

Eigenaarschap, samenwerking en vernieuwing centraal

Kindcentrum Westerbreedte

ontwikkelt eigen **organisatiemodel**

Schoolleider Liesbeth van den Berg ontwikkelde samen met haar team een heldere visie en uniek organisatiemodel voor Kindcentrum Westerbreedte in 's-Hertogenbosch. Het dynamisch zandlopermodel geeft richting aan doelgeleid handelen en zet eigenaarschap, samenwerking en vernieuwing centraal.

Basisschool 't Mozaïek is een algemeen toegankelijke school in De Kruiskamp, een aandachtswijk in 's-Hertogenbosch. Basisschool Paus Joannes, in dezelfde wijk, is een school op bijzondere grondslag. De scholen zijn op weg om, samen met het peuterarrangement en de buitenschoolse opvang van Kanteel Kinderopvang, één kindcentrum te vormen. Het fundament is gelegd: in mei 2013 werd de nieuwe gezamenlijke huisvesting in gebruik genomen en vanaf augustus 2014 gaat er gewerkt worden vanuit de nieuwe visie en organisatiestructuur.

Praktisch en met visie

Liesbeth van den Berg, sinds augustus 2013 directeur van beide scholen, ging voor in het veranderingsproces. 'We zijn gestart vanuit een unieke situatie. Je moet dan praktisch zijn; hoe gaan we dit doen? Daarvoor heb je tegelijkertijd een visie nodig. Die processen gaan voor mij hand in hand.' Het feit dat Liesbeth als onderwijskundige 'van buiten' kwam, ziet zij als een succesfactor. 'Hoewel ik beide besturen kende vanuit mijn rol als teamleider bij mijn vorige werkgever Fontys Hogeschool Kind en Educatie, had ik geen geschiedenis op een van beide scholen. Daardoor kon ik objectief kijken. Ik kon direct aan de slag met de vraag: hoe willen we het? Daarbij ben ik uitgegaan van de overeenkomsten tussen de scholen. Leerkrachten hebben genoeg op hun bord, dan is het prettig als niet alles overboord gaat.'

