JUDITH AMELS
redacteur BSM, opleidingscoördinator en senior onderzoeker bij Penta Nova, J.amels@hsmarnix.nl

In deze aflevering van de rubriek Effectief Schoolleiderschap vertellen Ruth Julen, adjunct-directeur bij Stad college (een school voor vmbo/havo in Almere) en schoolbegeleider Jolijn van de Hoef over hun ervaringen in het toewerken naar een TAO en hoe team en schoolleiding daarin samen optrekken. Ruth deed ook onderzoek naar het toewerken naar TAO en vertelt over de uitkomsten van haar onderzoek.

EEN TEAMGECENTREERDE ARBEIDSORGANISATIE IN DE PRAKTIJK

OOG VOOR LEERLINGEN ÉN TEAM

Ruth Julen werkte voorheen als schoolleider in het primair onderwijs. Voor haar school deed zij in de Master Educational Leadership onderzoek naar welke interventies vanuit de schoolleiding bijdragen aan de ontwikkeling van zelfsturende teams, zodat de implementatie van de nieuwe teamgecentreerde arbeidsorganisatie (TAO) succesvol doorontwikkeld kan worden.

Hoe kwam je in aanraking met het gedachtegoed van de TAO en waartoe leidde het?
Ruth: 'Toen ik een aantal jaar geleden werkte op het Stad College ontdekten we dat het team zich nogal afhankelijk opstelde van de schoolleiding, maar dat tegelijkertijd niet prettig vond, omdat er teveel top down werd gewerkt. Daaruit kwam voort dat we toe wilden naar een cultuurverandering én dat we daar een nieuwe structuur voor nodig hadden. We wilden samen met het team bepalen wat de wensen zijn. Want als top down niet gewenst is, wat dan wel? Daar kwam eigenlijk niet direct antwoord op. Een onderzoek door een extern bureau naar de professionele cultuur van de school liet zien dat teamleden enerzijds meer betrokken wilden worden bij besluitvorming, meer invloed wilden uitoefenen op de kwaliteit van onderwijs en het vormgeven daarvan. Anderzijds wilden ze ook dat de schoolleiding de controle hield. Dat stond eigenlijk haaks op elkaar. De behoefte aan betrokkenheid en invloed was groot. Samen met het team hebben we toen gezocht naar welke verandering helpend zou zijn. We kwamen uit op 'anders organiseren' maar konden dat niet goed invullen. Onze directeur kende Ben van der Hilst en kwam met het boek over de emergente school. Met behulp van *deep democracy* hebben we voors en tegens gewogen, ieders stem gehoord, en uiteindelijk gezamenlijk, goed afgewogen, gekozen voor het TAO-model van Van der Hilst. Met hem samen zijn we het implementatietraject gestart. In overleg met alle collega's zijn we met een vertegenwoordiging vanuit het team begonnen met het ontwerpen van de nieuwe structuur van de school. Na afronding daarvan hebben we Jolijn gevraagd een training te verzorgen voor onze docenten die als procesbegeleider van onze teams zouden worden ingezet. We namen het advies van Ben van der Hilst ter harte om direct te starten; gewoon de knop om en gaan. Dat was spannend. We ontdekten hoe ingewikkeld veranderprocessen zijn. We dachten dat we goed waren voorbereid: we hadden scholing gevolgd, overleg gepleegd en gebrainstormd. Maar dat is slechts de structuur. Je werkt met mensen, en ieder zit in een eigen fase van ontwikkeling en ervaart veranderprocessen op een eigen manier, neemt eigen ervaringen mee en mentale modellen of belemmerende overtuigingen. We ontdekten dat wij als schoolleiding ook onze eigen referentiekaders en mentale modellen hebben. We dachten dat we het beste konden loslaten door kaders te geven en verder op onze te handen zitten. Maar dat pakte niet goed uit.'

STRUCTUUR EN CULTUUR

Ruth: 'We hebben goed nagedacht over hoe we de organisatie willen inrichten. Uiteindelijk gaat het om de leerling. In een TAO werkt een groep docenten in gedeelde verantwoordelijkheid aan de ontwikkeling en begeleiding van een leerling. We zijn een Vakcollege: onze leerlingen starten in een oriëntatiejaar en kiezen daarna een profiel. Dus we vonden onze profielen leidend voor de structuur van onze nieuwe organisatie. We hebben drie profielen en daaromheen ontstonden drie teams. Leerjaar 1 werd het vierde team in onze structuur. Maar we zijn een kleine school, dus het was best complex om elke sectie vertegenwoordigd te laten zijn in elk kernteam. Toch wilden we dat graag, omdat de kennis en informatie van expertteams dan automatisch in de onderwijsteams zit. In een

