

**Duurzame schoolontwikkeling:
werken aan het schoolplan in een
lerende organisatie**

Een systeembenadering

**Bron:
“Organizing for learning”
Daniel Kim**

**Jan Jutten
www.natuurlijkleren.org**

Het opstellen van een schoolplan is een flinke klus waar besturen, directies en leerkrachten veel tijd en energie insteken. De vraag is echter of zo'n plan ons helpt bij de ontwikkeling van de school. Schoolleiders worstelen met allerlei vragen: Wat moet er wel en niet instaan? Hoe bouw ik het plan op? Hoe zorg ik voor voldoende samenhang? Hoe maak ik de inhoud levend voor mijn team? Hoe vind ik het evenwicht tussen planmatigheid en voldoende flexibiliteit? Wie betrek ik bij de ontwikkeling van het nieuwe schoolplan?

Kortom: is het plan een "noodzakelijk kwaad" of kan het een bijdrage leveren aan daadwerkelijke schoolontwikkeling in de komende jaren?

Dit artikel gaat in op deze vragen en geeft een aantal praktische aanbevelingen.

1. Inleiding

Scholen hebben steeds meer te maken met een omgeving die sneller dan ooit verandert. Voortdurend worden er nieuwe eisen gesteld aan scholen en aan de mensen die er werken; denk bijvoorbeeld aan de opvoedende taak van de school, omgaan met normen en waarden, de vele technische ontwikkelingen, aandacht besteden aan goed burgerschap. Het gaat vaak om grote en snelle veranderingen waar de school mee te maken krijgt. Daarom is het belangrijk dat het schoolplan een document is dat laat zien op welke manier de school invulling geeft aan het realiseren van zijn kerntaak in een snel veranderende wereld. Deze kerntaak van elke lerende school is het vorm geven van boeiend onderwijs dat past in deze tijd. Boeiend voor kinderen én leerkrachten.

Van scholen wordt steeds meer verwacht dat ze hun eigen koers varen. Als de school niet weet naar welke haven ze zeilt, loopt ze het risico met alle winden mee te waaien! De schoolleider zal samen met zijn team keuzes moeten maken. Waarom zijn wij eigenlijk een team? En hoe willen wij een team zijn? Wat is voor onze school belangrijk? Wat doet ertoe in een school in deze tijd? Hoe kunnen we leren te doen wat ertoe doet?

Martin Luther King zei ooit: "Our lives begin to end the day we become silent about things that matter."

De gezamenlijke visie vormt als het ware het fundament onder de school en dus ook onder het schoolplan. De overige hoofdstukken van het plan beschrijven de wijze waarop mensen een bijdrage leveren aan het dichterbij brengen van deze visie en de middelen die ze daarbij gebruiken.

2. Gezamenlijke visie als fundament

In zijn eenvoudigste vorm is een gemeenschappelijke visie het antwoord op de vraag: "Wat voor een school willen wij zijn? Wat willen wij op onze school met zijn allen creëren?"

Werken vanuit een levende gezamenlijke visie is voor elke school van groot belang.

Duurzame schoolontwikkeling is slechts mogelijk als de mensen in de school samen iets creëren dat ze moeite waard vinden. Het opstellen van een nieuwe schoolplan is een prima moment om de visie van de school nog eens goed onder de loep te nemen, opnieuw levend te maken.

In veel gevallen is een schoolplan een beschrijving van de dingen *die de school niet meer wil*, van de problemen die aangepakt moeten worden, van het wegwerken van de knelpunten zoals die door de inspectie zijn geconstateerd. Creëren we daardoor onze eigen toekomst.....?? Het proces dat leidt tot de gezamenlijke visie is minstens net zo belangrijk als de visie zelf. In veel scholen wordt de visie nog altijd bedacht door de top en vervolgens probeert de directie de mensen er warm voor te krijgen.

