

De diamant-aanpak

hoe teams duurzaam werk maken van kwaliteitsborging

Werken aan onderwijskwaliteit vraagt van veel onderwijsteams: inzicht in eigen teamprestaties, goede teamplannen maken en uitvoeren (met prioriteren op basis van risicoanalyses) en samenwerken. Plannen maken is vaak nog makkelijk, maar uitvoeren, monitoren en bijsturen, ebt vaak weg in de waan van de dag. Ook borging van de onderwijskwaliteit staat onvoldoende op de agenda's van teams. Hoe zorg je ervoor dat een onderwijsteam kan stralen, en duurzaam werk maakt van kwaliteitsborging?

Joost Franssen, Marloes van Bussel

Teams en docenten werken continue aan het vergroten van hun didactisch-pedagogische vaardigheden. Ook op de (leraren)opleiding staat dit onderwerp centraal in het curriculum. Maar werken aan onderwijskwaliteit vraagt ook om andere vaardigheden. Een belangrijke is als professional in een team samenwerken.

Pas sinds enkele jaren is meer aandacht gekomen voor het belang van teamontwikkeling in het onderwijs. Soms vanuit een instelling zelf, maar ook vaak door externe druk, zoals het nieuwe Inspectiekader. Vanuit instellingen is veel geïnvesteerd in allerlei testen en trainingen (leiderschap, time management, teamrollen etc). Echter uit divers onderzoek blijkt dat na flinke investering in geld, tijd en inspanning de gewenste verandering in gedrag maar beperkt is. Ook de verwachtingen van het vormen van teams en het organiseren van het onderwijs rondom de teams zijn nog niet uitgekomen. Zo geven scholen aan slecht tot hooguit matig tevreden te zijn over de opbrengsten van teamorganisatie. De verwachting dat teams de kwaliteit van werkprocessen verhogen en uiteindelijk tot betere prestaties leiden, lijkt nog niet op grote schaal te zijn ingelost (zie bijvoorbeeld

Hermanussen & Thomson, 2011 en Truijten 2012).

Team en hun diamant

Hoe kan een team dan wel succesvol duurzaam werken aan de kwaliteit van onderwijs en kwaliteitsborging? Wij hebben een aanpak ontwikkeld met als metafoor de diamant. We zien het onderwijs in de volle breedte als een diamant. We zien schittering in teams als ze vol passie praten over het onderwijs, het vak en over de student. Deze fonkeling wordt al minder als zaken als werkdruk, teamplannen, teamontwikkeling en kwaliteitscultuur aan de orde komen. Dit wordt vaak gezien als gedoe, iets dat moet of corvee. Onterecht in onze ogen. Maar met enig poets- en slijpwerk, krijgen deze factoren de enthousiaste aandacht die ze verdienen. Een aanpak dat maatwerk vraagt, en waar teams duurzaam werken aan onderwijskwaliteit. Hoe dan? We lichten een aantal ingrediënten uit onze Diamant-aanpak toe: Allereerst begint de verandering bij, met en in het team. Ten tweede moeten teams hun teamprestaties (en buikgevoel) onderbouwen met hardere gegevens en tot slot zouden zij vakkennis moeten uitbreiden met veranderkracht.

Is dit het panacee? Nee, maar werkt het? Ja, zo blijkt uit instellingen die hebben gewerkt met onze aanpak. Ook de inspectie stelt in een rapport over een instelling waar we de aanpak hebben toegepast dat teams door deze aanpak zichtbaar werk maken van onderwijskwaliteit en de borging daarvan.

