

Voor u bezocht:

De mastertraining “Leidinggeven aan verbeterprocessen”

De vijfdaagse mastertraining “*Leading Continuous Improvement*” werd verzorgd door dr Jay Marino die als consultant voor Magistrum deze train-de-traineropleiding verzorgde in de week van 21 – 25 juni 2010 in Hoevelaken. Deelnemers waren trainers en leidinggevendenden uit het onderwijs die in hun eigen school of scholen werk willen maken van excellent leiderschap. Excellent leiderschap is niet voorbehouden aan directeuren en bestuurders maar geldt met name ook voor leerkrachten en docenten die dagelijks in een goed pedagogisch klimaat met hun leerlingen opbrengstgericht willen werken.

Excellent Leiderschap

Excellent leiderschap is volgens Magistrum zichtbaar bij leidinggevendenden die in staat zijn om:

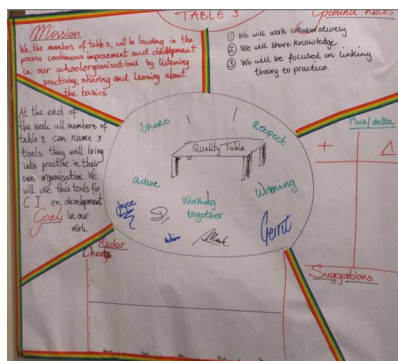
- verbindingen te leggen tussen professionals om goed te kunnen samen te werken teneinde de gestelde (verbeter)doelen van de (school)organisatie effectief en efficiënt te realiseren (*professional learning community*),
- verbindingen te leggen en afstemming te realiseren tussen de doelen van alle lagen in de organisatie op basis van een heldere en gedeelde missie en visie (*alignment*),
- het gericht zijn op aantoonbare (verbeter)opbrengsten op basis van data uit evaluatie en onderzoek (*datadriven and evidence based*)
- het leiding kunnen geven aan processen van voortdurend verbeteren met alle betrokkenen in en rond de (school) organisatie (*continuous improvement*).

Samengevat: Excellent leiderschap is verbindend, doel- en opbrengstgericht en gericht op voortdurend verbeteren van processen en opbrengsten.

Basiselementen voor succesvol werken aan opbrengsten

In deze training lag de nadruk op het leidinggeven aan verbeterprocessen in de klas (de punten b, c en d). Hoe kun je er voor zorgen dat jouw leerkrachten in de klas of groep werken aan opbrengsten en de kwaliteit ervan voortdurend verbeteren, met medewerking van alle leerlingen. Jay had de week opgebouwd rondom acht belangrijke elementen van kwaliteitszorg in de klas:

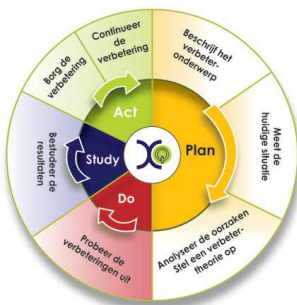
1. Ground Rules	2. Mission Statement	3. SMART Goals
8. Quality Tools & PDSA	Quality Classroom	4. Data Center
7. Class Meetings	6. Student-Led Conferences	5. Data Folder



Elke groep moest eerst werken aan de eerste drie elementen.

- 1. Ground Rules:** elke groep heeft regels nodig om goed en plezierig met elkaar te kunnen samenwerken om (verbeter)doelen te realiseren. De regels worden beter nagekomen als ze uit de groep zelf voortkomen. Ook wij moesten in groepjes eerst afspreken welke regels we belangrijk vonden om als groepje goed te kunnen samenwerken.
- 2. Mission Statement:** een klas of groep maakt deel uit van een school(organisatie). De missie van de klas is afgeleid van de missie van de school(organisatie). Kent iedereen de missie en visie? Uit onderzoek blijkt volgens Jay dat slechts 15% van de mensen in het onderwijs de missie en visie van hun organisatie konden verwoorden. Zorgelijk omdat een missie aangeeft waarom we samenwerken en een visie aangeeft wat we de komende tijd gaan doen.
- 3. SMART Goals:** het blijft moeilijk, heldere doelen stellen die voldoen aan het SMART principe