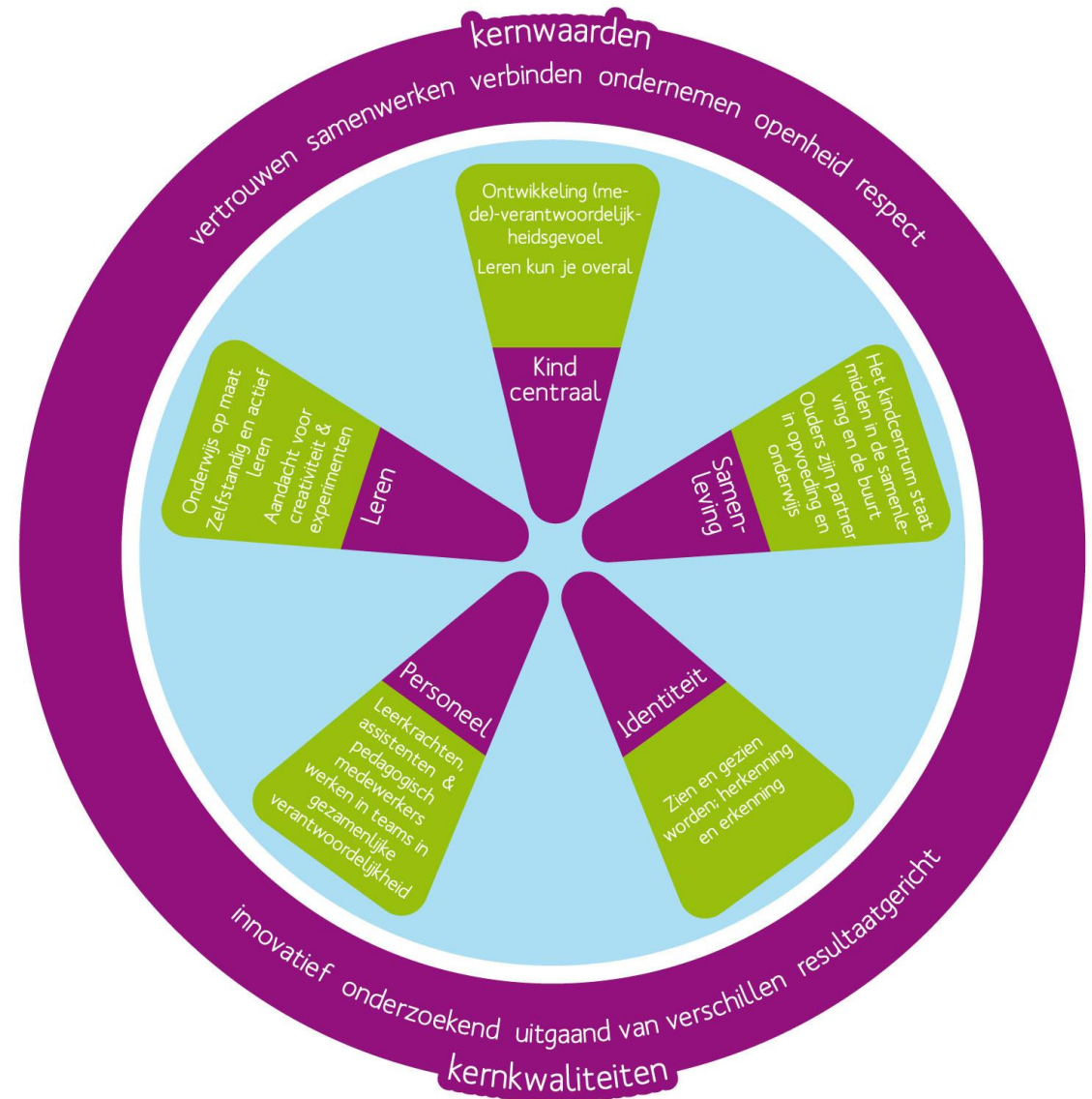
Open houding

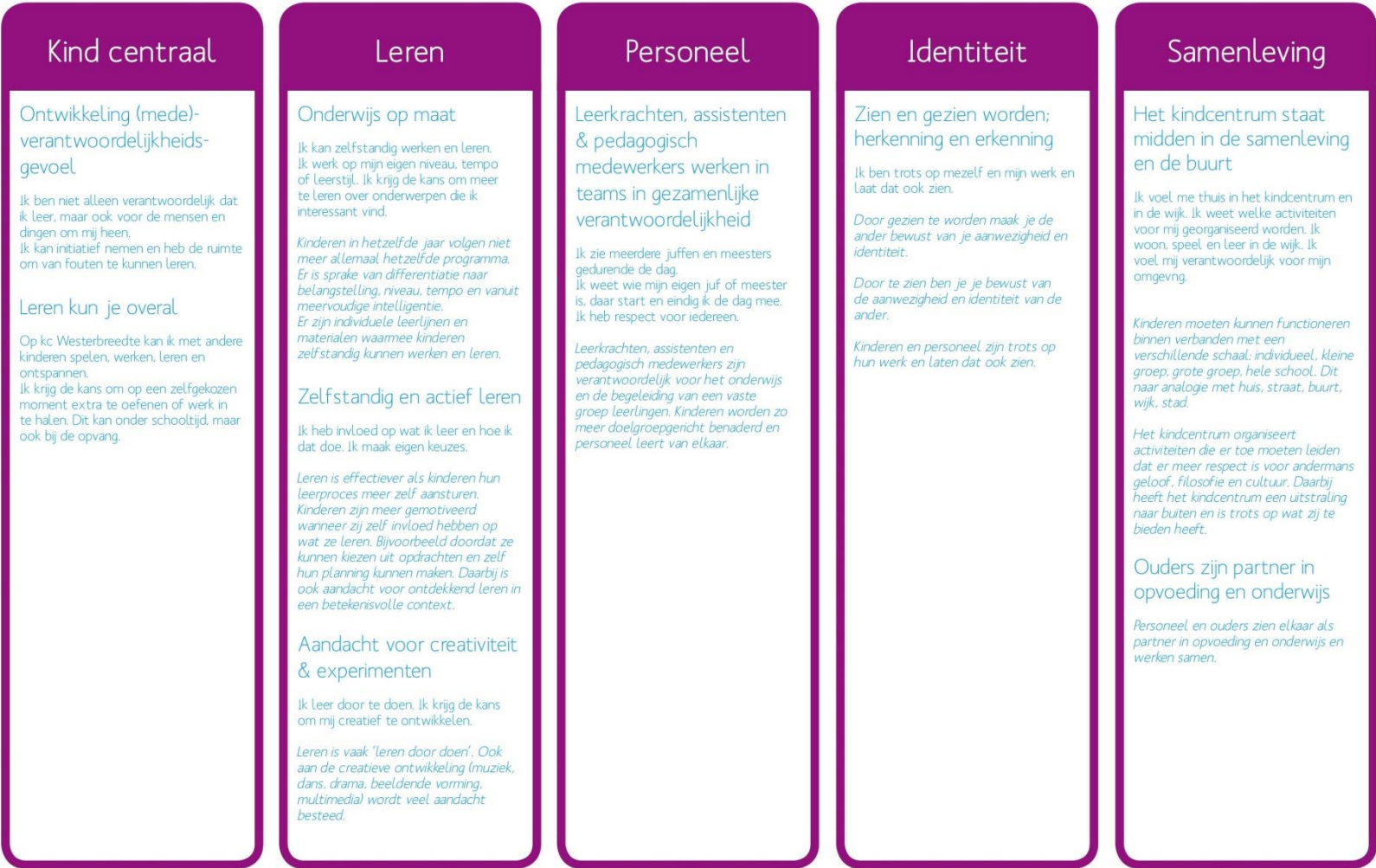
De visie, gestoeld op vijf pijlers, kreeg vorm tijdens collectieve studiedagen. Ook partner Kanteel was daarbij aanwezig; een bewuste keuze om vanaf de start samen op te trekken. Van den Berg: 'Het is een mooi proces. Van oorsprong zijn deze scholen elkaars concurrenten in de wijk. Dankzij de open houding van het team kunnen we nu toewerken naar iets nieuws. Zaken die op beide scholen verschillend werden aangepakt, kunnen vanuit deze visie opnieuw vorm krijgen. De uitgewerkte pijlers zijn uitgewerkt in heldere concrete taal. Komend schooljaar gaan we die ter ondersteuning aanvullen met foto's.'

