

# Zwakke scholen in de ommekeer

Amerikaans 'turnaround' programma helpt schoolleiders met inzichten uit het bedrijfsleven

---

## INTERVIEW

DOOR MARTON DE PINTH

TEKST: RENSKÉ VALK

Van schoolleiders specialisten in veranderingmanagement maken. Dat is het doel van het *School Turnaround Specialist Program*, een Amerikaans opleidingsprogramma voor managers van zwak bevonden scholen. Daniel Duke, geestelijk vader van het programma, stelt na negen jaar vast dat het kan.

“Goede schoolleiders hebben het vermogen om nieuwe waarden over te dragen. Ze kunnen hun mensen inspireren en coachen, net als goede docenten dat kunnen.”

De woorden zijn van Daniel Duke, hoogleraar aan de Curry School of Education van de University of Virginia in Charlottesville. In Virginia leidt Duke een onderzoeksprogramma naar manieren om slecht presterende scholen 'om te turnen'. Maar ook in de rest van de Verenigde Staten

geldt hij als expert op het gebied van vernieuwing en leiderschap in het onderwijs.

Eerder dit jaar was Duke op uitnodiging van APS in Nederland om te praten over het *School Turnaround Specialist Program*: een tweejarige opleiding die schoolleiders helpt hun school uit een negatieve spiraal te halen. De ingrediënten: teamwork gericht op het versterken van leersucces, nauwkeurig bijhouden van wat leerlingen pres-



Daniel Duke

teren, schoolprestaties zichtbaar maken, instructie verrijken en instructietijd verruimen, zorg op maat voor stagnerende leerlingen, structurele en relevante professionalisering van docenten en schoolverbeterplannen met een scherpe focus.

### Lessen uit het bedrijfsleven

De directe aanleiding voor de ontwikkeling van het *Turnaround*-programma was een wet waarmee de Amerikaanse overheid in 2001 scholen dwong volledige openheid te geven over hun onderwijsprestaties. Voortaan werden leerlingen vaker getoetst en moesten scholen gegevens publiceren over de doorstroom, het aantal geslaagden en andere graadmeters voor kwaliteit. Die cijfers moesten bovendien worden gedifferentieerd naar het geslacht, de etnische afkomst en de sociaal-economische positie van leerlingen. Succes werd voortaan afgemeten naar expliciete, per staat vastgelegde standaarden voor onderwijskwaliteit. Onvoldoende presteren kon sluiting betekenen, en daarmee was de urgentie voor scholen om beter te worden geboren. De gouverneur van de staat Virginia had een achtergrond in het bedrijfsleven. Mede op zijn initiatief brachten de Darden Business School en de Curry School of Education, beide in Virginia, kennis over bedrijfsleven en onderwijs

samen in een programma om zwak presterende scholen in de staat te helpen het tij te keren. Bedrijfsconcepten, zoals effectief teamwerk, projectmanagement en marketing, werden verbonden met onderwijsconcepten, zoals verbeteren van geletterdheid, gedifferentieerde instructie en leerlingvolgsystemen.

### Positief leiderschap

In Nederland kreeg het *School Turnaround Specialist Program* navolging in de vorm van het door APS vormgegeven programma Tenkai – een Japans woord dat ‘ommekeer’, ‘wending’ betekent.

In 2005 telde de onderwijsinspectie in Nederland 44 ‘zeer zwakke’ scholen. Vier jaar later, in maart 2009, was de lijst zeer zwakke scholen aangezweld tot 96 namen, meer dan twee keer zoveel. En hoewel de Nederlandse context wezenlijk anders is dan die in de Verenigde Staten, zowel wat betreft de financiering van het onderwijs als de gebruikte kwaliteitsstandaarden, zijn sommige principes universeel, zoals het belang van teams en leiderschap, de oriëntatie op waarden en de kracht van een goed functionerend systeem. “Zwak presterende scholen hebben vaak defensieve teams”, zegt Daniel Duke. “Zulke teams schrijven een gebrek aan

onderwijskwaliteit bij voorkeur niet toe aan zichzelf. Ze zien de oorzaak bij de ouders, de veranderende samenleving, gebrek aan middelen, het schoolbestuur, geweld op tv, enzovoort. Om een sterke school te worden, is het belangrijk dat het team op een andere manier verantwoordelijkheid neemt.”

Het leiderschap om zo'n verandering te bevorderen is vaak al aanwezig, meent Duke. Ook aan het tegenhouden van noodzakelijke veranderingen is immers vaak een vorm van leiding gegeven. “Verbetering komt voort uit positief leiderschap”, zegt Duke. “Verbetering begint bij het analyseren van de problemen, het benoemen van de eigen rol daarin en de moed om je te verbinden aan nieuwe doelen die de school weer vlot kunnen trekken. Dát is een verantwoordelijk team.”

Het opleidingsprogramma richt zich weliswaar op leiderschap van de directie, maar gaat evenzeer over leiderschap van de docent. Duke: “Ook de docent heeft een eigen verantwoordelijkheid en moet uiteindelijk zijn eigen sturing ter hand nemen.”

### Eerlijkheid

Het *Turnaround*-programma richt zich op schoolleiders en besteedt daarom veel aandacht aan positief leiderschap. Duke: “Goede schoolleiders hebben het vermogen om te inspireren, om dingen in gang te zetten, om vuur te maken. Ze bouwen een professionele cultuur waarin teamleden serieus met elkaar praten over waarden die ze belangrijk vinden.”

Kenmerken van een professionele cultuur zijn in de ogen van Daniel Duke onder meer de bereidheid om écht samen te werken en zaken te delen. Leden van het team zijn altijd bereid om te leren, en denken nooit dat ze het ingewikkelde vak van leraar definitief onder de knie hebben. Instructietijd verruimen heeft alleen zin als docenten tegelijk ook hun instructievaardigheden willen verbeteren en daarover onderling willen praten.

