

Signum als lerende organisatie

> Bestuur

Gesprekspartners

- Jan Heijman is sinds 2018 voorzitter van het College van Bestuur van Signum in 's-Hertogenbosch. Daarvoor was hij onder andere bestuurder van de Katholieke Pabo Zwolle en innovatie- en procesmanager.
- Adriaan Mellema is sinds 2018 Hoofd Kwaliteit, Innovatie en Ontwikkeling bij Signum. Daarvoor was hij onder andere docent-onderzoeker en adviseur onderwijs en kwaliteitszorg bij Fontys Hogescholen.

Over Signum

Dat wat iemand raakt, zet hem in beweging

Signum is een organisatie voor bijzonder onderwijs en bestaat uit authentieke scholen, die vanuit waardenbewustzijn met eigenzinnig onderwijs willen bijdragen aan de ontwikkeling van zelfbewuste en initiatiefrijke kinderen. Signum telt 24 scholen, 6250 leerlingen en 725 medewerkers. Zij werken vanuit de 'bedoeling' aan optimale ontwikkelkansen voor ieder kind en laten zich inspireren door de kernwaarden 'vertrouwen', 'verbinden' en 'ondernemen'.

Het strategisch beleid van Signum is gericht op een optimale ontwikkeling van alle kinderen. Daarvoor zijn professionals nodig die op de goede plek de goede dingen doen, in verbinding met elkaar, met ouders en met partners in het kindcentrum en de wijk. In de beleidsplanperiode 2019-2023 richt Signum zich op drie gebieden: de ontwikkeling van kinderen, de ontwikkeling van medewerkers, en op de samenwerking met ouders en partners.

Om de ambities en doelstellingen te realiseren, streeft Signum naar een wendbare bedrijfsvoering die continuïteit en (financiële) ruimte creëert voor verandering, vernieuwing en verbetering (innovatie) van het primaire proces. De bedrijfsvoering moet daarom goed aansluiten op het primaire proces.

1. Een gedeelde visie en ambitie ontwikkelen

Een gedeelde en gedragen visie op bestuursniveau biedt scholen houvast bij het handelen en bij het formuleren van de eigen visie, zonder dat het een keurslijf is. De visie is gebaseerd op de waarden van de stichting en heeft zowel betrekking op de ontwikkeling van leerlingen als op de ontwikkeling van professionals.

Voor het schrijven van het strategisch beleidsplan 2019 - 2023 is goed nagedacht over de vraag: wat lukt ons nog niet? Over deze aspecten zijn 'wicked problems' geformuleerd, bijvoorbeeld: 'Hoe ontwerpen wij een 'eigenzinnig' onderwijsconcept met een breed curriculum dat kinderen het leven leert leven?' en 'Hoe kunnen wij door een lerende cultuur onze bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen verder versterken?' De wicked problems worden herkend en gedragen door de scholen.

Bij deze wicked problems zijn vervolgens rubrics gemaakt, waarin verschillende aspecten van het betreffende vraagstuk worden beschreven in vijf ontwikkelingsfasen. Klik hier¹ voor een voorbeeld van een rubric).

Inzet is dat de rubrics scholen input geven voor de dialoog over de schoolplannen. Dit is goed gelukt. Wel worden de rubrics nu herschreven en geactualiseerd. In de beschrijvingen, die nu vooral zijn gebaseerd op onderzoek en die vanuit het management zijn geformuleerd, moet de taal van de werkvloer meer gaan doorklinken. Daarnaast kan de formulering concreter, zodat scholen beter kunnen bepalen waar ze staan

Jan Heijmans: 'We hebben met elkaar negen wicked problems geformuleerd op de volgende gebieden: de ontwikkeling van kinderen, de ontwikkeling van personeel en de ontwikkeling van de samenwerking. Om een volgende stap te faciliteren en om met elkaar tot een gezamenlijke taal te komen, hebben we de wicked problems in rubrics vertaald. Dat heeft ertoe geleid dat onze scholen nu allemaal in dezelfde wedstrijd zitten.'

