ADRIAAN MELLEMA
hoofd Kwaliteit en Innovatie Signum Onderwijs, adriaan.mellema@signumonderwijs.nl

De kwaliteitszorgcyclus op een nieuwe manier vormgeven, dat is wat Signum Onderwijs bezig is te doen. Het bestuur van deze 25 scholen en kindcentra tellende organisatie bedacht hiervoor een aanpak, waarbij onder meer gebruik werd gemaakt van een innovatie ontwikkeld op Wittering.nl (een van de Signumscholen) in Rosmalen: Sociaal Ontwerpend Leren en Mevolution, e-portfolio+ van Tom Oosterhuis. De nieuwe kwaliteitszorgcyclus is vooral gericht op het versterken van het lerend vermogen van de organisatie. In deel 1 komt de aanpak aan bod, in deel 2 laat schoolleider Anouk Schipper zien hoe ze bezig is in haar school een nieuwe kwaliteitszorgcyclus op te zetten.

IN EEN TIJD VAN WICKED PROBLEMS

SOCIAAL ONTWERPEND LEREN ALS VORM VAN KWALITEITSZORG (1)

We leven in een complexe en dynamische tijd. Er verandert veel en veranderingen gaan razendsnel. 'Hoe bieden we ieder kind een passende ontwikkelomgeving in de wijk?' is een van de vraagstukken die scholen moeten beantwoorden in het licht van de wet Passend Onderwijs, maar ook in het licht van de breed gedragen ambitie om de talenten van kinderen meer centraal te stellen, eigentijds onderwijs vorm te geven en meer aandacht te besteden aan 'meerbegaafdheid'. De ene vraag roept de andere op: onderzoekend, ontwerpend en ondernemend leren, hoe ontwerpen wij een eigen zinnig onderwijsconcept met een breed curriculum dat kinderen het leven leert leven? Dit zijn twee van de negen zogenoemde 'wicked problems' (zie kader) die Signum Onderwijs in 's-Hertogenbosch samen met haar stakeholders heeft geformuleerd met als doel een verbindende taal te ontwikkelen voor het strategisch beleid in de periode 2019-2023. Eenvoudige zwart-wit antwoorden bestaan niet meer. Dit soort wicked problems kunnen niet opgelost worden door één leraar in de eenzaamheid van het klaslokaal met de deur dicht. Maar hoe wél?

DE SECTOR VAN DE HOOP

Met vijfentwintig scholen in verschillende wijken en eigen onderwijsconcepten vraagt het samen ontwikkelen van een gedeelde visie veel aandacht. Daar namen we dus goed de tijd voor. We organiseerden verschillende soorten gesprekken binnen en buiten het onderwijs met al onze stakeholders: de kinderopvang, het voortgezet onderwijs, lerarenopleidingen, kennisinstituten, samenwerkingspartners, zorgpartners en niet in de laatste plaats met onze leerkrachten, ouders en vooral ook de kinderen. Samen met onze schoolleiders bekeken we allerhande beleidsdocumenten. Op basis daarvan hebben we in het directieoverleg gevraagd: 'Wat zijn nu onze kernwaarden en wat zijn hardnekkige vraagstukken waarmee we aan de slag moeten? Het is op zo'n moment heel verleidelijk om te gaan praten over dingen waar je last van hebt of het niet mee eens bent. Maar het gaat om de vraagstukken waar we niet omheen kunnen en waar we wél iets aan willen doen. Het gaat dus voornamelijk over visie: waar wil je naartoe met z'n allen? Hoe kunnen we samen in dat goede gesprek komen?

WE WILLEN DE WIJK EN DE WERELD EEN BEETJE MOOIER LEREN KLEUREN

Wij zitten immers in een 'sector van de hoop'. We maken het verschil voor kinderen, nu en in de toekomst. Onze core business is dus om ons onderwijs nog sterker te maken vanuit de

WICKED PROBLEM
Een 'wicked problem' is een ongestructureerd probleem dat moeilijk of onmogelijk oplosbaar is door onvolledige, tegenstrijdige en veranderende voorwaarden voor probleemoplossing die veelal moeilijk te identificeren zijn. Vanwege onderlinge afhankelijkheden kan een poging tot oplossing van een deel van een ongestructureerd probleem resulteren in andere problemen.
Bron: Wikipedia/ongestructureerd probleem

overtuiging dat we ertoe doen. En dus zeiden we dat we de wijk en de wereld een beetje mooier willen leren kleuren, dat we van betekenis willen zijn voor onszelf, elkaar en onze omgeving. Dat doen we bij Signum Onderwijs vanuit de kernwaarden: vertrouwen, verbinden en ondernemen.