“Eerlijkheid over wat je in huis hebt, dat is belangrijk, en eerlijk zijn over wat werkt en wat niet”, zegt Duke. “Durven experimenteren ook, met methoden die ergens anders hun nut hebben bewezen, want leerlingen zijn geen proefdieren. Een schoolleider die zijn school wil vernieuwen en op sleeptouw wil nemen, moet dergelijke waarden opnieuw op tafel leggen.”

Een effectieve schoolleider is iemand die zich ook zelf naar deze waarden gedraagt, meent Duke. Hij moet model staan

in de manier waarop hij met andere mensen omgaat, afspraken nakomt en zaken organiseert. Het nieuwe elan moet zich als een inktvlek verspreiden over de andere teamleden.

### ‘Nieuw gedrag’

“Schoolleiders van zwak presterende scholen die deelnemen aan het *Turnaround*-programma beginnen met een training van zes maanden”, vertelt Eleonore Smalley, een van de leiders van het project. “We helpen hen om een grondige schoolanalyse te maken, om vast te stellen welke factoren bijdragen aan de achteruitgang van de school. We ondersteunen ze bij het maken van nieuwe plannen, het effectief stellen van doelen, het gebruiken van verschillende soorten gegevens. En we brengen ze managementvaardigheden bij.” Werken aan een ommekeer omvat vele vaardigheden, weet Smalley. “Het curriculum moet over de volle breedte versterkt, dus niet alleen taal en rekenen. Er moet een systeem komen van voortdurende zorg en interventie. ‘Oud gedrag’, oftewel gedrag dat verandering probeert te frustreren, moet worden ‘bestraft’. ‘Nieuw gedrag’, dat experimenteren en groei uitstraalt, moet worden beloond en soms worden verankerd in rituelen en symbolen. En natuurlijk moet de schoolleider werk maken van het aantrekken en behouden van capabele docenten.”

### Vruchtbare coalities

In de laatste fase van het programma wordt een aantal leden van het schoolteam geselecteerd om mee te doen in het specialistenprogramma. Dat zorgt ervoor dat de directeur er na de opleiding op school niet alleen voor staat.

“Vruchtbare coalities zijn in deze fase erg belangrijk”, zegt Duke: “Het systeem in de school laat zich niet zomaar veranderen. Tijdens hun opleiding leren de meeste docenten al veel over waarden als eerlijkheid, experimenteren en de noodzaak om voortdurend te verbeteren. Maar daarna, in de school, staan vaak andere waarden centraal, zoals je aanpassen aan dominante patronen. ‘Hier doen wij dat



*Marton de Pinth in gesprek met Daniel Duke*

zó', heet het dan. Zulke 'organisatorische socialisatie' kan de professionele socialisatie van de opleiding ondermijnen." Het *Turnaround*-programma stelt daarom het hele systeem ter discussie. Het schoolbestuur is de 'hoeder' van de operatie en moet onvoorwaardelijke en zichtbare ruggensteun geven aan de directie en het 'veranderteam' en hun maatregelen, van incidentele ingrepen als nieuw materiaal of renovatie van het gebouw tot meer duurzame en invasieve interventies, zoals het stellen van doelen en het afleggen van rekenschap."

### Self-efficacy

De ervaringen met het *Turnaround*-programma laten zien dat na twee jaar 65 procent van de deelnemende scholen betere resultaten laat zien. Een jaar later is dat percentage gezakt tot ongeveer 50 procent, maar de succesvolle scholen weten de verbetering in de jaren daarna wel vast te houden. Volgens Duke zijn de eerste drie jaar dan ook bepalend. "Ik denk dat schoolleiders die na drie jaar het verschil niet hebben kunnen maken, ook daarna niet meer zullen slagen", zegt hij. "Vaak vindt na ongeveer twee jaar een overgang naar een ander soort leiderschap plaats. 'Leiderschap *Act Two*', noem ik dat, gericht op het behouden van wat is bereikt. Sommige schoolleiders kunnen deze tweede draai maken, maar niet iedereen. Soms hebben schoolleiders ingrijpende maatregelen moeten nemen, zoals het wegsturen van docenten, en hebben ze daarmee hun 'sociale kapitaal'

in de school verbruikt."

Smalley noemt zelfvertrouwen als een belangrijke factor die duurzaam succes kan bepalen. "Werken aan cultuurverandering is werken met mensen. We kunnen het anders doen, we gaan het anders doen. Die verantwoordelijkheid nemen, dat vraagt zelfvertrouwen."

Kort geleden, vertelt Smalley, werd onderzoek gepresenteerd waarin leraren zeiden dat ze tijdens hun eerste jaren vaardigheden hadden verworven, maar desondanks de dagelijkse praktijk met minder zelfvertrouwen tegemoet traden. Smalley: "Dat betekent dat ze onderweg iets verliezen dat ze eigenlijk hard nodig hebben."

### Nederland

Zowel Duke als Smalley zijn terughoudend in het rechtstreeks vertalen van Amerikaanse ervaringen naar het Nederlandse onderwijs. "Het Nederlandse schoolsysteem oogt beter, en Nederland scoort hoger op internationale ranglijsten. Het gemiddelde opleidingsniveau is hoger, en Nederlandse onderwijsorganisaties zijn vergelijkbaar met vakorganisaties in de grootste steden in de Verenigde Staten. Daar schuilt wel het gevaar in dat Nederland slachtoffer van het eigen succes kan worden. De scholen zijn doorgaans goed, maar soms zitten op die scholen leerlingen die er niet van profiteren." ♡