1. https://www.signumonderwijs.nl/wp-content/uploads/2020/09/Katern_strategisch_beleidsplan.pdf

2. Het leren van onderwijsprofessionals stimuleren

Als alle medewerkers van de stichting werken aan hun professionele ontwikkeling gericht op beter onderwijs (en leiderschap om dit te realiseren), dan kunnen zij omgaan met de veranderende context en werken zij voortdurend aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Toen Jan en Adriaan bij Signum begonnen, was het samen leren van schoolleiders wel goed ingebed in de cultuur, maar minder in de structuur. De schoolleiders kenden elkaar allemaal en waren altijd bereid elkaar te helpen. Door vele wisselingen, is de groep schoolleiders veranderd van samenstelling. De ontwikkeling van een lerende cultuur is een van de wicked problems, dus schoolleiders praten hierover en leren van elkaar om samen vervolgstappen te zetten.

De schoolleiders van Signum voeren leiderschapsaudits bij elkaar uit. Om dit proces te professionaliseren, volgt een aantal schoolleiders momenteel een cursus 'auditing op onderwijskwaliteit'. Deze systematiek wordt vanaf schooljaar 2022-2023 ingebed in de monitoringcyclus van de stichting.

Schoolleiders versterken elkaar bij de uitvoering van de jaarplancyclus. Vertrekpunt daarbij is de 'poster' waarmee ze jaarlijks hun verandervoornemens toelichten op basis van data. Omdat Jan en Adriaan willen dat data nóg beter worden benut en dat de verbinding tussen schoolleiders verder versterkt, zijn er clusters van scholen gevormd, onder andere op basis van gemeenschappelijke ontwikkelthema's. In die clusters worden voortaan ook de monitoringgesprekken gevoerd (zie punt 4).

Jan Heijmans: 'Omdat we meer in de haarvaten van elkaars organisatie willen doordringen, gaan er naast schoolleiders ook andere MT-leden deelnemen aan de audits. Ook gaan we de auditsystematiek wat steviger neerzetten. We richten het niet specifiek op de ontwikkeling van een directeur, want dat gebeurt ook al in de intervisie. Hier gaat het er echt om elkaar systematisch sterker te maken, met triangulatie. Waar kan ik het lezen, waar kan ik het zien of kan ik het horen? Omdat we het nu nog te vrijblijvend vinden, gaan we het operationaliseren in de rubrics.'

Voor de huisacademie koopt Signum geen groot extern aanbod in. Dat kost veel geld en men is niet overtuigd van de impact. Het aanbod van de huisacademie wordt gebaseerd op de vragen van de scholen, die in de jaarplancyclus worden geïnventariseerd. Inzet is dat dit leidt tot verbeteracties die zijn gekoppeld aan de ontwikkeldoelen van de school. Het is de bedoeling dat medewerkers in de Signum Academie samen leren en met elkaar werken aan verbetering van de onderwijskwaliteit. Deze aanpak is in ontwikkeling en groeit volgend jaar van 3 naar 10 trajecten. Het is belangrijk dat de professionalisering is gerelateerd aan de jaarplancyclus. Problemen die scholen tegenkomen hebben vaak te maken met het betrekken van stakeholders en met het monitoren van interventies.

Adriaan Mellema: 'We willen dat de scholen in hun jaarplancyclus bewust keuzes maken. Daarvoor zijn we bezig met de implementatie van een systematiek van samenwerkend leren. Dat houdt in dat de schoolteams dit jaar voor het eerst expliciet leervragen gaan formuleren waar ze als team mee aan de slag gaan volgens de methodiek van sociaal ontwerp en leren. Daarop aanhakend willen we de Signum Academie uitbouwen met kennis en kunde vanuit de eigen organisatie, waarbij we onze goede mensen op de Bühne zetten en houden.'

3. Teamleren en samenwerken bevorderen

Als leraren, schoolleiders en stafmedewerkers samenwerken, van elkaar leren en elkaars expertise benutten, zowel binnen scholen als ook bovenschools, dan zijn zij in staat om samen complexe vraagstukken op te lossen en de onderwijskwaliteit te verhogen.