Als we duurzame verandering belangrijk vinden, hebben we een andere benadering nodig. Visieontwikkeling is geen geïsoleerd gebeuren, het maakt deel uit van de voortdurende

ontwikkeling van de school. In het schoolplan wordt de visie en plek ervan binnen de totale schoolontwikkeling zichtbaar.

Als we kiezen voor een benadering vanuit de lerende school gaat het om twee met elkaar samenhangende aspecten:

- een diep besef van waar we met zijn allen naar toe willen: formuleer in het schoolplan helder waar de school voor staat en welk onderwijs de school wil realiseren. Betrek alle medewerkers, de kinderen én de ouders bij het opstellen van de visie. Alleen dán ontstaat er echte betrokkenheid.
- in staat zijn om eerlijk te praten over de actuele werkelijkheid: beschrijf de huidige stand van zaken. Maak daarbij bijvoorbeeld gebruik van eigen evaluaties, het inspectierapport, opbrengsten van een imago-onderzoek en feedback van kinderen en van externen die de school kennen.

Het verschil tussen waar we nu zijn en waar we naar toe willen, vormt in de lerende school de creatieve spanning, de basis voor acties: wat gaan we de komende jaren doen om van A naar B te gaan?

Naast deze theoretische uitgangspunten hebben we praktische werkwijzen en hulpmiddelen nodig om de theorie in praktijk te brengen. Daniel Kim heeft een raamwerk ontwikkeld dat voor elke school een grote ondersteuning kan vormen bij het werken aan een schoolplan.

Daniel noemt zijn raamwerk de ***“Vision Deployment Matrix: A Framework for Large-Scale Change”***.

De matrix biedt kansen om in de dagelijkse praktijk de kloof te overbruggen die er ligt tussen de huidige realiteit en de gewenste toekomst zoals die in de schoolvisie is geformuleerd.

De essentie van de matrix is dat we zowel de huidige realiteit als de gewenste toekomst vanuit vijf perspectieven bezien: visie, mentale modellen, structuren, patronen en gebeurtenissen.

Het hanteren van dit raamwerk biedt een aantal praktische voordelen.

Op de eerste plaats vergroot het de betrokkenheid van iedereen in de school, omdat mensen nou eenmaal denken en werken vanuit verschillende perspectieven: denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen de “denkers” en de “doeners” in het team. In de matrix worden verschillende niveaus beschreven van waaruit we naar een situatie kunnen kijken, waardoor iedereen een actieve bijdrage kan leveren.

Daarnaast helpt het raamwerk een onderscheid te maken tussen verschillende soorten acties die we gaan ondernemen. In sommige situaties hebben we alleen nieuwe materialen nodig, voor andere innovaties is het noodzakelijk om tevens te investeren in de mentale modellen van de leerkrachten. Het schema maakt duidelijk waarom bepaalde acties in het ene geval wel effectief zijn en in een ander geval niet of veel minder.

In paragraaf 3 wordt de matrix van Daniel Kim nader verkend. Vervolgens komt in paragraaf 4 aan de orde hoe we ons eigen denken kunnen ontwikkelen van “event thinking” naar “system thinking”. Tenslotte gaat het in paragraaf 5 over de acties die vanuit de verschillende niveaus van perspectief kunnen ondernemen om duurzame verandering in de school te realiseren.

3. De Vision Deployment Matrix: een raamwerk voor duurzame verandering

3.1. “Hoe krijg ik ze zo gek?”

Een gezamenlijke visie kan een krachtige bron voor acties zijn als ze helder is geformuleerd en als er een oprecht verlangen is om de visie tot werkelijkheid te maken. Een visie moet leven in de hoofden en in de harten van de mensen in de school. Het is niet zozeer van belang wat de visie *is*, het gaat erom wat de visie *doet*...