Verbeter het onderwijs, begin bij jezelf

Iedere verandering begint bij het team en docent zelf. Dat begint er mee dat dat docenten (meer) positief-kritisch naar het eigen en (team)functioneren kijken. Kijk naar je eigen cirkel van invloed en wijs niet naar anderen, hoe verleidelijk dat soms ook is. Docenten ervaren vaak dat ze relatief veel zeggenschap hebben over zaken die zich binnen hun klaslokaal afspelen. Maar zij vinden dat ze veel minder invloed hebben

Het onderwijs in de volle breedte als een diamant benaderen

op zaken als onderwijskwaliteit en kwaliteitsborging. We zijn er van overtuigd dat onderwijsteams daar wel degelijk invloed op hebben. Met een meer actieve houding en zelf zoeken naar mogelijkheden versterkt het team haar handelingsvermogen. Dat begint met hygiëne in het team: duidelijke rollen, structuren en routines en een cultuur van af- en aanspreken. Zodat er tijd is voor echte werk: onderwijsontwikkeling en innovatie in een permante professionele leeromgeving.

Prestaties onderbouwen met data

Prestaties van leerlingen zijn belangrijk. Maar weten teams eigenlijk wel hoe ze er zelf voor staan en hoe zij presteren? Hier zitten bij teams grote verschillen: 'wij weten hoe we er voor staan', 'we denken te weten hoe we het doen' tot 'we doen maar wat'. Teams zouden meer moeten en willen weten wat hun eigen onderwijsprestaties zijn. En daarmee het onderbuik gevoel onderbouwen of er los van komen. Teams moeten zich meer de 'intelligence' eigen maken als het gaat om informatie over hun prestaties. Er is vaak een schat aan data voorhanden (VSV, diplomarendement, BPV etc). Maar teams zijn nog onvoldoende in staat om die (schat aan) data te analyseren en te duiden. Met de diamant-aanpak leren docenten, met ondersteuning door bijvoorbeeld kwaliteitsmedewerkers, informatie te verzamelen en te interpreteren. En op basis daarvan hun teamplan te maken en bij te sturen.

Naast vak- ook veranderkracht

Naast de logische aandacht voor didactische pedagogische vaardigheden, zouden teams en teamleden zich meer veranderingkundige vaardigheden moeten toe-eigenen. Zoals de Onderwijsraad (zie Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs, 2016) dat noemt: Het gaat hierbij om vaardigheden zoals het kunnen lezen van de context (inzicht in 'hoe de hazen lopen'), het kunnen zien welke belangen er spelen en het kunnen toepassen van strategieën en tactieken

die de situatie zodanig beïnvloeden dat ze de gewenste veranderingen tot stand brengen. Een docent dus met vak- en veranderkracht in zijn bagage.

Ruimte én rekenschap

En als een team tijd en ruimte krijgt om hard te werken aan de eigen ontwikkeling ligt direct een gevaar op de loer: navelstaren. Teams hebben namelijk de neiging om naar binnen gericht te raken. De gerichtheid op het beroepenveld is vaak wel aanwezig. We zien dat uitwisseling tussen teams evenwel niet vanzelf gaat. En daar ligt een belangrijke rol voor bestuur en leidinggevend. Zij dienen richting en ruimte te geven. Wij zien dat leidinggevend nog regelmatig zacht zijn in de omgang met teams. Ruimte wordt vaak vertaald naar vrijheid en dit wordt dan opgerekt tot vrijblijvendheid. Leidinggevend zouden consequenter teams meer moeten aanspreken op de onderwerpen 'resultaat' en 'rekenschap'.

Ook een diamant schittert pas na veel, veelvuldig en frequent poets- en slijpwerk

Duurzaam werken aan onderwijskwaliteit en zeker de borging ervan, vraagt veel van docenten in een team en van een team als geheel. Met een actieve houding, teamprestaties evalueren op basis van data, oog voor het vak en veranderingkunde, en ruimte en rekenschap kunnen teams hun kwaliteit borgen en zal hun diamant gaan stralen. Ook een diamant schittert pas na veel, veelvuldig en frequent poets- en slijpwerk.

De auteurs zijn werkzaam bij CINOP. Joost Franssen is managing consultant, Marloes van Bussel is werkzaam als consultant.