Het zandlopermodel

De visievorming voedde ook het denken over een nieuwe organisatiestructuur. Het resultaat is wat Van den Berg het dynamisch zandlopermodel noemt. In samenspraak met personeel en medezeggenschapsraad is het gaandeweg aangescherpt. Zo werd aanvankelijk voor de clustering van groepen praktisch gekeken naar leerlingaantallen, later werden de visie en de onderwijsbehoeften van de leerlingen leidend. In unit 1 draait het vooral om het goed leren kennen van de leerling, om het signaleren en in beeld krijgen. In unit 2 ga je als leerkracht intensief met de leerling aan de slag, waarna in unit 3 het accent komt te liggen op de overstap naar het vervolgonderwijs.

De units staan bovenin de zandloper en dat is niet voor niets, zegt Van den Berg. ‘Het kind staat centraal; een duidelijke link naar de visie. Het personeel werkt in teams in gezamenlijke verantwoordelijkheid: dáár moet het gebeuren. Dit is tevens een logisch antwoord op het SlimFit project van Innovatielmpuls Onderwijs waar de Paus Joannesschool in een eerder stadium al een start mee had gemaakt. Het MT is in dit model dienend.’ De leerkrachten zijn nu nog verbonden aan een van de twee scholen, de overige functies zijn al kindcentrum overstijgend. Eén van de 3 bouwleiders heeft de rol van manager innovatie. Diens taak is te zorgen dat ontwikkelingen bijgehouden worden en de verschillende onderzoeks- en taakgroepen via een PDCA cyclus te monitoren. Eén van de intern begeleiders heeft als extra taak het managen van de kwaliteitszorg: het borgen van afspraken en besluiten en het sturen op aspecten van het inspectiekader. Talenten en kwaliteiten van medewerkers worden dankzij dit model optimaal benut. ‘Er wordt veel van je gevraagd binnen het PO, zeker nu ook passend onderwijs een vervolgstap krijgt. Ik hoop dat dit model bijdraagt aan een gevoel van competentie,’ aldus Van den Berg.