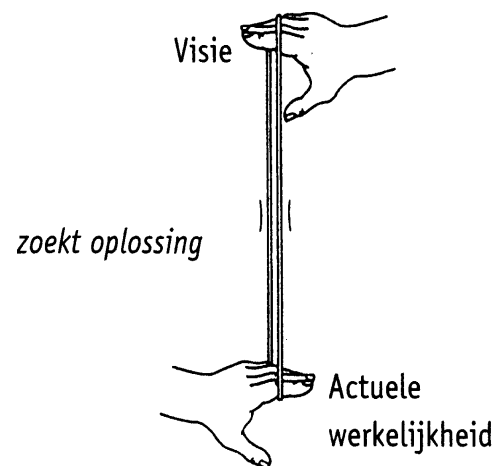
In veel scholen ligt “een papieren visie” in een la en verwacht de schoolleider ten onrechte dat de visie op zichzelf al voor de verandering zal zorgen. Men onderschat daarbij het belang van het proces dat tot die visie leidt. De visie moet dan door de schoolleider aan de mensen worden “verkocht”. Wanneer de opbrengsten tegenvallen, concluderen we dat mensen niet willen veranderen. We bedenken vervolgens allerlei strategieën om met deze onveranderbare mensen om te gaan.

Bestaan deze mensen écht? Als mensen worden uitgenodigd om deel te nemen aan het realiseren van iets dat ze zelf echt de moeite waard vinden, zijn ze graag bereid om te veranderen. Mensen willen wel veranderen, ze willen niet veranderd worden!! Daarom is het cruciaal dat er een verbinding tot stand komt tussen de visie van de mensen en de visie van de school. De visie als diamant met herkenbare vlakjes van iedereen die op school werkt.

3.2. De creatieve spanning

Een zorgvuldig proces voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie is slechts één stap van de succesformule. Werken in de richting van een visie vraagt tevens om betrokkenheid bij het eerlijk en open bespreken van de huidige realiteit. Tussen de gezamenlijke visie en de actuele werkelijkheid ligt vaak een kloof die overbrugd moet worden. Daarvoor zijn strategieën en concrete acties nodig die we in het schoolplan beschrijven. Als we hier onvoldoende aandacht aan besteden, kan dit leiden tot frustratie en zelfs tot cynisme. “Daar gaan we weer...”

Bij het ontwerpen van de strategieën en acties moeten we expliciet zijn over de vijf verschillende niveaus van denken en handelen in de school.



3.3. Vision Deployment Matrix: een voorbeeld

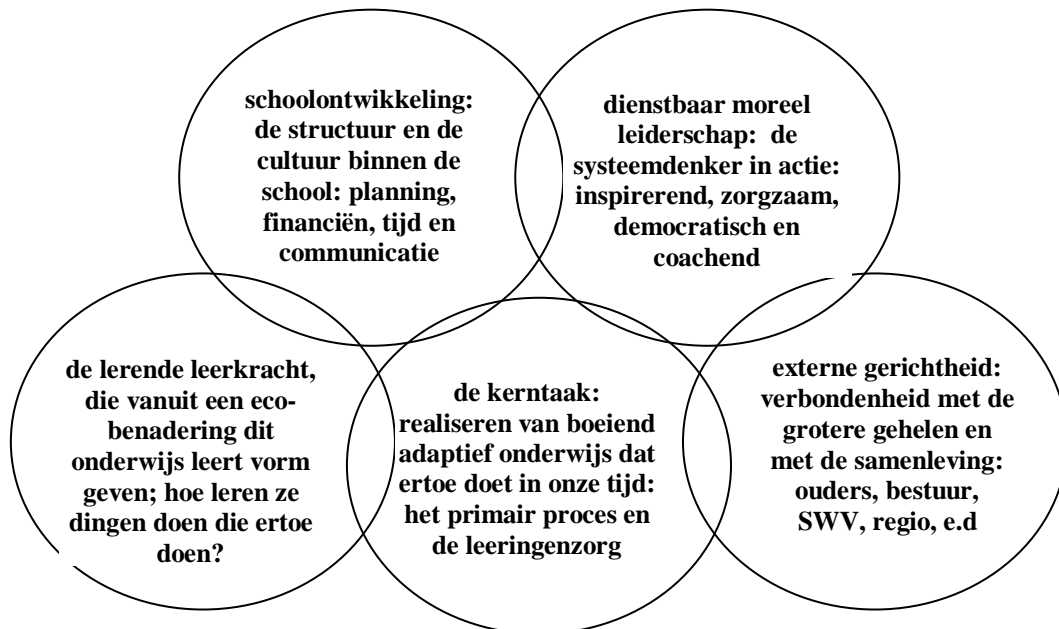
Deze matrix kan in het schoolplan gebruikt worden bij het overbruggen van de kloof tussen de visie (de gewenste toekomst) en de actuele werkelijkheid. De matrix is bedoeld om iedereen op school te helpen bij het begrijpen van de actuele werkelijkheid, de gewenste toekomst, de kloof tussen deze twee en de acties die de komende jaren wenselijk zijn om samen de kloof te dichten. Dit alles vanuit vijf verschillende perspectieven.

