en leerkrachten van collega-scholen als mystery guests. Bij andere scholen werd communicatiedeskundigen gevraagd wat hen opvalt, zowel positief als negatief. Bij weer andere scholen werd de mening van ouders nader onderzocht via een internet-enquête en via gesprekken. Ook werd gestart met een uitwisselingsprogramma voor leerkrachten, die een aantal dagen aan elkaars klas les gingen geven.

De voorlopige kroon op het werk was dat Consent eind 2011 werd uitgeroepen tot beste werkgever van Twente en de Achterhoek. Medewerkers gaven aan: “Je kunt merken dat er een andere wind bij Consent is gaan waaien. Wij worden weer gezien.”

### EEN NIEUW STRATEGISCH PERSPECTIEF

In de loop van 2011 raakten wij ervan overtuigd dat het – naast het Ambassadeursprogramma – nodig was om een langetermijnvisie te formuleren om te kunnen inspelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Het was duidelijk dat zo'n visie niet top-down, 'vanaf de tekentafel' kon worden ontwikkeld. We organiseerden daarom een groot aantal 'wind-tunnelsessies' met directeuren, leerkrachten, ouders, leerlingen, bestuursbureau en Raad van Toezicht. De uitkomsten van deze bijeenkomsten vormden de input voor de tweedaagse najaarsconferentie van 2011, waarin we met elkaar de hoofdlijnen van de strategische koers ontwikkelden. In januari 2012 werd het Strategisch Perspectief vastgesteld. Hierin formuleerden we een nieuwe, aansprekende missie:

*“Consent wil nu en in de toekomst onderwijs bieden dat het verschil maakt. Onze missie is om kinderen een stevige basis te bieden om de onzekere toekomst te lijf te kunnen. Cognitieve vaardigheden zijn daarvoor niet meer voldoende. Waar het vooral om gaat is: leren leren, leren communiceren en leren je eigen geluk te organiseren.”*

Vanuit deze missie hebben wij vier kernwaarden geformuleerd die leidend zijn voor de verdere ontwikkeling: we willen Excellent, Aantrekkelijk, Betekenisvol en Verbindend onderwijs bieden. We stelden vier Regiegroepen in gebaseerd op deze vier kernwaarden: de Regiegroep Aantrekkelijk (de nieuwe naam voor de Regiegroep Ambassadeurschap) en de Regiegroepen Excellent, Betekenisvol en Verbindend. In de eerste maanden van 2012 werkten deze groepen aan een actieplan waarin ze 'hun' kernwaarde naar het niveau van de individuele scholen vertaalden. In het voorjaar van 2012 brachten alle vier de Regiegroepen een rapportage uit. Het College van Bestuur was er enthousiast over en vroeg de groepen om ze verder uit te werken in concrete voorstellen. Dit leidde rond de zomer tot een enorme hoeveelheid plannen en ideeën.

### VIA EEN IMPASSE NAAR DE VOLGENDE STAP

In het najaar van 2012 begon het hier en daar wat te piepen en te kraken. Sommige directeuren gaven aan hun handen vol te hebben aan de reguliere taken op school en vonden dat er wel heel erg veel 'bij kwam'. Ook had men behoefte aan overzicht. Wat gaan we nu precies doen? Welke doelen moeten over twee jaar gehaald zijn? En wat is de relatie met andere ontwikkelingen? Het begon veel te worden en te onduidelijk, zo gaf men aan.

De schwing was er een beetje uit, vonden we. Het was lastig om het vuurtje brandend te houden. Daardoor begonnen we wat te twifelen. Zijn we wel op de goede weg? Is het allemaal niet te veel? Lopen we niet te ver voor de troepen uit? Maar we realiseerden ons ook dat impasses en twijfels erbij horen. 'Zonder gedoe geen verandering.' We beseften bovenal dat de fase van ideeën genereren en plannen maken voorbij is. Als de kloof tussen ambitie en uitvoering te groot wordt, leidt dit tot een papieren werkelijkheid en een verlamme praktijk. We zijn daarom in de ontwikkelde

ideeën gaan schrappen en we zijn gaan clusteren. Uiteindelijk bleven er van alle voorstellen vanuit de Regiegroepen 7 thema's over:

- Ambassadeurschap. Persoonlijk ambassadeurschap, in eerste instantie van leerkrachten, maar ook van ouders en leerlingen.
- Professionalisering en kennisdeling. Talent benutten en medewerkers stimuleren van elkaar te leren door het starten van een eigen Academie.
- School voor de Toekomst. Het met elkaar ontwikkelen en toepassen van moderne onderwijsmethoden en -technieken, gericht op de '21st century skills'.
- Ouderbetrokkenheid. Uitwerken van mogelijkheden om de betrokkenheid van ouders bij de school en bij de ontwikkeling van hun kind te stimuleren.
- Sturen op geluk. Het zoeken naar mogelijkheden voor leerkrachten en leerlingen om zelf sturing te geven aan hun ontwikkeling en daarmee hun welzijn en geluk te bevorderen.
- Uitwisseling van kennis en ervaring. Vervolg geven aan de uitwisseling van leerkrachten. Bij elkaar in de keuken kijken.
- Communicatie. Een heldere en professionele positionering. Consent op de kaart zetten en houden, onder meer door het tonen van de 'parels'.