Een geslaagd voorbeeld van teamleren en samenwerking zien we op de twee Signumscholen in Zaltbommel, een basisschool en een sbo-school. De onderwijskwaliteit stond onder druk en er hadden zich enkele vervelende incidenten voorgedaan. Er moest iets gebeuren. Er is toen één onderwijsteam 'Bommelerwaard' gevormd, dat zich ten doel stelde om de rust terug te brengen en de onderwijsprestaties te verbeteren. De leden van dit team zijn zeer betrokken op elkaar, durven feedback te vragen en leren samen. De basisschool en de sbo-school werken samen in symbiose trajecten, het personeel is goed met elkaar verbonden en men werkt met groepsarrangementen. De samenwerking wordt bekostigd vanuit de rugzakjes van leerlingen. Zo organiseren zij met elkaar een werkwijze waarin de expertise van collega's breder benut wordt. Een van de succesfactoren is dat beide teams veel kwaliteit hebben. De werkprocessen zijn goed afgestemd, er is verbeterbeleid gemaakt en er zijn gezamenlijke studiedagen georganiseerd, waardoor de teams veel van elkaar leren. De teacher leaders nemen nu het voortouw bij ontwikkelingen.

Omdat teams van sommige scholen de noodzaak van samenwerken niet zo zagen, stuurt Signum er nu expliciet op dat collega's van verschillende scholen bij elkaar kijken en van elkaar leren. Zo voeren de scholenclusters (verplichte) monitorgesprekken, waarin ze ontwikkelingen uitwisselen. Ook gaan schoolleiders en schoolteams informeel bij elkaar kijken, en worden er in het schoolleidersoverleg good practices gedeeld. Doordat Adriaan en de bestuurdres vaak op werkbezoek gaan bij de scholen, hebben zij een goed beeld van de good practices, maar ook van de knelpunten en de behoeften in de scholen. Om nog meer verbinding te bewerkstelligen, is het de bedoeling dat er meer stafmedewerkers bij de werkbezoeken worden betrokken.

Jan Heijmans: *'In het directeurenoverleg zet ik regelmatig voorbeelden die we in scholen zijn tegengekomen op de Bühne. Ik laat mensen aan elkaar vertellen wat ze doen en hoe ze werken volgens de bedoeling. Soms leidt dit ertoe dat zo'n schoolleider wordt platgebeld: mag ik dat ook voor mijn school gebruiken? Maar waar dat vooral toe leidt is dat mensen de voorbeelden kritisch gaan beschouwen van oh, vind ik dat voorbeeld wel echt zo goed?'*

4. Feedbackprocessen stimuleren op alle niveaus in de organisatie

Als feedbackprocessen goed zijn ingericht, zowel op medewerkersniveau als op systeemniveau, kun je de feedback systematisch gebruiken om van te leren en om de onderwijskwaliteit te verhogen.

Als vertrekpunt voor de monitoringsgesprekken maken de scholen posters volgens een vast format met drie onderdelen. In het midden staan de ontwikkelpunten, links staan data over de ontwikkeling van leerlingen, personeel, samenwerking en bedrijfsvoering, en rechts staan de ambities. In de monitoringsgesprekken in het najaar presenteren de schoolleiders hun posters aan elkaar en bespreken zij de keuzes voor het nieuwe jaar. Iedereen mag een teamlid meenemen naar deze bijeenkomst. Daarna volgt een gesprek met het team en de MR. De Raad van Toezicht is ook betrokken. Er komt dus vanuit verschillende geleidingen feedback.

In de monitorgesprekken in het voorjaar worden bepaalde thema's centraal gesteld, bijvoorbeeld 'inclusie' en 'de besteding van de NPO-gelden'. Op deze manier wordt de jaarplancyclus gevolgd. Voor bepaalde doelen op de posters zijn streefnormen vastgesteld. Het gaat om het gesprek over de interpretatie van de data. Dit gesprek wordt steeds scherper gevoerd en de kwaliteit van de posters wordt steeds beter. Schoolleiders denken goed na over wat ze erop zetten, beargumenteren de te zetten stappen en bespreken wat beter kan. Het doel van de monitorgesprekken is om met elkaar sterker te worden. De kwaliteit van de reflectie en de toon waarop het gesprek wordt gevoerd zijn belangrijk en verschillen per groep.

Om het betere gesprek met elkaar te voeren, heeft Signum gekozen voor een tevredenheidsonderzoek, waarbij scholen op aspecten eigen streefnormen kunnen stellen. De auditsystematiek is steeds meer gericht op concrete kwaliteitsaspecten en op het op een goede manier vastleggen van observaties.