Om te illustreren hoe deze matrix gebruikt kan worden bij veranderingsprocessen nemen we als voorbeeld het hoofdstuk over de leerlingenzorg in het schoolplan. Je zou het schema bijvoorbeeld ook kunnen invullen voor onderwerpen als:

- het realiseren van boeiend onderwijs in de klas
- scholing en ontwikkeling van leerkrachten
- leiderschap in onze school
- samenwerken met de omgeving en bovenschoolse ontwikkelingen.

Het beschrijven van deze al aspecten in hun onderlinge samenhang voorkomt dat het schoolplan een gefragmenteerde verzameling van voornemens wordt. Michael Fullan

benadrukt met zijn bekende wielen deze samenhang om te komen tot duurzame schoolontwikkeling. Dit schema kan samen met de matrix van Daniel Kim het raamwerk vormen voor het schoolplan.



Schema 1: samenhang aanbrengen in het schoolplan

Door de matrix per onderwerp stapsgewijze in te vullen creëren we een mogelijk actieplan voor de komende jaren.

De matrix ziet er als volgt uit.

niveau v. perspectief (actiemodus)	visie: gewenste toekomst	actuele realiteit	kloof	acties	succes indicatoren	tijdpad
visie (generatief)						
mentale modellen (reflectief)						
systeem structuren (creatief)						
patronen (adaptief)						
gebeurtenissen (reactief)						

Schema 2: vision deployment matrix

Stap 1: begin op het niveau van de visie in de kolom “gewenste toekomst”

Het is belangrijk bij de visie te beginnen om ons denken te verruimen en ons niet te laten leiden door de problemen van alledag. Het zorgt er tevens voor dat we op school samen iets gaan realiseren wat we echt graag willen en ons niet richten op het veranderen van zaken die we niet meer willen. Het is het verschil tussen een positieve en een negatieve visie, tussen

ergens naar toe gaan of ergens voor weglopen. Leerkrachten zijn pas echt betrokken als ze een bijdrage kunnen leveren aan het creëren van iets wat ze de moeite waard vinden.

Een mogelijke visie rond leerlingenzorg zou kunnen zijn dat elke leerkracht in de eigen groep de verschillen tussen de kinderen ziet als kans om van elkaar te leren en binnen de eigen groep mogelijkheden schept om tegemoet te komen aan deze verschillen.

Stap 2: ga in de kolom “gewenste toekomst” naar beneden en vul de andere cellen in

Daarbij vragen we ons af wat deze visie betekent voor elk perspectief niveau.

- **mentale modellen**

Welke opvattingen, aannames en waarden passen bij deze visie-uitspraak?

In het voorbeeld zouden de mentale modellen kunnen zijn: wij zien elk kind als speciaal, we willen kinderen niet “repareren”, elke leerkracht op onze school is verantwoordelijk voor alle kinderen.