4. **Data Center;** de resultaten van de groep worden verzameld op een datawand of een databord. Hoe presteren we als groep? In heldere overzichten in een oogopslag kunnen zien hoe ver we zijn in de realisering van onze doelen. Opbrengstgericht werken begint met diegenen die het moeten realiseren; de leerkracht en hun leerlingen.
5. **Datafolder;** leerlingen houden in een (portfolio)map zelf bij wat hun prestaties zijn. In portfoliogesprekjes met de leerkracht geven zij aan waarom hun resultaten zo zijn, wat ze er aanwillen doen en wat hun verbeterdoel doel is.
6. **Student Led Conferences;** dit zijn eigenlijk de ouderavonden met de 10 minuten gesprekjes. Alleen zijn het dit keer de leerlingen die met hun map hun ouders een toelichting wat ze aan het leren zijn, wat hun resultaten zijn en hoe ze werken aan verbetering.
7. **Class Meetings;** ook de (vaak) wekelijkse evaluatiegesprekken in de klas naar aanleiding van de resultaten op de datawand en evaluatiegegevens van de leerlingen en de leerkracht (plus-delta; wat ging goed en wat kan beter) worden geleid door de leerlingen en samen maken ze afspraken wat en hoe het beter kan. Ook de leerkracht krijgt opmerkingen hoe hij of zij het beter kan doen,



8. **Quality Tools & PDSA;** dit was eigenlijk een minicursus in de training. Een hele dag werd besteed aan het leren werken met de PDSA Verbetercirkel; een soort stappenplan die je volgt om te werken aan aantoonbare verbeteringen. Al werkende kregen we instrumenten en werkwijzen aangereikt die we in de cirkel en in alle elementen konden gebruiken om goed samen te werken en om data te verzamelen, te ordenen, te analyseren en conclusies te trekken. Aan het eind kregen we ook een softwarepakket om dit naderhand ook digitaal te kunnen doen.

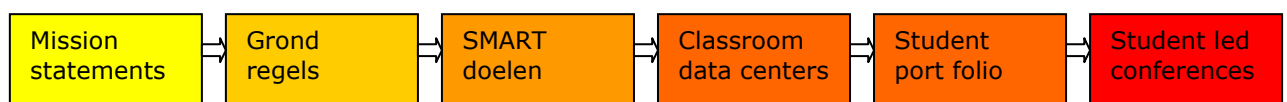
Een opvallende constatering was dat de helft van de tijd van het PDSA proces wordt besteed aan een de PLAN fase; onderzoek doen en gegevens verzamelen over het verbeteronderwerp voordat we conclusies trekken en de gekozen verbetermethode gaan uitproberen. Dat geeft ook het belang van die fase goed aan. In die planningsfase zijn wel drie activiteiten te benoemen: Definiëren van het verbeteronderwerp, doen van een nulmeting en onderzoek naar mogelijke oorzaken. In de DO fase wordt een verandering doorgevoerd naar aanleiding van het onderzoek uit de planningsfase. In de STUDY fase worden gevolgen onderzocht van deze ingreep. In de ACT fase tenslotte wordende voorbereidingen getroffen voor een nieuwe cyclus.

Terugblik

Deze training was een zogenaamde train de trainer bijeenkomst waarbij de deelnemers na afloop in staat zijn om een transformatieproces op hun school of elders te begeleiden. Ondanks alle eerdere aandacht rondom Jay Marino voor het gedachtegoed rondom Excellent Leadership waren er voor mij opnieuw nieuwe inzichten door deze meerdaagse opzet. Dat kan heel goed aan mij liggen, maar ondanks dat, wil ik ze u niet onthouden.

Bijvoorbeeld het fenomeen van "student led conferences" waarbij hij onze vertrouwde 10 minuten gesprekken wil laten leiden door de leerlingen zelf. Maak de leerling eigenaar van het leerproces om een hoger rendement te realiseren en ga niet langer alleen met de ouders praten in afwezigheid van de leerling. Het klinkt logisch, maar het gebeurt meestal niet. Het vraagt wel een goede voorbereiding, omdat een individuele portfolio de leidraad zou moeten zijn voor zo'n gesprek.

Jay Marino heeft ook heel duidelijk gemaakt dat er een lineair verband is tussen onderstaande verschillende processtappen die in zijn visie één logisch geheel vormen van een verbeterproces.



