

Klaar om te wenden...

De school is kwetsbaar geworden, zwak, soms zeer zwak en moet op zoek naar het vermogen om te wenden. Onder die omstandigheden is het niet de vraag is of je klaar bent om te wenden. Dan is het een opdracht geworden, omdat het niet goed gaat met de school. En het vermogen om te wenden is er, ook al is het misschien lang aan het zicht onttrokken geweest. Waar scholen zijn, zijn immers mensen en waar mensen zijn, is kracht. 'Klaar om te wenden ...Tenkai!'

Bij Tenkai gaat het niet om de snelle draai van een zeilschip, veeleer om de wat trage maar krachtige koerswijziging van een tanker. Die behoefte aan koerswijziging ontstaat vaak op het moment dat de buitenwereld druk uit gaat oefenen: klagende ouders, terugloop van het leerlingenaantal en een (herhaald) zwakke beoordeling door de inspectie. En dan komt het erop aan. In een recente Tenkai-presentatie merkte Jan Hooiveld (APS) daarover op: "Een school die het 'van binnen' op orde heeft, kan zo'n opkomende crisis van buiten wel aan. Maar als de crisis van buiten ook een crisis van binnen blootlegt, dan moet de stormbal worden gehesen".

Tenkai

Tenkai is een programma voor kwetsbare, zwakke en soms zeer zwakke scholen. Het programma werkt aan duurzame schoolverbetering maar vindt snelle en zichtbare resultaten ook belangrijk. Vanwaar de naam?

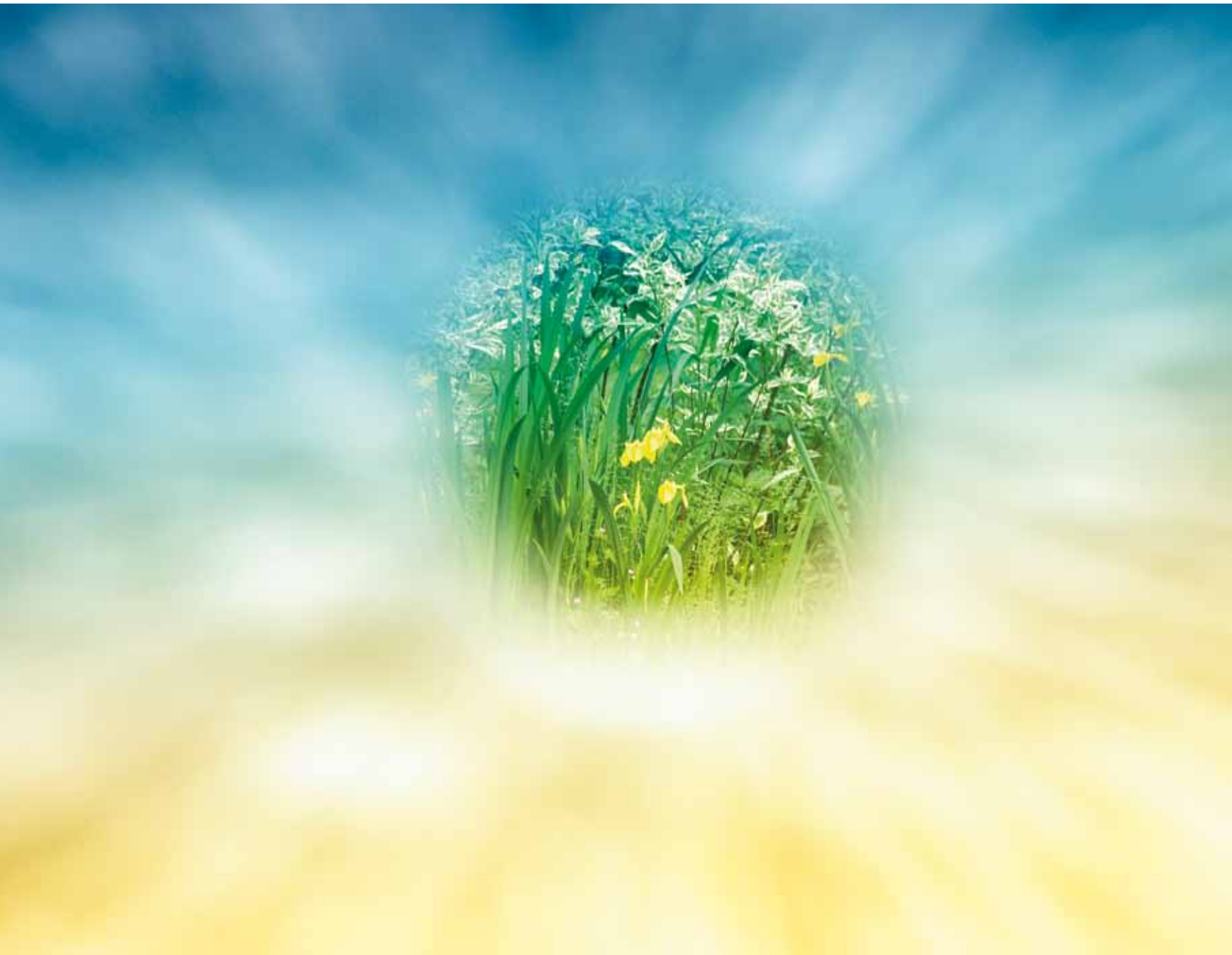
Tenkai is een Japans begrip dat staat voor 'de ommekeer, de wending, het goede dat keert'. De gedachte achter Tenkai is een positieve. Het gaat over het hervinden van eigen kracht, benutten van een crisis om er weer sterker uit te komen. De overtuiging ook, dat de sleutel tot succes echt in eigen hand ligt.