Jan Heijmans: *'Ook de leden van de Raad van Toezicht zijn bij de monitorgesprekken. Zij vinden dat waardevol, omdat ze zo snel een kijkje in de keuken krijgen en gevoel krijgen met de sfeer van vertrouwen en veiligheid waarin directeuren met elkaar praten. De directeuren mogen altijd iemand meenemen, bijvoorbeeld de ib'er of de*

teacher leader. We zoeken de scherpte van het gesprek op om elkaar sterker te maken. Er zijn de afgelopen twee jaar vier monitorgesprekken gevoerd. Het vierde gesprek was al een stuk beter dan het eerste gesprek. Directeuren helpen elkaar nu beter om zaken uit te leggen en de gesprekken hebben meer diepgang.'

5. Samenwerken met partners in de (brede) omgeving

Het draagt bij aan de onderwijskwaliteit en aan professionalisering als de school samenwerkt met partners om met en van elkaar te leren. Dit geldt ook op bestuursniveau.

Signum vindt samenwerking met partners heel waardevol, maar dat geldt niet voor alle bestaande samenwerkingsrelaties. Er zijn teveel oude structuren die niet meer uitnodigen tot leren, ontwikkelingen afremmen en weinig impact hebben. Signum streeft naar meer fluïde samenwerkingen op basis van leervragen. De oude manier van samenwerken is gekenmerkt door knellende structuren en voorgeschreven kaders, gaat teveel over geld en facilitering en te weinig over samen leren. De nieuwe manier van samenwerken is zoekend, lerend, verkennend en gericht op impact. Je zoekt geen netwerken voor het leven, maar je zoekt de partners die je hier en nu nodig hebt. Jan ervaart Den Bosch als een echte 'bestuursstad' waar nog (te)veel wordt gepraat en waar te weinig impact zichtbaar is in de praktijk. Ook de samenwerking in het Partnerschap Samen Opleiden is een zoektocht: wat moet je met vijf regio's centraal doen om een partnerschap te zijn en wat kan er regionaal?

Jan Heijmans: *'Een mooi voorbeeld van samenwerking is het succesvolle project Talent2Teach, dat we samen met het Sint Janslyceum en FHKE geïnitieerd hebben. Talentvolle scholieren uit de bovenbouw havo-vwo geven huiswerkbegeleiding aan kinderen uit de bovenbouw van de basisschool, waarvan de ouders geen bijles kunnen betalen. Dat zou niet van de grond gekomen zijn als daar eerst de hele stad over mee had moeten praten. We zijn klein begonnen met vijf scholen, en dat worden er nu zeven. Iets echt innovatiefs begint klein en breidt uit volgens het 'zwaan-kleef-aan principe'. Uit andere sectoren weten we ook dat dat zo gaat.'*

6. Een onderzoekcultuur bevorderen

Evidence-informed werken en een nieuwsgierige, onderzoekende houding op alle niveaus dragen eraan bij dat er betere keuzes worden gemaakt bij onderwijsverbetering en innovaties.

Signum draagt bij aan 'Op de schouders van reuzen', een reeks publicaties van Didactief² waarin op basis van wetenschappelijke literatuur aanbevelingen voor de onderwijspraktijk worden gegeven. Deze boekjes worden beschikbaar gesteld aan de Signumscholen.

2. <https://didactiefonline.nl/artikel/kennisbundels-van-didactief>

Er is voor twee dagen per week een universitair opgeleide leraar aangesteld (Madelon), die de scholen ondersteunt bij het werken in PLG's. De scholen die hiermee bezig zijn, vormen leerteams die steeds planmatiger en systematischer met elkaar werken. Dit is nu nog sterk ingegeven door de expertise van de medewerkers zelf. Teams worden kritischer op de methoden en onderzoeken die ze (willen) gebruiken en hebben steeds vaker de ambitie om met leerlijnen en leeruitkomsten te werken. Dit vereist soms meer kennis, maar het is nog niet vanzelfsprekend dat scholen hiervoor specialisten inschakelen. Vaak zoeken teams naar materiaal dat makkelijk is te vinden en 'morgen' is te gebruiken, zonder kritisch te reflecteren op de waarde en het doel ervan. Madelon besteedt er veel aandacht aan om dit te verbeteren.