De mission statements worden op verschillende niveaus geformuleerd, maar zijn afgeleid van de missie en visie van de organisatie. Het goed op elkaar afstemmen heet "alignment" zoals dat in het Engels mooi heet. Zo leidt het naar een individueel mission statement per leerling. Zo zorg je ervoor dat elke leerling door zijn inspanningen een bijdrage levert aan het hogere doel. Klinkt dit u wat te Amerikaans? Er zijn inmiddels ook een aantal Nederlandse scholen die volgens deze aanpak

werken en het gewenste resultaat boeken! Marino is van mening dat je leerlingen bekend moet maken met de eind doelen voor het jaar, om zo draagvlak te creëren. Hij plaatste het kind consequent in de positie van klant van het onderwijs. Marino zocht aansluiting bij wat hij noemde de competenties voor de 21^{ste} eeuw. Hij had bij verschillende organisaties, waaronder Google en Microsoft, gezocht naar wat ze van nieuwe medewerkers verwachten en was hierbij gestuit op een lijstje van zo'n 4 competenties die redelijk universeel zijn:

1. Kunnen samenwerken in teamverband;
2. Kunnen analyseren van data;
3. Kunnen presenteren;
4. Problemen kunnen oplossen.

Ook stond hij in deze Masterclass uitgebreid stil bij diverse technieken om ontwikkelingen inzichtelijk te maken. Hiertoe maakte hij gebruik van een extra cursusboek. Veel van het materiaal hieruit heeft hij tijdens de masterclass ook behandeld. Hij liet zien dat je vooral niet moet nalaten om cijfermatige data om te zetten naar grafische vormen. Deze luiheid gaat ten koste van de zeggingskracht van het materiaal. Grafische vormgeving is voor kinderen veel tastbaarder om het resultaat te zien en ook volwassenen kunnen dat vaak diagonaal lezen. Grafisch materiaal is veel krachtiger voor het tonen van resultaat.

Marino blinkt zelf echt uit in zijn presentatietechnieken, waarvan hij ons ook deelgenoot maakte tijdens deze training. Hij maakt gebruik van een power point presentatie die hij afwisselt met materiaal uit "supporting worksheets" waarin het gepresenteerde staat uitgewerkt voor de deelnemers. Alle cursisten krijgen zodoende een complete werkset mee na afloop van de training. Hij stond regelmatig stil bij de vraag: Hoe doet een goede trainer dit? Hiermee wilde hij de deelnemers scholen in het presenteren aan volwassenen, dat nogal verschilt van dat aan kinderen, omdat dit een succesbepalende factor is bij deze aanpak. Ook liet hij regelmatig zeer toepasselijke filmpjes zien met voorbeelden. De afwisseling zorgde voor een zeer enerverende training.



De cursisten van de mastertraining "Leading Continuous Improvement" (juni 2010)

Deelname mogelijkheden

Heeft u deze Mastertrainer gemist, maar bent u wel geïnteresseerd, dan zijn er nog twee mogelijkheden om deze training direct van Jay Marino zelf te krijgen, daarna moeten de opgeleide trainers het stokje gaan overnemen:

Schooljaar 2010 – 2011: de week van 13-17 december 2010;

Schooljaar 2010 – 2011: de week van 19-23 september 2011

U kunt op de website van Magistrum online inschrijven.

Ook is er nog de mogelijkheid om van 6 tot 11 september 2010 deel te nemen aan een studiereis die Magistrum organiseert naar Chicago. Dan worden ook de scholen van Marino bezocht. Voor de details hierover verwijs ik graag naar de website van Magistrum, www.magistrum.nl . Ook kunt u via Magistrum in contact komen met trainers die u verder kunnen helpen als u direct aan de slag zou willen gaan met deze benadering van opbrengstgericht werken. Magistrum helpt u graag verder!

CNV Schoolleiders draagt het gedachtegoed van Excellent Leadership zoals o.a. Jay Marino dit presenteert, een warm hart toe vanwege het praktische gehalte ervan. Je kunt er bij wijze van spreken, na kennisneming, direct mee aan de slag. Sommige elementen liggen ook heel dicht bij de huidige praktijk in het Nederlandse onderwijs en vragen slechts om een geringe aanpassing om aan kracht te winnen.

Oscar Homan

(CNV Schoolleiders)

(artikel blad CNV Schoolleiders)