Het programma is tot stand gekomen na een intensief onderzoeksproject van enkele jaren. Vanaf 2006 werden verbetertrajecten met kleine en grotere scholen uitgevoerd. Daarin ontdekten de onderzoekers bijvoorbeeld een aantal principes die zij 'Tien sleutels voor verandering' zijn gaan noemen. Ze zijn terug te vinden in het Tenkai-programma. Binnen het onderzoeksproject is ook inspirerend samengewerkt met de universiteit van Virginia, waar men al enige jaren goede ervaringen heeft opgedaan met het concept 'school turnaround'. Daniel Duke, de geestesvader van het concept, was onlangs op uitnodiging van het APS in Nederland om over de situatie en aanpak in Amerika te vertellen.

Hoe werkt Tenkai?

Een school die met Tenkai aan de slag gaat, doorloopt een aantal stappen. Een van de eerste stappen in zo'n verandertraject is erop gericht iedere medewerker van de schoolorganisatie *betrokken* te maken. Mark van der Pol, projectleider Tenkai: "We richten de aandacht op alle geledingen, conciërge, leerkrachten, schoolleiding, de bovenschoolse directie en het bestuur. Iedereen heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de school, iedereen heeft een rol gehad in de crisis en daarom krijgt iedereen nu ook een rol in het verbetertraject. Veel aandacht gaat daarbij uit naar de leerkracht. Leiderschap is cruciaal, maar de leerkracht maakt het verschil. Een school wordt een goede school als leerkrachten behoeften van leerlingen kunnen signaleren, een goede instructie kunnen geven, werken aan talentontwikkeling, een activerende aanpak hebben, een veilig klimaat weten te scheppen, enzovoort. Zeker leerkrachten moeten zich betrokken voelen bij de school, bij de kinderen en bij het verandertraject. Daarom is een oriëntatie op waarden zo belangrijk: weer gaan werken vanuit de eigen drive, eigen kracht. Dat betekent sommige dingen gaan doen, en andere zaken laten zitten, 'lean organiseren.'" (zie ook het artikel *Waar wil ik werken?* Pagina 15-17. Red.)

