



Inspiratiekaart

## ‘Stappen mogen klein zijn, maar zet ze wel op 5 plekken tegelijkertijd’

Stichting Surplus telt 24 basisscholen in Hollands Kroon en Schagen. Al die scholen zetten de verandering in naar onderwijs gebaseerd op onderzoekend en ontwerpnd leren en met een focus op techniek en wetenschap. José Vosbergen ging als bestuurder voorop in de verandering. Ze vertelt over haar ervaringen en geleerde lessen.

### Geef kaders en ruimte tegelijkertijd

‘Zeven jaar geleden zat een aantal van onze scholen in de krimp. Die scholen hadden het hard nodig om zichzelf te kunnen onderscheiden. We wilden de scholen een duidelijk vernieuwend, eigentijds profiel geven. Vanuit die **behoefte** keken we naar de school als uitdagende leeromgeving en naar didactische en pedagogische uitgangspunten van conceptscholen zoals Jenaplan en Ontwikkelings Gericht Onderwijs. Ideeën die we opdeden maakten we zichtbaar en dat gaf binnen de hele stichting nieuwe energie. Toen zijn we **pijlers gaan bepalen** om binnen al onze scholen verandering te brengen. Eén van de pijlers was en is onze ‘vage, sexy boodschap’,

naar voorbeeld van hoogleraar *Change & Implementation* Thijs Homan. Deze boodschap geeft alle scholen een kader voor verandering en laat tegelijkertijd genoeg ruimte voor eigen invulling. Bij ons bestaat die **boodschap** uit een profiel van een leerling uit groep acht en een visie op leren en onderwijs. We ervoeren in het kiezen voor meer kindgericht onderwijs onzekerheid bij de medewerkers over het loslaten van vaste methodes. Die onzekerheid had te maken met drie zaken: de opleiding van leerkrachten volgens oude concepten, de focus op opbrengsten en de houding van de directeur binnen de verandering. Over die laatste: het is belangrijk dat **directeuren voelen dat zij de cruciale factor zijn** om de school



in beweging te krijgen en ruimte te geven aan vernieuwers. Vanwege onzekerheden startten we de veranderingen dan bijvoorbeeld binnen wereldoriëntatie: dit ligt minder onder een vergrootglas dan vakken als rekenen en taal en is eenvoudiger voor het toepassen van verbeeldingskracht.'

### Met Knoster aan alle knoppen draaien

'Het profiel en onze visie vormen onze bestuurdersfilosofie: datgene waarmee we koers houden. Voor de uitvoering van de filosofie gebruiken we het **model van Knoster** voor verandering. Veel innovaties mislukken al als er aan één component niet wordt voldaan. In dit model zitten alle knoppen waar je bij een verandering aan moet draaien: denk aan structuur, cultuur, mensen. Het model is dekkend, maar bij iedere school krijgen de componenten een eigen lading. Belemmeringen en knelpunten verschillen nu eenmaal per school. Bij de ene school gaat de aandacht bijvoorbeeld meer uit naar de competenties van het team, terwijl op een andere school harder gewerkt wordt aan de communicatie met ouders. Wat wij belangrijk vonden is dat we overal **klein** zouden **beginnen**, maar ook weer niet té klein. Hiermee bedoel ik dat je kleine stappen maakt, maar wel op vijf plekken tegelijkertijd en breed binnen de hele stichting. De gedachte hierachter is dat je **sneller leert wanneer je het met meerdere**

**scholen samen doet**: je hebt meer succesverhalen om te delen, iedereen merkt dat fouten maken mag en het is meteen duidelijk dat er niet maar één weg naar Rome leidt. De ene school probeert ideeën meteen uit in de praktijk en wil leren in het proces, de andere school ontwerpt de verandering nauwkeurig en gaat daarna in de praktijk aan de slag. Dat scholen verschillende stappen maken is goed, zolang het doel maar hetzelfde is: kinderen die verrassende prestaties laten zien en betrokkenheid en verbondenheid tonen bij het leren en met elkaar.'

### De bestuurder als boegbeeld en kapitein

'Een boegbeeld van een schip heeft de functie om boze geesten van het schip te houden. Als bestuurder moet je dealen met de overheid en haar focus op taal en rekenen en de angst voor vernieuwing van bijvoorbeeld ouders. Dat zijn geen boze geesten, maar wel andere geesten. Deze geesten zijn een gegeven en als kapitein moet je naar hen luisteren. Ze hebben recht op verantwoording en hebben ook relevante kritiek. Tegelijkertijd ben je als **bestuurder ook de kapitein die koers houdt**. Het is zo belangrijk om de ruimte te behouden voor vernieuwing. Wanneer deze in het gedrang komt is dat vaak het gevolg van te weinig leervermogen binnen een team. Een team vindt dan bijvoorbeeld dat ze het goed



#### 4 tips van José Vosbergen:

- Onderzoek je eigen motivatie als bestuurder en start vanuit daar
- Gebruik een model (bijvoorbeeld dat van Knoster voor verandering) om aan alle knoppen tegelijkertijd te draaien
- Vier de successen en maak deze zichtbaar binnen én buiten de scholen
- Trek er minstens vijf jaar voor uit, vertrouw op je mensen en houd vol

doet ondanks dat er niet aan de normen wordt voldaan en ze negeert kritiek. **De directeur van een school is dan de sleutel tot verandering:** deze moet zorgen voor mensen die vooruit willen, hen daar de ruimte voor geven en de verandering opnemen in het beleid en de strategie.'

#### Zie en laat zien wat het met kinderen doet

**'Beelden verspreiden** over wat de innovatie in je onderwijs met kinderen doet is waanzinnig belangrijk. Laat verrassende prestaties zien, dat versterkt motivatie. Een voorbeeld is ons project Kidzreporters. Hierin verzamelen leerlingen als een journalist informatie. Dit project laat zelfbewuste kinderen zien die goed nadenken over hun vragen en alles zelf op film vastleggen. Daar worden kinderen, leerkrachten en ouders trots van. En het laat ouders die zich afvragen of we wel aan rekenen en taal toe komen het effect zien van ons onderwijs. Wat ik heel mooi vond om te zien was hoe een teruggetrokken, autistische jongen opbloeide in zijn stuurmansrol tijdens de

RC CUP Challenge; een wedstrijd waarbij leerlingen een raceteam vormen rondom een radiografisch bestuurbare auto en elkaars talenten ontdekken, leren samenwerken en kennis opdoen van werktuigbouwkunde, elektriciteit, communicatie en sponsoring. Ook vond ik het prachtig om te zien hoe een naar binnen gekeerd leerkrachtenteam, dat bijvoorbeeld weinig deelnam aan **schooloverstijgende activiteiten** en vaak defensief reageerde, zich ontwikkelde tot een groep waar nu de energie vanaf spat. Hoe we dat bereikten? Door ze te stimuleren buiten de eigen school te gaan kijken. Én door nieuwe kansen de school binnen te brengen.'

#### Kijk naar buiten én naar binnen

'Andere bestuurders zou ik willen zeggen: ga kijken bij andere scholen. En dan heb ik het niet over zo'n visitatie met een standaard checklist.

**Start het bezoek vanuit je bezieling.** Waar zit je eigen motivatie om het anders te gaan doen?'



onderdeel van

Platform  
Talent voor  
Technologie