NEGEN WICKED PROBLEMS

We kwamen tot negen kernvragen aan onszelf op de impactgebieden waar we ertoe willen doen: de ontwikkeling van kinderen, de ontwikkeling van ons personeel en de ontwikkeling van de samenwerking. Als leerkracht en als onderwijsorganisatie kun je de grote vraagstukken van deze tijd niet in je eentje oplossen. Neem bijvoorbeeld inclusiviteit, het vraagstuk van 'ieder kind een passende ontwikkelomgeving in de wijk.' Dat kun je alleen aanpakken door in de community allerhande voorzieningen te treffen en expertise samen te brengen.
Bij elk van de negen kernvragen beschreven we vervolgens in een rubric[1] vijf ontwikkelniveaus.

Ontwikkeling van kinderen
1. Hoe bieden wij ieder kind een passende ontwikkelomgeving in de wijk?
2. Hoe zorgen wij dat ieder kind tot optimale leerwinst komt?
3. Onderzoekend, ontwerpend en ondernemend leren. Hoe ontwerpen wij een eigen zinnig onderwijsconcept met een breed curriculum dat kinderen het leven leert leven?
4. Hoe maken wij de ontwikkeling van kinderen op een eigentijdse manier zichtbaar?

Personeel
5. Hoe benutten wij professioneel potentieel optimaal ten behoeve van de ontwikkeling van kinderen en de organisatie?
6. Hoe kunnen wij door een lerende cultuur onze bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen verder versterken?

Samenwerken
7. Hoe krijgt samenwerking vorm als wij gaan werken vanuit 'de bedoeling'?
8. In hoeverre lukt het om van (maatschappelijke) meerwaarde te zijn?
9. Hoe krijgt samenwerking met ouders optimaal vorm?

OP BESTUURSNIVEAU HELPEN FOCUSSEN

Op bestuursniveau zitten we tweemaal per jaar bij elkaar in een gesprek met vertegenwoordigers van vier scholen. Van iedere school doet de schoolleider samen met een zelfgekozen vertegenwoordiger uit het team mee. Met de collega's, met beide bestuurders en het hoofd Kwaliteit en Innovatie wordt er een reflectieve dialoog gevoerd rond de jaarplannen. Wil je scholen optimaal in ontwikkeling brengen, dan moet er een goede focus zijn. Dat je de vraagstukken uit die context helder voor ogen hebt en die dan systematisch aanpakken. In dialoog met collega's en stafmedewerkers kom je tot een nadere inkleuring van de uitdaging zoals het zich bij jou manifesteert. We noemen dat bij Signum monitorgesprekken, maar in de praktijk zijn het vooral leer- en ontwikkelgesprekken. We inspireren en helpen elkaar. Die gedeelde

visie op de negen grote ontwerpvraagstukken (de wicked problems) helpen hier enorm bij.

WAT VOEG JIJ TOE VANDAAG?

Het is niet zo dat we in een enorme revolutie zitten, maar we proberen wel iets in beweging te zetten. Als je wilt dat de scholen de goede dingen doen, betekent dat dat we daarop in moeten zetten: zijn de scholen aan het leren en waarop zetten dan in? We hebben niet het idee dat we in het bestuurskantoor de beste oplossingen kunnen verzinnen. Wat er steeds achter zit: 'Jullie zijn met kinderen en ouders bezig, jullie worstelen soms met teamprocessen. Wat is er aan de hand? Wat gebeurt er feitelijk? Hoe duid je dat en wat heb je nodig om een stap verder te komen?' Het is zoeken en afstemmen. Vaak is er de neiging om naar boven te kijken en te zeggen: 'Geef me een oplossing. Het is zoveel, het is zo lastig, het is zo ingewikkeld.' En zonder dat we mensen het gevoel willen geven van los het zelf maar op en dat we onverschillig zijn, gaat het om de kunst van het scherp voeren van die dialoog.
Die lerende- en ontwikkelende cultuur willen we versterken. Een groeiend aantal scholen maakt hierbij gebruik van Mevolution, e-portfolio+. De kernvraag in dit portfolio is: 'Wat voeg jij toe vandaag?' Dat is precies waar het voor iedere onderwijsprofessional iedere dag over moet gaan.