'CALCULEER IN DAT DE IMPLEMENTATIE LANGER DUURT DAN JE VOORAF BEDACHT HAD'

grote basisschool zou je het kunnen vergelijken met teams waarin elk leerjaar vertegenwoordigd is. Maar de kanttekening daarbij is dat je dan als team misschien te veel leerlingen onder je hoede krijgt. Stel dat je verantwoordelijkheid hebt over groep 1 tot met 6 , dan heb je gemiddeld zes keer 30 kinderen. Dat is te veel voor een team. Ook wij ervaarden dat sommige teams te groot waren. Onlangs hebben we een van de teams opgesplitst in twee kernteams van 75 à 80 leerlingen.'

CULTUUR IN DE KERNTEAMS

Ruth: 'Wat betreft de cultuur binnen de kernteams is het de bedoeling dat elk kernteam zelf bepaalt hoe invulling te geven aan het onderwijs en de begeleiding van hun leerlingen. Hoe laten we ze groeien naar een examen, zodat ze hun diploma kunnen halen? Wat is het type leerling van elke opleiding? Leerlingen in Zorg en welzijn hebben op pedagogisch gebied misschien iets anders nodig dan leerlingen in een technische opleiding. Wat hebben zij nodig van de docenten? We hebben schoolbreed een aantal kaders en van daaruit zouden kernteams zelf nadenken wat leerlingen nodig hebben en hoe ze vervolgens het onderwijs inrichten om de leerlingen er zo goed mogelijk in te ondersteunen. Dat verliep moeizaam. Enerzijds merkten we als MT dat het alle ruimte geven aan docenten, zodat ze als professionals hun rol konden pakken, niet de oplossing was. Leerkrachten ervaarden dit implementatieproces als een taakverzwaring. Anderzijds merkten we dat we soms niet precies wisten wie waar voor verantwoordelijk was. In theorie is de schoolleiding verantwoordelijk voor de arbeidsorganisatie en de kernteams voor de onderwijsorganisatie. Vaak is er overlap en dat maakt het ingewikkeld. Denk bijvoorbeeld aan een informatieavond. De schoolleiding is verantwoordelijk voor de organisatie en de kernteams voor de inhoud per leerjaar. Calculeer in dat de implementatie langer duurt dan je vooraf bedacht had. Ik ben erg doelgericht, dus mijn leerpunt is dat het proces minstens zo belangrijk is. Na reflectie hebben we met het team gedeeld wat wij anders hadden kunnen doen; waar we als schoolleiding de plank hebben misgeslagen. En we hebben gevraagd wat de teams van ons nodig hebben om verder te kunnen. We zijn nu twee jaar verder, en of we die basis hebben, weet ik nog niet. We hebben wel mooie ontwikkelstappen gemaakt.'

'MET ELKAAR MAAK JE HET VERSCHIL'

Ruth Julen

Jolijn vertelt: 'We hebben een illustratie gemaakt van een huis waarin de negen bouwstenen van de TAO zichtbaar zijn. (Zie afbeelding in het vorige artikel -red.) Het hart van de school zit in het onderwijsteam. In de hele school draait het om de leerling. In een TAO willen we die met elkaar kunnen volgen. In artikelen lees ik vaak over hoe weinig invloed de schoolleider heeft op de kwaliteit van het onderwijs, omdat de mensen die met de leerlingen werken de directe invloed hebben. Maar je maakt met elkaar het verschil en de structuur mag daarvoor niet in de weg zitten. Waarom eerst iets in een MT bespreken? Waarom moet alleen de intern begeleider of zorgcoördinator iets in gang zetten of beslissen? De schoolleiding heeft verantwoordelijkheid voor de arbeidsorganisatie: het faciliteren van de docenten, zodat ze zij hun prachtige werk kunnen doen. Voor hen is de onderwijsorganisatie belangrijk; zorg er dus voor dat alle systemen, diensten en ondersteuning gericht zijn op datgene wat er in de onderwijsorganisatie moet gebeuren. Dan kunnen docententeams met elkaar collectieve verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkelingen van leerlingen. Meerdere mensen volgen de kinderen, en daardoor verbetert de onderwijskwaliteit. Tegelijkertijd zullen de docententeams ook het beste weten wat er in de onderwijsorganisatie aangepast moet worden om de resultaten te bereiken die je wilt bereiken. Waar het gaat over de fases van teamontwikkeling en teamvolwassenheid, is de rol van de schoolleider essentieel bij die processen. Leidinggevenden zijn daar nodig. De theorie van de TAO gaat uit van een nabije schoolleider die in elke fase van ▸

Jolijn van de Hoef

teamontwikkeling inbreng heeft en ertoe doet. Dus zorg bijvoorbeeld dat docententeams ontwikkelgesprekken kunnen voeren en vraag je af of individuele functioneringsgesprekken nog wel nuttig zijn.'