#### AAN DE SLAG MET VANPLANNEN

Voor deze thema's hebben we trekkers benoemd en kleine groepjes samengesteld. We wilden voorkomen dat er eindeloze plannen zouden worden gemaakt die in de praktijk niet blijken te werken. In plaats daarvan wilden we een aanpak van experimenteren en improviseren bevorderen. Daarom hebben we de themagroepen gevraagd een 'VanPlan' te maken: geen uitgebreid en gedegen projectplan, maar op één A4-tje kernachtig opschrijven wat ze 'van plan' zijn. Zo'n plan tikkert niet dicht, maar geeft richting. Als het tijdens de rit toch anders blijkt te gaan dan je van te voren had gedacht, kun je gemakkelijk je plan aanpassen. Als er een VanPlan lag werd dit marginaal getoetst en kreeg de groep een budget waar ze mee aan de slag kon. Naast de themagroepen ontstond er spontaan ook een groep 'dwarsdenkers' onder de naam Jouw Consent: een groep leerkrachten die hun hoofd boven het maaiveld durft uit te steken en de grenzen opzoekt en op deze wijze vernieuwingen wil realiseren.

De focus voor alle activiteiten ligt op de missie: het gaat er om kinderen te leren leren, leren communiceren en leren hun eigen geluk te organiseren. Op verschillende scholen draaien inmiddels projecten om dit handen en voeten te geven. Een flink aantal scholen werkt met PBS: Positive Behavior Support. Vanuit gedeelde waarden wordt aangegeven welk gedrag van de leerling wordt verwacht, en de medewerkers worden getraind in het belonen van gewenst gedrag. Andere scholen werken samen met prof. Ernst Bohlmeijer van de Universiteit Twente (de 'geluksprofessor') aan het 4-jarig project 'Haal het beste uit jezelf en een ander'. Op weer andere scholen wordt gewerkt met de Gelukskoffer, een wetenschappelijk onderbouwd programma waarin in zeven lessen wordt gewerkt aan een positieve en solide gedachtegoed bij kinderen.

#### REFLECTIE

Het traject heeft veel opgeleverd. Het leerlingenaantal en

marktaandeel zijn de laatste twee jaar gegroeid in een krimpende markt. Niet door daar direct op te sturen, maar juist doordat we het hebben losgelaten. Ook zijn er resultaten geboekt die minder gemakkelijk aan te wijzen zijn, maar minstens zo belangrijk. Dat zijn de resultaten 'onder de streep': de cultuur, het klimaat. Meer energie en enthousiasme. Een groeiende behoefte om zaken samen op te pakken, van elkaar te leren. Meer passie, plezier en persoonlijke aandacht.

Zoals aangegeven is het soms lastig om 'het vuurtje brandend te houden'. Nieuw Organiseren betekent een omslag in denken en doen. Niet top-down plannen maken en deze opleggen (ontwerpen) maar scholen en medewerkers uitnodigen en inspireren om samen met anderen hun eigen plannen te maken (ontwikkelen). Geen blauwdrukken maar improviseren en experimenteren. Niet eerst lang nadenken en ingewikkelde plannen schrijven maar richtingen aangeven en meteen aan de slag. Sommige directeuren en leerkrachten voelen zich hier prettig bij, maar anderen hebben behoefte aan houvast en overzicht. Wat gaan we nu precies doen? Welke doelen moeten over twee jaar gehaald zijn? Is het niet te veel? Het is niet altijd eenvoudig om met deze 'blauwe krachten' om te gaan.

## Telkens zoeken wij de balans tussen sturen en loslaten

Daar komt bij dat directeuren en leerkrachten hun handen vol hebben aan de dagelijkse gang van zaken: lesgeven, teamvergaderingen, overleggen met de gemeente, nieuwe lesmethoden, cito-toetsen, gesprekken met ouders, enz. Ze zijn – vrijwel zonder uitzondering – enthousiast over de nieuwe richting en aanpak, maar 'het komt er allemaal wel bij'. Soms hebben wij het gevoel dat als wij er niet aan blijven trekken, het zomaar weer in kan zakken. We willen het graag aan de directeuren en leerkrachten overlaten, maar merken dat het dan gemakkelijk stagneert. Telkens zoeken wij de balans tussen sturen (doelen neerzetten en daar op monitoren) en loslaten: 'op je handen zitten', afwachten en mensen de tijd en ruimte geven voor hun eigen invulling.

Het evenwicht tussen sturen en loslaten levert een ingewikkelde zoektocht op. Een zoektocht waarin we ons steeds verder bekwaamen. Door te inspireren, uit te nodigen, te faciliteren, verschillen te benutten, patronen zichtbaar te maken en te helpen om deze waar nodig te doorbreken, proberen we ruimte te geven aan individuele en collectieve ambities. En eenieder die dan een stap in de ruimte zet draagt bij aan de gewenste verandering richting excellent, betekenisvol, verbindend en aantrekkelijk onderwijs.

MARCEL POPPINK IS VOORZITTER VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR VAN CONSENT ([WWW.CONSENT-ENSCHEDENL.NL](http://WWW.CONSENT-ENSCHEDENL.NL)).  
JAN DE JONGE IS PARTNER VAN NIEUW ORGANISEREN ([WWW.NIEUWORGANISEREN.NL](http://WWW.NIEUWORGANISEREN.NL)).