ONTWERPEN EN LEREN IS HETZELFDE

Het leuke van een ontwerpbenadering is: je gaat iets maken dat er nog niet is. Je gaat nieuwe dingen doen, je gaat iets doen wat je nog niet kende, omdat je de noodzaak voelt om iets te verbeteren of te veranderen. Daar is een ontwerpbenadering geschikt voor. Je ziet een uitdaging en ontwikkelt oplossingen. Het gaat om nieuw gedrag en nieuwe (ervarings)kennis, het gaat dus over opnieuw leren leren. Ontwerpen en leren is in onze optiek eigenlijk hetzelfde. Sociaal ontwerpend leren gaat over professioneel leren op de werkplek. De tent aan het leren krijgen, dat is de kunst van het hele verhaal. Het gaat over ▸

jezelf en je school in een context durven plaatsen en kleur durven bekennen over wie je wilt zijn, wat je wilt doen en wat je belangrijk vindt, in jouw wijk, met jouw kinderen. Het gaat om - wat Wouter Hart noemt - vanuit 'de bedoeling' werken en dan in ontwikkeling komen.

VERTROUWEN

Sociaal ontwerpend leren is geen trucje. Het gaat voor de volle honderd procent over het erkennen van de professionaliteit van de leraar. Handelen vanuit de kernwaarde 'vertrouwen' betekent dat we ervan uitgaan dat alle medewerkers, alle mensen binnen Signum, op een professionele manier hun werk willen doen en dus ook professioneel willen leren. Je moet daarin consistent zijn. In je kwaliteitsbeleid, maar ook in je personeelsbeleid. Je krijgt bijvoorbeeld discussies over: zit je nog wel op een goede plek zodat je iets kunt toevoegen? Wordt je talent voldoende benut en word je nog genoeg uitgedaagd? Het gaat dan bijvoorbeeld om mobiliteitsbeleid en over een andere invulling van de gesprekscyclus. Moet je met iedereen wel beoordelingsgesprekken voeren of kun je met 98 procent van je personeel een waarderingsgesprek voeren omdat ze het gewoon goed doen?

Je wilt tijd, geld en energie richten op de bedoeling en je wilt op hoofdlijnen ook een beetje weten hoe het gaat, maar je wilt vooral ook tot in de haarvaten van de organisatie kunnen voelen hoe die processen verlopen. Krijgt een directeur de ontwikkeling op gang in zijn school. Gebeurt dat in dialoog met elkaar, in les- of schoolbezoek, door het leren van kinderen, van professionals en van de organisatie als totaal? Het e-portfolio helpt daarbij. Het is nieuw voor ons en in het werken ermee kunnen we zeker nog vaardiger worden. Wat we wel zeker weten is dat het ons enorm helpt om de beweging die we willen maken zichtbaar en voelbaar te maken. BSM

Voor meer informatie: Adriaan Mellema, adriaan.mellema@signumonderwijs.nl of Tom Oosterhuis, tom@mevolution.nl

Noten

1 Een rubric is een instrument om verschillende soorten prestaties van leerlingen te evalueren of te beoordelen.

ANOUK SCHIPPER
schoolleider van KC Bosschveld, Anouk.Schipper@signumonderwijs.nl

In het eerste deel maakten we kennis met de aanpak van Sociaal Ontwerpend Leren bij Signum Onderwijs. In dit tweede artikel laat schoolleider Anouk Schipper concreet zien hoe zij met een dynamisch jaarplan vormgeeft aan haar de ontwikkeling van haar kindcentrum.