Waarom moet dan worden gewerkt? Dat zal blijken uit de resultaten van een *scherpe*



schoolanalyse die de kapstok voor het verbetertraject vormt. Er worden gesprekken gevoerd met leraren, bestuur, ouders en leerlingen. Er vindt onderzoek van schriftelijke bronnen plaats, er wordt gekeken in de klassen, op het schoolplein, in de lerarenkamer, etc. Met andere woorden, de analyse vindt plaats op alle niveaus. Een *heroriëntatie op de eigen waarden* geeft antwoord op vragen als 'Wat voor school willen we zijn, wilden we zijn, zijn we geworden? Doen mensen nog waar ze goed in zijn?' Een en ander kan leiden tot een herontwerp van de school.

Dashboard, 90-dagenplannen, schoolba-lanskaart

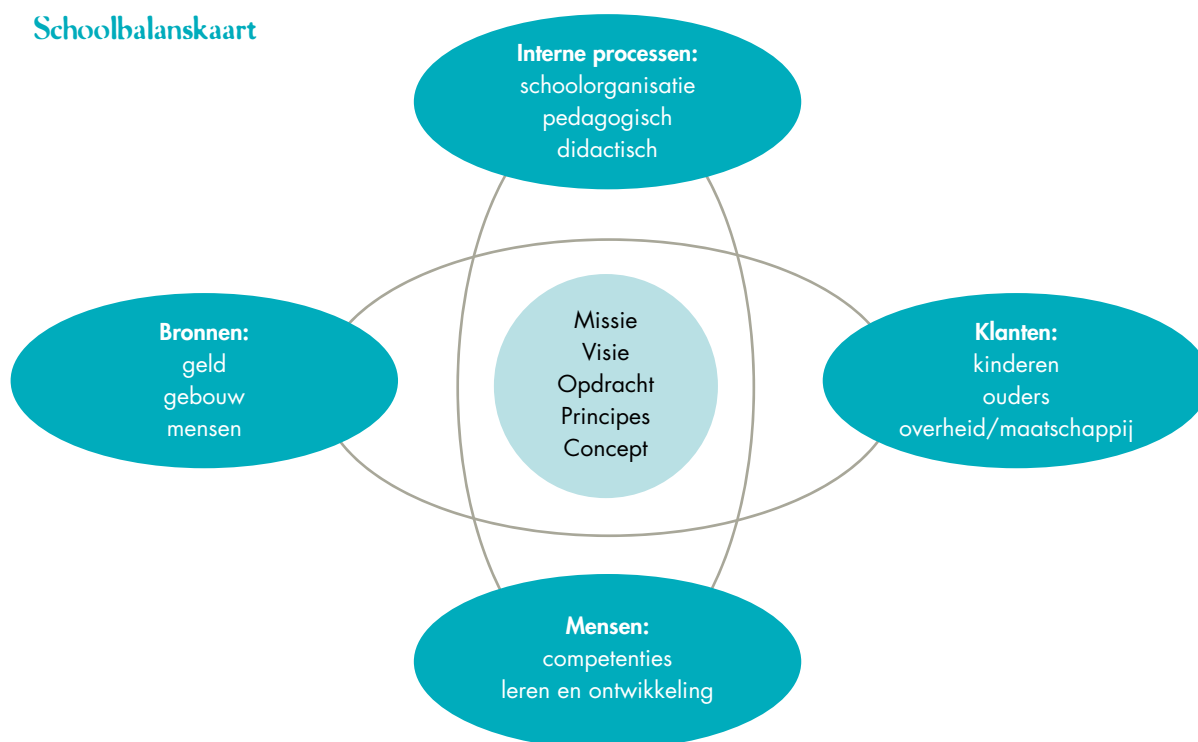
Met de resultaten van de analyse en de waardenoriëntatie in de achterzak, kan worden