Andersom

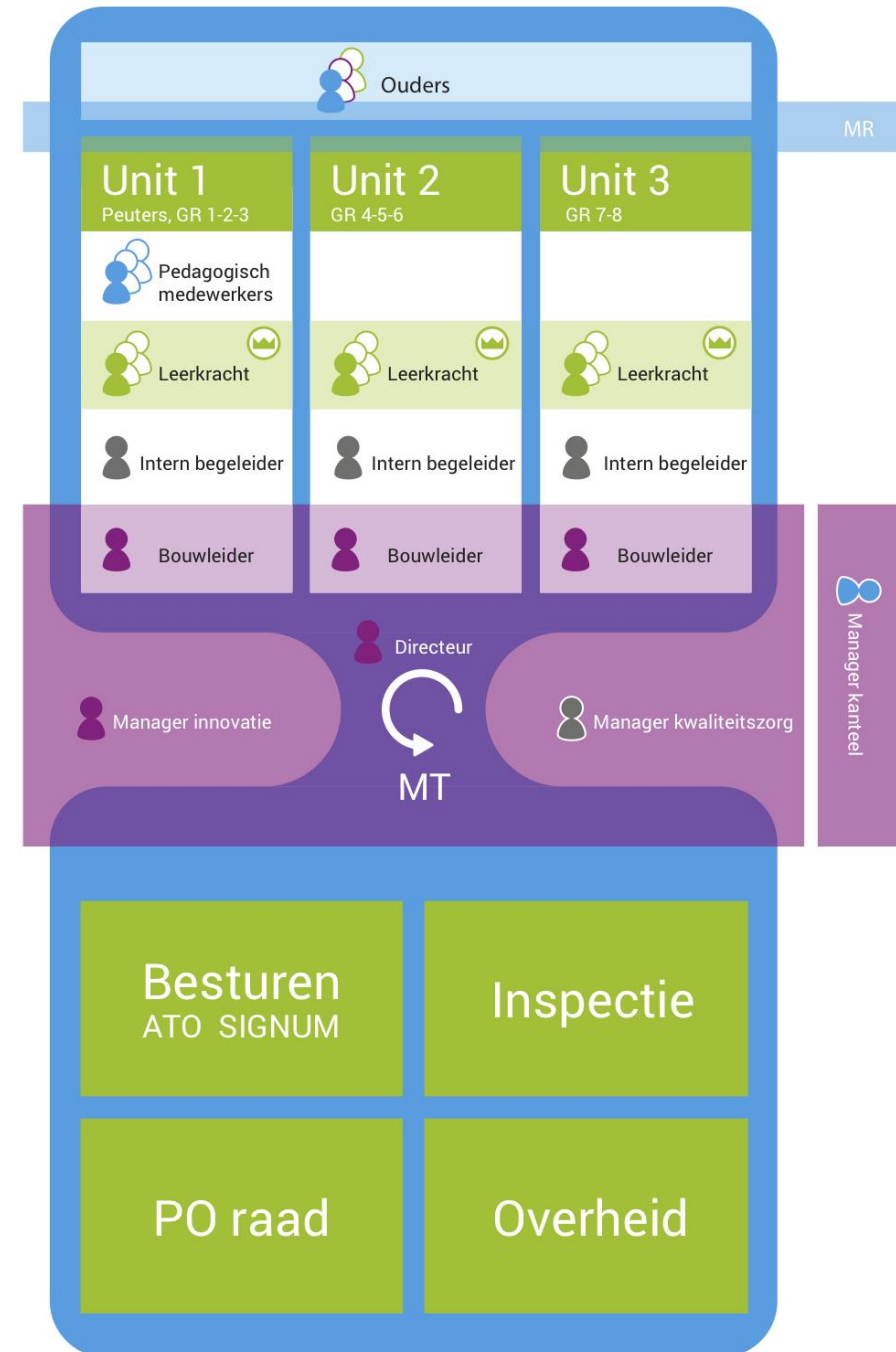
Het model is dynamisch; de zandloper kan ook worden omgedraaid. Impulsen vanuit de samenleving, overheid, inspectie en bestuur sijpelen door naar de werkvloer. De school heeft daarbij het eigenaarschap en de regie. Alleen dán heeft wat binnenkomt kans van slagen binnen de units, volgens Van den Berg. 'Als kindcentrum staan we open voor inspiratie en voeding van buitenaf. Daarbij is het wel belangrijk om te doseren. Voor alles geldt: kwaliteit staat voorop. Die willen we waarborgen, en niet omdat het moet maar omdat de ontwikkeling en het leren van kinderen voorop staan. We zien de Onderwijsinspectie niet als een vijand, maar als partner. Iemand die objectief bekijkt wat je goed doet en wat beter kan, die spiegelt en een frisse blik werpt. Het bezoek en het schriftelijk verslag van de inspectie VVE in het najaar van 2013 hebben ons concrete handreikingen geboden om het kindcentrum verder vorm te geven.'