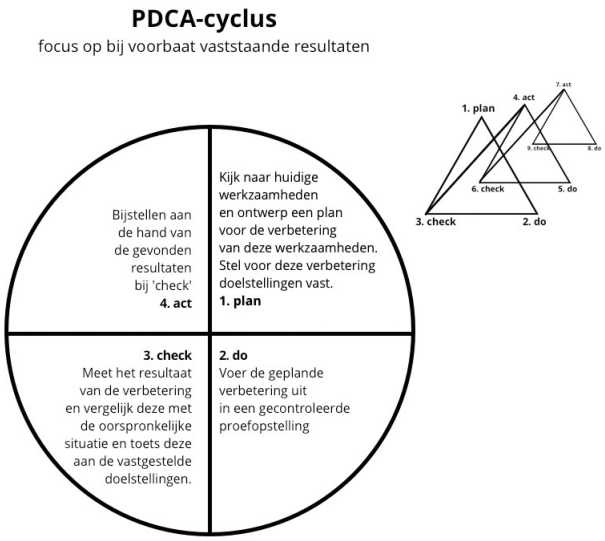
IN DE PRAKTIJK VAN KC BOSSCHVELD

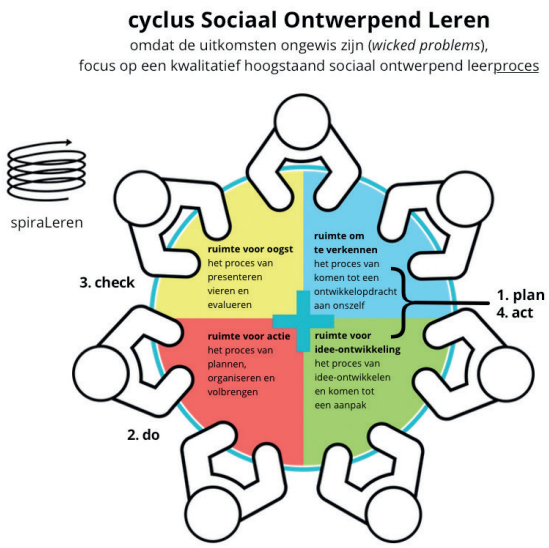
SOCIAAL ONTWERPEND LEREN ALS VORM VAN KWALITEITSZORG (2)

De vraag 'Wat voeg jij toe vandaag?' die centraal staat in ons kwaliteitszorginstrument Mevolution, e-portfolio+ zette mij er toe aan samen met mijn team na te gaan denken over een nieuw ontwerp voor onze kwaliteitszorgcyclus op onze school: KC Bosschveld. De negen vraagstukken krijgen in verschillende contexten verschillende antwoorden: inclusiviteit werkt in een witte wijk met hoogopgeleide ouders anders dan in een krachtwijk. Het zijn geen vragen waar je over vier jaar één antwoord op hebt en waar je een kwaliteitszorgcyclus voor inricht met bij voorbaat SMART geformuleerde doelen in een PDCA-cyclus (Shewhart,1950).

PDCA VERVANGEN DOOR SOL

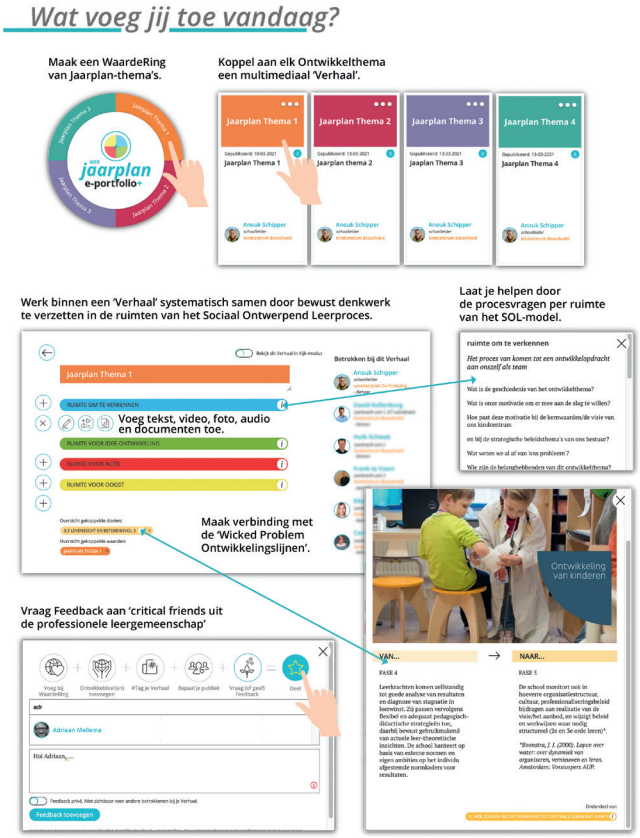
Ik had een schoolplan in de kast staan met zoals het hoorde SMART geformuleerde doelen gekoppeld aan een PDCA-cyclus. Maar het was nog niet af of door voortschrijdend inzicht