- **systeem structuren**

Hoe kunnen we structuren ontwerpen die passen bij deze opvattingen? Hoe organiseren we dat? Het gaat bij de structuur onder meer om tijd, middelen, taakverdeling en de regels die nodig zijn om de visie waar te maken.

In het voorbeeld kan het betekenen: meer uren voor coaching, minder voor remedial teaching, scholing voor leerkrachten over adaptief onderwijs, extra ondersteuning in de groep, materialen en methodes aanschaffen die een andere aanpak mogelijk maken.

- **gedrag patronen**

Welke gedrag patronen willen we laten ontstaan? Wat zien we de komende periode toenemen of afnemen als we hieraan werken?

In het voorbeeld over de leerlingenzorg zou dit kunnen zijn: we zien leerkrachten die steeds meer differentiëren in de eigen groep, kinderen die in de eigen groep meer van elkaar leren, toename van het benutten van de mogelijkheden van kinderen door hen aan te spreken op sterke punten en passies door te werken met meervoudige intelligentie.

- **gebeurtenissen**

Hier beschrijven we concrete situaties waaraan we kunnen zien als deze visie steeds meer werkelijkheid wordt: wat doen we dan? wat zeggen we? waaraan zien we dat in de school en in de klas?

In het voorbeeld zou dit kunnen zijn dat we in elke groep leerkrachten zien werken met meervoudige intelligentie, dat overal in de school coöperatieve werkvormen met heterogene groepen worden toegepast, dat er in de teamkamer gesproken wordt over wat een kind allemaal kan en niet over wat er allemaal mis is.

Door ons deze vragen te stellen en de cellen op deze verschillende niveaus in te vullen, maken we helder en concreet wat onze gewenste toekomst is. We beschrijven in het schoolplan heldere beelden, het is minder abstract, het gaat leven!

Stap 3: begin met het beschrijven van de kolom huidige realiteit op het niveau van “gebeurtenissen”

Als we de actuele werkelijkheid beschrijven, kunnen we het beste onderaan in de matrix beginnen, bij de concrete problemen van alledag. Wat zien en horen we als we nú door de school lopen?

Vervolgens gaan we in de kolom omhoog om de overige cellen in te vullen.

In het voorbeeld van de leerlingenzorg zou *de actuele werkelijkheid* als volgt kunnen zijn.

Startend bij de gebeurtenissen zien we vooral leerkrachten die klassikaal lesgeven. Voor sommige kinderen is de leerstof te gemakkelijk, voor andere veel te moeilijk. Beide groepen worden door de leerkracht als probleem gezien omdat ze afwijken van het gemiddelde.

Kinderen krijgen een label op basis van deze afwijking: hoogbegaafd, druk, ADHD, ongeconcentreerd, dyslectisch.

Een patroon dat we nu in de school zien is dat steeds meer kinderen bij de remedial teacher worden aangemeld. Het aantal uren dat daaraan besteed wordt, neemt toe. Leerkrachten klagen in de teamkamer steeds vaker dat ze zo'n moeilijke groep hebben. Het lijkt of er elk jaar meer gedragsproblemen zijn. De roep om strakke regels en afspraken met ouders is groot. De systeem structuren die we nu in school zien: ieder heeft afgebakende taken, de remedial teacher is verantwoordelijk voor de "moeilijke leerlingen", voor elk vak zijn er in het team specialisten m.b.t. leerstoornissen, we focussen binnen de leerlingenzorg op het wegwerken van symptomen, deskundige specialisten van buiten worden ingezet om kinderen te onderzoeken en te "behandelen". Er is een scala aan toetsmaterialen om na te gaan welke kinderen "afwijken".

Enkele voorbeelden van mentale modellen die nu in de school voorkomen: verschillen vormen een probleem, ik kan onmogelijk aan al die verschillen tegemoet komen in zo'n grote groep, leren is onderwijs ontvangen, anderen zijn verantwoordelijk voor kinderen waar ik niet verder mee kan, ouders werken niet mee en daarom lukt het ons niet.