Ouders

De visie is er helder over: ouders zijn partners in opvoeding en onderwijs. Het organisatiemodel en visie kwamen tot stand in samenspraak met de MR, er is aandacht aan besteed in de nieuwsbrief en ze worden beschreven in de nieuwe schoolgids. Van den Berg staat zelf twee ochtenden in de week op het schoolplein om de drempel voor oudercontacten zo laag mogelijk te maken. 'Natuurlijk kunnen ouders informatie uit de schoolgids halen of een afspraak maken, maar de praktijk vind ik belangrijker. Ik wil echtheid, openheid. Onze kernwaarden en kernkwaliteiten moeten zichtbaar zijn in het gebouw en in de leeromgeving.'

Overlegstructuur

Voor de medewerkers zal de verandering onder meer merkbaar zijn in de overlegstructuur. De basis is een heldere inhoudelijke jaarplanning waarin duidelijk wordt gemaakt welk onderwerp in welke overlegvorm of bijeenkomst het beste past. Vanaf augustus 2014 vergadert iedere unit afzonderlijk met een eigen inhoudelijke agenda. Het primair proces staat hierbij centraal. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld de groepsplannen, het inrichten van de leeromgeving en de dagstructuur met de roosters. Van den Berg: 'Het afschaffen van de teamvergaderingen was wel even schrikken. Om geen losse eilandjes te creëren, de doorgaande lijn te waarborgen en ons te blijven ontwikkelen, zijn er collectieve studiedagen, en vindt 10 keer per jaar voor medewerkers een themabijeenkomst plaats. Onderwerpen kunnen door iedereen ingebracht worden en moeten voor iedereen betekenisvol zijn. Het komende schooljaar zullen we ontdekken wat werkt.'



Delen en inspireren

Het ondernemende en onderzoekende in de organisatie wil Van den Berg ook stimuleren middels een onderzoeksgroep. 'Basisschool Paus Joannes is al jaren opleidingsschool voor PABO studenten en we willen dit graag verbreden met een onderzoeksgroep. Elk jaar formuleren we vanuit het jaarplan een onderzoeksvraag. Komend schooljaar onderzoeken we hoe we de verbinding tussen het Vreedzame School concept en het buiten spelen in de onderbouw kunnen versterken zodat er minder conflicten zijn en we op termijn zelfs kunnen toewerken naar de Vreedzame Wijk.' Behalve leren wil het kindcentrum ook inspireren. 'Onze ambitie is om wat we hier met elkaar doen te laten doorsijpelen naar andere scholen binnen ons bestuur, om te delen en te inspireren. We zijn trots en willen graag een voorbeeld zijn voor anderen.'

Toekomst

Het dynamische zandloper model zal zich verder doorontwikkelen. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de mogelijke uitbouw met kinderopvang van 0-2,5 jaar. Ook zullen we de taken en functies nader en concreter invullen. Wat betekenen de rollen en taken binnen het personeelsbeleid en de la- en lb functies van onze besturen? Het zijn mooie punten waarmee we met elkaar aan de slag gaan!

www.kcwesterbreedte.nl

Over de auteurs:

drs. E.J. (Liesbeth) van den Berg-Hardenbol is schoolleider en onderwijskundige. Zij heeft ruim twaalf jaar gewerkt als opleider bij Fontys van PABO-studenten. Zie ook haar [LinkedIn profiel](#).

drs. S.S.J. (Sietske) Mol is tekstschrijver

7 oktober 2014

De kracht van het dynamisch zandlopermodel

- Het is vormgegeven vanuit en weerspiegelt de visie van het kindcentrum.
- Het geeft richting aan doelgeleid handelen en vergroot het handelingsbewustzijn.
- Het is een startpunt om met elkaar in gesprek te gaan en te ontwikkelen: doen we het zoals we het willen doen?
- Het geeft kant-en-klare antwoorden op het moment dat je ze nodig hebt.
- Het draagt bij aan een gevoel van competentie, benut ieders talenten en kwaliteiten.
- Het gaat uit van (op termijn) zelfsturende teams en autonomie van de leerkracht.
- Regie en eigenaarschap liggen bij het kindcentrum.