Op bestuursniveau wordt ook onderzoeksmatig gewerkt, bijvoorbeeld als het gaat om het werken in clusters: hoe verloopt dit proces en wat moet het opleveren? Zo wordt er gekeken naar de keuzes van de schoolleiders: wie kiest wie, wie is minder in beeld, en wat zijn vaste setjes? Deze data wordt besproken en gezamenlijk geïnterpreteerd met de schoolleiders. Ook vervult Adriaan een voorbeeldfunctie als het gaat om onderzoeksmatig werken, bijvoorbeeld bij het tevredenheidsonderzoek. Er is hiervoor een nieuwe aanbieder gekozen met een instrumentarium dat beter past bij de gekozen doelen, die hiermee ook goed kunnen worden gemonitord.

Adriaan Mellema: 'Door onderzoeksmatig werken meer te integreren en door voorbeeldgedrag te laten zien, gaan we langzaam maar zeker steeds meer zo kijken. We geloven iets niet zomaar meer op iemands blauwe ogen. Eerst gaan we wat data ophalen. Wat weten we nu? En wat willen we verbeteren? Ook medewerkers zoals de controller kan meer integraal kijken, bijvoorbeeld naar de meerwaarde van investeringen. We mogen mijns inziens allemaal wat breder gaan kijken of besluiten uitpakken zoals we hadden bedoeld. Daar staan we eigenlijk nog te weinig bij stil.'

7. (Conditie voor) gespreid leiderschap creëren

Gespreid leiderschap, ook op bestuursniveau, zorgt ervoor dat alle expertise van leraren en schoolleiders wordt benut en dat het eigenaarschap laag in de organisatie wordt gelegd.

Signum streeft naar gespreid leiderschap, maar de organisatie worstelt nog met de positionering en mandatering van deze medewerkers. Er zijn grote verschillen tussen medewerkers en tussen scholen. Sommige medewerkers hebben in netwerk-bijeenkomsten bijvoorbeeld gerichte vragen over de impact in de eigen school, terwijl anderen niet goed weten hoe ze zich beter kunnen positioneren. Dit is inherent aan een cultuur, waarin leraren zich bescheiden opstellen en opkijken tegen experts.

Het vormen van leidende coalities is in gesprekken met schoolleiders en ook met teacher leaders een terugkerend punt.

Om teams mee te kunnen nemen in ontwikkelingen is meer nodig dan alleen inhoudelijke expertise. De teacher leaders krijgen daarom allemaal een training 'adviesvaardigheid' gevolgd, toegespitst op rolneming. Via deze training, intervisie en netwerken leren zij hoe zij hun expertise verder kunnen uitdragen.

In gesprekken met schoolleiders benadrukt Jan altijd dat het begint met rolneming; wat wordt er van je verwacht, waar ben je verantwoordelijk voor? Je bent ook verantwoordelijk voor het componeren van je team en dus voor het goed kijken hoe je de expertise van je teamleden goed benut. Er is een verschil tussen scholen, in kleine scholen zijn er bijvoorbeeld minder rollen die vervuld kunnen worden, maar de expertise is wel nodig. Dit vraagt een goed plan, afgestemd op de grootte van het team. Rollen en taken worden nu vaak nog georganiseerd met uren in een normjaartaak, maar je kunt het ook meer benaderen vanuit natuurlijke rollen in een team, en de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden. Waar het om gaat is dat de schoolleider erop toeziet dat het onderwijs draait en dat de teamleden worden gefaciliteerd om te doen wat zij moeten doen.

Jan Heijmans: 'Ik kom nog steeds schoolleiders tegen die zichzelf zien als de spin in het web, die alles wil beheren en beheersen. Dat is echt een oude manier van leidinggeven. Op basis van vertrouwen (een kernwaarde) kun je teamleden ruimte geven om hun rol te pakken. Vaak zie je de teamcultuur veranderen als de schoolleider wisselt. Als er grote bomen worden omgezaagd, valt de schaduw weg en kunnen alle plantjes weer opkomen en groeien. Een goede schoolleider sproeit, snoeit, wiedt en bemest op tijd en zorgt er zo voor dat er een gevarieerde tuin ontstaat waarin veel moois op kan bloeien.'