Welke ervaringen hebben jullie als schoolleiding opgedaan tijdens de implementatie?
Ruth: 'In je rol van schoolleider is het belangrijk om dicht bij de teamleden te zijn, om te ondersteunen en om te ontzorgen waar dat kan. Maar altijd vanuit de gedachte: wat hebben de teams nodig om hun werk te doen, in plaats van hoe wij willen dat ze het ingericht hebben. Je kunt niet zomaar van alles van de teams verwachten en denken dat ze dat wel kunnen. Bijvoorbeeld het opstellen van een onderwijsteamplan. Het heeft weken geduurd voordat we ontdekten dat de teams eigenlijk niet goed wisten wat er van hen verwacht werd. In die weken is er heel veel op elkaar gemopperd. "We hebben toch een kader en een format aangeleverd voor de onderwijsteamplannen? Waarom leveren ze dan niet?" Dit kwam de werksfeer niet ten goede. Net als de kernteams werd ook de schoolleiding gecoacht en we bespraken deze ervaringen in een coachsessie. Onze coach hield ons een spiegel voor en wees ons op ons eigen gedrag. Zij hielp ons om uit die negatieve spiraal te komen. Daarna zijn we het gesprek met de kernteams aangegaan. We merkten dat afspraken niet werden nagekomen omdat we in een te korte tijd teveel vroegen. Men ervaarde een te hoge werkdruk en door ons gemopper werd men steeds ontevredener. We herkenden ons team niet meer; heel jammer maar ook niet motiverend. We hebben toen verder gesproken over welke kaders en welke ondersteuning helpend zijn. Daarna ging de trein weer met plezier rijden. De schoolleiding moet dus nabij zijn en het traject onderhouden. Dat wil zeggen: tussentijds evaluatiegesprekken voeren, aansluiten bij overleggen, feedback geven en inspireren. En het allerbelangrijkste: de schoolleiding moet zelf willen leren en daar kwetsbaar in durven zijn.'

Wanneer zijn jullie tevreden?
Ruth: 'Wanneer de teams het gevoel hebben dat zij overzicht hebben, de regie kunnen voeren, voor ogen hebben waar ze naartoe werken en de gemaakte plannen kunnen uitvoeren in tijd die is gefaciliteerd. De randvoorwaarden moeten in orde zijn, en er moet een gevoel van *collective efficacy* zijn: dat we weten wat we te doen hebben en denken dat we dat kunnen.'

Welke inzichten heeft je onderzoek opgeleverd?
Ruth: 'Een heel belangrijk inzicht voor mijzelf was dat de TAO staat of valt met het handelen van de schoolleider. Mijn idee was eerst dat het om de teams gaat, dat zij hun rol moeten kunnen pakken. Zij zijn het belangrijkst. Maar naarmate het onderzoek vorderde, realiseerde ik me hoe belangrijk ook onze rol als schoolleiding is. Niet om direct invloed uit te oefenen, maar wel indirect. Schoolleiders kunnen het beste inzetten op sturing van de zelfsturing. Bijvoorbeeld door minder inhoudsgerichte oplossingen aan te dragen en meer te begeleiden op interactie en samenwerking. Meer ondersteunen door te ontzorgen, waarbij het team eigenaarschap behoudt. Schoolleiders kunnen interesse tonen in waar teams mee bezig zijn, hen inspireren en hen een spiegel voorhouden. De schoolleiding kan bij groei, krimp of personele mutaties zorgen voor een gebalanceerde samenstelling van kernteams, nieuwe collega's scholing aanbieden en regelmatig met de teams evalueren. Door als schoolleiding in en tussen kernteams te bewegen, zijn belemmeringen of valkuilen tijdig te identificeren. Zo versterkt de schoolleiding teambevlogenheid, en dat heeft weer een positief effect heeft op teameffectiviteit. Door het team voorop te stellen, een beschermende rol aan te nemen ten aanzien van de buitenwereld, de teambehoeften en -doelen voor ogen te houden en oprecht en persoonlijk geïnteresseerd te zijn, toont de schoolleiding nabij leiderschap. Nabij bij de teams en bij de onderwijskwaliteit waar de school voor staat.' BSM

'IK REALISEERDE ME HOE BELANGRIJK ONZE ROL ALS SCHOOLLEIDING IS'