Tien sleutels tot verandering

1. *Ontwikkelperspectief*, herkennen en erkennen dat er een systematisch patroon is dat het probleem veroorzaakt.
2. *Analyse* op én met alle lagen van de organisatie en ontwerp.
3. *Leidend motief* is een ambitie om te veranderen gebaseerd op gedeelde waarden.
4. *Eigenaarschap* in verandering en draagvlak.
5. *Planmatig- en doelmatig werken* door alle betrokkenen, van conciërge tot bestuur
6. *Samenwerking* tussen collega's en tussen scholen.
7. *Buiten de kaders denken*; het is onzinnig andere uitkomsten te verwachten als je steeds dezelfde dingen blijft doen.
8. *Multi-level*, verbetering vraagt actie op verschillende niveaus van de organisatie.
9. *Personele wisseling*, heeft het huidige team en de huidige schoolleiding voldoende kwaliteit en slagkracht om te verbeteren?
10. *Je moet gewoon beginnen*.



Schoolbalanskaart



begonnen aan de herbouw. Niet volgens de jaarplannen van het schoolplan, ook al is er niets mis met het jaarlijks onder de loep nemen van eigen handelen. Maar in geval van een crisis is een jaar wachten met maatregelen niet handig. Dan is snel handelen het devies. Kenmerkend voor Tenkai zijn de 90-dagenplannen, waarin helder, haalbaar en meetbaar doelen en acties worden geformuleerd. Daarmee kan en gaat iedereen aan de slag. Deze werkcyclus aan de hand van 90-dagenplannen wordt net zo lang herhaald tot het schoolontwerp consistent zichtbaar wordt. Dat laatste is belangrijk; het werkt voor iedereen veel beter als je op meters kunt kijken. Binnen Tenkai kan dat, want er wordt gewerkt met een 'dashboard'; een meterkastje waarvan de meters door de teamleden zelf gekozen zijn. Van der Pol: "Leerkrachten zijn zelf eigenaar van de dashboards en de 90-dagen plannen: ze formuleren de doelen, bepalen hoe ze daar gaan komen, wat ze daarbij nodig hebben en wat belangrijke signalen zijn. Dat kan van alles zijn: cito-gegevens, tevreden ouders na een oudergesprek, effectieve leertijd of het aantal kinderen dat te laat komt. Van belang is dat teamleden zelf de sturing pakken in deze verbeterprocessen."

Om de samenhang tussen acties en ontwikkelingen op de verschillende niveaus te garanderen, wordt de schoolbalanskaart voortdurend up-to-date gehouden. Zo blijft de school in evenwicht.

Leidende principes

Tenkai werkt dus met welomschreven stappen, concrete instrumenten en met een aantal leidende principes. 'Lean organiseren' om verspilling van energie en bronnen te voorkomen. Dat betekent keuzes maken; wat doen we wel en wat doen we niet? 'Werken met data' om het schip op koers te houden. Of het nu gaat om harde getallen of sfeerimpressies, het gaat erom wat de school met deze gegevens kan, wil en moet doen. Het aan de orde stellen van het thema 'Leiderschap'. Kunnen de mensen, die nu aan het roer zijn, daadwerkelijk de school uit de crisis varen en

welke eigenschappen zijn daarvoor nodig? Het traject ziet 'een professionele cultuur' als één van de voorwaarden, waarbinnen ontwikkeld en samengewerkt kan worden. En tenslotte 'werken in het hier en nu'. Wat zich op dat moment voordoet is van belang, storingen gaan voor, soms wordt het spannend, maar wat mensen op dit moment zeggen doet ertoe.

Tij keren

Het is zo voorstelbaar dat mensen moedeloos worden als ze hard werken terwijl vooruitgang uitblijft. De beloning is daarom des te groter als je zou kunnen ervaren dat je met dezelfde krachtinspanning, maar op een andere manier georganiseerd, het tij kunt keren. Dat zal niet zonder slag of stoot gaan, maar in gezamenlijkheid werken om een organisatie weer sterk, veerkrachtig en duurzaam te maken, levert uiteindelijk nog meer op dan je erin steekt.