8. Voorwaarden creëren in organisatiestructuur en beleid

Een passende organisatiestructuur en congruent beleid dragen bij aan optimale voorwaarden voor een lerende organisatie.

Signum werkt met regiegroepen op de impactgebieden onderwijs, personeel en bedrijfsvoering. In deze regiegroepen bereiden schoolleiders en stafmedewerkers samen beleid voor. De scholen zijn in clusters ingedeeld. Vanaf komend jaar zit er een schoolleider uit ieder cluster in iedere regiegroep. De clusters worden tweejaarlijks samengesteld. Waren de scholen in de vorige periode at random geclusterd, nu zijn de clusters gevormd op basis van ontwikkelpunten en expertise. Doordat de scholen binnen een cluster nu meer op elkaar lijken, wordt er meer personeel gedeeld. Zo wordt hun executiekracht groter. De audits en de intervisie vinden ook plaats in het cluster.

Verbeterpunten van deze werkwijze betreffen de implementatie en communicatie. De werkwijze is nog onvoldoende doorleefd. Eens per zes weken komen de schoolleiders een hele dag

bijeen. 's Middags is er aandacht voor professionalisering, waarbij er ook ruimte is voor differentiatie. Een groepje nieuwe schoolleiders krijgt bijvoorbeeld uitleg van ervaren directeuren en stafmedewerkers. Het komende jaar brengt elke regiegroep ontwikkelthema's in voor het middagprogramma.

Ook voor de clusters zijn er (naar behoefte) gezamenlijke bijeenkomsten waar relevante thema's worden besproken. Na een periode delen de schoolleiders met de andere clusters wat zij hebben geleerd. De intervisie van schoolleiders over hun persoonlijke ontwikkelvragen wordt een onderdeel van de leiderschapslijn van de Signum Academie.

Het risico van het werken met clusters is dat het 'eilandjes' worden. Daarom is er veel aandacht voor verbinding. De besturingsfilosofie van Signum is decentraal, de verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. Dit stelt eisen aan het stafbureau, bijvoorbeeld dat er een ontwikkelingsgericht HR-beleid wordt gevoerd. Dit is lastig, doordat de meeste directeuren hiermee nog onvoldoende affiniteit hebben. Ook de jaarplannen kunnen sterker. Deze zijn vaak activiteitgericht en zijn nog te weinig geschreven vanuit verbinding. Het bestuur besteedt bewust aandacht aan de cultuur, gaat de dialoog aan over onderwijskwaliteit en geeft daarbij veel ruimte voor ideeën van collega's.

Jan Heijmans: 'Dat bij onze besturingsfilosofie een ander type gesprek hoort, heeft iets te maken met de cultuur. Ik loop medewerkers niet voor de voeten, want zij zijn de professionals. Dus eerst is de vraag: wat denk je zelf? En vervolgens moet er een goed kwaliteitsgesprek worden gevoerd, waarbij de feedback en ideeën komen van collega's en niet altijd van de schoolleider of van het bestuur. Het gaat mij niet zozeer om het afvinken wat iemand heeft gehaald, maar veel meer om de vraag wat hij of zij nodig heeft om de volgende stap te zetten?'

Tot slot

Jan vindt dat de focus nog teveel ligt op de schoolleiders, het MT en de teacher leaders en dat leraren en ondersteuners nog onvoldoende van alle ontwikkelingen profiteren. Hoe gaan we hen faciliteren, wat hebben zij aan de ontwikkelingen? En hoe verloopt de dialoog op de werkvloer? Het professionaliseringsbeleid zou op dit gebied moeten worden verruimd. Scholen hebben niet alleen budget nodig om scholing te betalen, maar vooral ruimte en tijd. Het gaat om de diepgang van het collectieve gesprek in de school over de vraag: hoe maken we het onderwijs voor onze kinderen nog sterker?

Dit portret maakt onderdeel uit van het dossier **Lerende organisatie** en is ontwikkeld door Anje Ros en Linda van den Bergh, lectoren van Fontys.