Vanuit welke visie werken we in deze actuele werkelijkheid? Meestal is deze visie *impliciet*: er wordt niet over gesproken maar ze is wel leidraad voor het handelen. Als we kijken naar de andere cellen in de kolom, lijkt het alsof de mentale modellen, de structuren, de patronen en de gebeurtenissen geleid worden door een impliciet beeld "hoe het zou moeten zijn". Er blijkt vaak een groot verschil tussen wat mensen zeggen dat ze belangrijk vinden en wat ze doen in de praktijk. Wat iemand écht vindt is niet zichtbaar aan wat hij zegt, maar wat hij doet! In een school is het belangrijk om dit verschil duidelijk te maken.

In dit voorbeeld zou de impliciete visie kunnen zijn dat leerlingenzorg een taak is van specialisten in de school en vooral gericht is op het repareren van afwijkingen.

Stap 4: vul de overige cellen in

Nadat we alle cellen van de visie en de actuele realiteit hebben ingevuld, beschrijven we in de kolom "*kloof*" de verschillen tussen beide. Door de actuele werkelijkheid met de gewenste situatie te verbinden, voelen leerkrachten als het ware de creatieve spanning tussen beide. In de kolom "*acties*" formuleren we vervolgens op elk niveau welke acties er wenselijk zijn om de kloof te dichten. Door middel van de acties lossen we dan niet alleen de knelpunten op zoals die zich nu voordoen, we creëren tegelijkertijd iets wat we samen de moeite waard vinden. En juist dat creëert innerlijke betrokkenheid!

Hoe weten we of we vooruitgang boeken? Dit beschrijven we in de kolom "*indicatoren voor succes*". Waaraan kunnen we op elk niveau zien dat we daadwerkelijk onze visie dichterbij brengen? Het kan helpen om in de laatste kolom "*tijdpad*" aan te geven binnen welke termijn we de acties gerealiseerd willen zien.

De stappen hierboven zijn op een lineaire wijze beschreven. In werkelijkheid is het werken met de matrix veel complexer, cyclisch en continu. Stappen die we zetten in het ene niveau hebben invloed op andere. Het gaat er vooral om ons bewust te worden van hetgeen op de verschillende niveaus nodig is en dat beschrijven we in het schoolplan.

De mogelijkheden om de toekomst van de school zelf te beïnvloeden nemen toe naarmate we ons bewegen van het niveau van "gebeurtenissen" in de richting van het niveau "visie". Dat betekent niet dat de hefboom voor succes altijd in de hogere niveaus te vinden is. Wat nodig is, is afhankelijk van de situatie. Als iemand hevig bloedt, is de eerste actie: stoppen van het bloeden. En niet het formuleren van een algemene visie over gezond leven. Maar wanneer we erin slagen steeds meer te kijken naar visie in plaats van naar gebeurtenissen, verschuift de focus van "nu-georiënteerd" naar "toekomst-georiënteerd". De acties die we in de hogere

niveaus ondernemen, hebben een grotere invloed op de toekomst dan op de actuele gebeurtenissen. Als leerkrachten een dieper mentaal model ontwikkelen dat elk kind speciaal is, bereiken we meer dan wanneer we ons beperken tot het aanschaffen van een pakket met werkvormen over meervoudige intelligentie. Alleen nieuwe materialen en het aanleren van andere werkvormen leidt ertoe dat het nieuwe gedrag slechts zeer tijdelijk zal werken. Alleen als we ook de diepere lagen aanboren, zal sprake zijn van duurzame schoolontwikkeling. De sleutel voor succes ligt in het tegelijkertijd werken op alle niveaus. Het schoolplan beschrijft hoe de school de komende jaren op al deze niveaus werkt aan duurzame ontwikkeling.