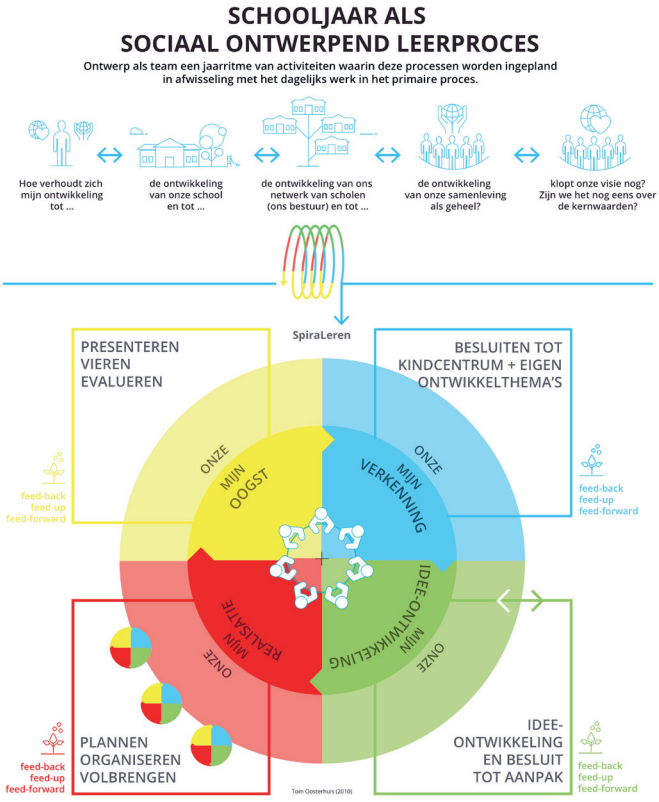




begonnen de plannen al te wijzigen. Zo lag het schoolplan al snel in een la. Op deze statische manier is het geen helpend instrument voor de dynamiek van een schoolontwikkeling. Grote vraagstukken vragen om een ontwerpbenadering. Wanneer je gaat ontwerpen weet je niet bij voorbaat wat het resultaat is, maar je kunt het wél systematisch aanpakken. Dat doen we met het SOL-model: het model voor Sociaal Ontwerpend Leren (Tom Oosterhuis, 2010).

Het voert in dit artikel te ver om ons hele plan te bekijken. We kiezen daarom voor een schetsmatige weergave van het instrument Mevolution, e-portfolio+ waar we bij het kindcentrum Bosschveld gebruik van maken en een inzicht in de 'ruimte om te verkennen' van ons Bosschveld jaarplan-ontwikkelthema rond 'begrijpend lezen'. Het SOL model past goed bij onze visie op leren en ontwikkelen. Het biedt een structuur waarmee we verbeter- en innovatieprocessen gezamenlijk kunnen aanpakken.





Zie voor beide illustraties ook de website mevolution.nl.

ONTWIKKELOPDRACHT BEGRIJPEND LEZEN EN KRITISCH LUISTEREN WP2

RUIMTE OM TE VERKENNEN

De opbrengsten bij begrijpend lezen zijn te laag. Voor de referentieniveaus 1F behalen wij de norm, echter voor 2F is dit onvoldoende. Ook zien wij een afnemende lees- en leermotivatie bij kinderen. Dit samen met onze veranderde kijk op begrijpend leesonderwijs maakt dat een ander aanbod vanuit visie noodzakelijk is. Wij zien begrijpend lezen niet als los vak, maar als een dagelijks aanbod binnen ons thematisch unitonderwijs. Begrijpend lezen is geïntegreerd binnen ons onderwijsaanbod. Een losse methode past daar niet meer bij. Onze veranderde visie op het leesonderwijs maakt dat het team gemotiveerd is om dit opnieuw op te pakken, te onderzoek en vorm te geven. Dit doen we vanuit onze missie 'Samen durven, doen en delen'. Deze ontwikkelopdracht pas goed binnen het strategisch beleidsplan van Signum en valt onder wicked problem 2; leerwinst. De ontwikkeling van ons probleem wordt sterk onderbouwd in het Actieplan effectief onderwijs in begrijpend lezen (Secretariaat Taalunie 2019).
Belanghebbenden bij de ontwikkeling van dit wicked problem zijn de kinderen, collega's, ouders, het schoolbestuur en de Onderwijsinspectie. Om de ontwikkelopdracht te laten slagen is inzet van het gehele team nodig, waarbij we expertise inschakelen om ons mee de diepte in te nemen van de begrijpend lees- en luisterprocessen. Alle professionals binnen het team zijn gemotiveerd om hiermee aan de slag te gaan. De MLI professional en intern begeleider zijn kartrekker van de ontwikkelopdracht. Voor de opdracht en de bijbehorende scholing wordt in 2020 €3.000 beschikbaar gesteld.

De ontwikkelopdracht:

1. Hoe kunnen we ons ontwikkelthema aanpakken binnen deze ontwerp criteria:
• De kern van het probleem is dat de kwaliteit van het aanbod op het gebied van kritisch luisteren en begrijpend lezen versterkt moet worden, wat uiteindelijk resulteert in hogere opbrengsten.
• De visie waar vanuit we oplossingen kunnen bedenken is dat de uitkomst van de ontwikkelopdracht moet passen binnen ons thematisch unit onderwijs, waarbij de professionals inspireren, ondernemen, onderzoeken en werken vanuit ambitie.
• De kaders waarbinnen we mogen/moeten werken zijn: één aanpak die aansluit bij onze visie, onze doelgroep en waarbij het aanbod wordt vastgesteld op het gemiddelde niveau van de groep +1. Aan het eind van schooljaar 2020-2021 is er een aanbod voor het schooldeel van het kindcentrum, wat vast ligt in een kwaliteitskaart. Hierin wordt vastgelegd hoe het aanbod vanuit visie geborgd wordt.
2. Hoe nemen we alle verschillende belanghebbenden mee in het proces? Met wie doen we in welke fase wat?
Het hele team wordt meegenomen tijdens teamsessies. De PLG werkt samen met de externe professional om de lijnen voor het aanbod uit te zetten. Ontwikkelsessies en praktijkopdrachten worden naast elkaar uitgevoerd.

De planfase van PDCA wordt bij het SOL-model opgedeeld in twee afzonderlijke fasen/denkruimtes: ruimte om te verkennen en ruimte voor idee-ontwikkeling. In de ruimte om te verkennen verken je ook de relatie tussen de pedagogische en onderwijskundige visie van de school en de uitdaging die zich voordoet. In de ruimte voor idee-ontwikkeling overweeg je andere aanpakken dan je tot nog toe had, zodat je kunt ontsnappen aan ingesleten sporen en nieuwe paden in kunt slaan als de gebaande paden niet de oplossingen bieden die je nodig hebt.

HET GAAT NIET OM EEN LINEAIR PROCES

Door ook het woord 'ruimte' te gebruiken in plaats van 'fase' kun je zien dat het niet om een lineair proces gaat. Het komt wel voor dat de vier fases zich keurig ná elkaar afspelen, maar meestal is het een ongeordend proces. De chaos verdwijnt wanneer je naar het sociaal ontwerpend leerproces leert kijken als naar tijd doorbrengen in vier verschillende ruimtes. Je kunt overal beginnen, alle ruimtes staan in verbinding en aan het einde heb je overal werk verzet, dat wel.

DYNAMISCH JAARPLAN KINDCENTRUM BOSSCHVELD

Van Karin van Zutphen, schoolleider van Wittering.nl, leerde ik in één ochtend werken met een dynamisch jaarplan (zie pagina 25) in Mevolution, e-portfolio+. Nu heb ik de mogelijkheid om ons jaarplan samen met het team constant te evalueren en bij te stellen.
Het plotten[2] op de wicked problem-ontwikkelingslijnen is niet moeilijk. We bespraken eerst in het team wat onze eigen speerpunten zijn en daarna herken je die gemakkelijk terug in de ontwikkelingslijnen. Bij het begrip wicked problem lijkt het alsof je denkt vanuit problemen. Maar wij zien het meer als uitdagingen. Je loopt met elkaar ergens tegen aan en denkt: 'Dat is goed om nu op te pakken.' Door het werken met het dynamische jaarplan in Mevolution, e-portfolio+ is alles op ieder moment helder en ligt het toch niet heel vast. Samen met het team hebben we inzicht in onze gezamenlijke ontwikkeling.' BSM

Noten

1 Plotten is het visualiseren op het scherm of het vastleggen op papier van een hoeveelheid gegevens, waarbij gebruikgemaakt wordt van een aantal (coördinaat-)assen.