4. Van “event-thinking” naar “system thinking”

In de dagelijkse praktijk van de school doen zich allerlei problemen voor. Als we deze problemen bespreken en proberen op te lossen, richten we ons meestal op de gebeurtenissen. Daniel Kim noemt dit “event-level storytelling”. Ieder vertelt vanuit zijn eigen perspectief wat er aan de hand is. De beperking van deze aanpak is vaak **het gebrek aan transfer**: het is erg moeilijk om de verworven inzichten toe te passen in andere situaties. Een aanpak blijft dan situatie-specifiek. Zonder een dieper inzicht in de oorzaken van een probleem leren we niet om toekomstige problemen sneller op te lossen of te voorkomen. Als we ons richten op het bestrijden van symptomen zullen deze na verloop van tijd in de meeste gevallen terugkeren. We weten dit en toch hebben we steeds weer opnieuw de neiging tot symptoombestrijding. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat we een probleem snel uit de wereld willen hebben. Symptoombestrijding geeft snel een zichtbaar resultaat. Een achterliggend,

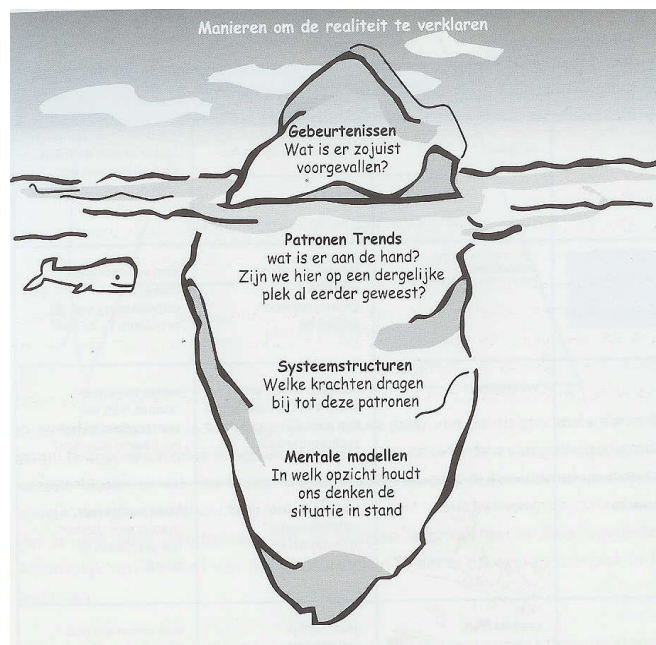
onzichtbaar probleem aanpakken kost veel meer tijd. Pas op langere termijn worden de effecten zichtbaar. Je zou het kunnen vergelijken met een ijsberg: het deel boven water zijn de zichtbare symptomen. De werkelijke problemen zijn onzichtbaar (onder water).

Daarnaast speelt het zoeken naar een schuldige vaak een rol. We zoeken naar iets of iemand die de schuld krijgt van het probleem. Ongewenst effect hiervan is, dat mensen die bang zijn om de schuld te krijgen, informatie zullen achterhouden. En die informatie is juist nodig om het probleem goed in kaart te brengen. Het leidt tot een cultuur waarin fouten maken slecht is, waar fouten worden toegedekt. Leren van en met elkaar wordt dan erg moeilijk.

De matrix, zoals die in paragraaf 3 is beschreven, kunnen we in aangepaste vorm ook toepassen om bij het oplossen van problemen verder te komen dan het niveau van de gebeurtenissen. (zie schema 3: van gebeurtenis naar visie)

Door de eerste twee kolommen van het schema te koppelen aan een concreet probleem hebben we een raamwerk om de huidige situatie te analyseren én om een effectieve lange termijn oplossing te ontwikkelen. Ook hierbij onderscheiden we de verschillende niveaus om naar een situatie te kijken.

Het analyseren van een probleem of een situatie op deze manier heeft verschillende voordelen. Allereerst dwingt het ons om verder te kijken dan de concrete gebeurtenis. Dat



levert immers weinig op voor de toekomst of voor de verandering van het systeem. Op de tweede plaats maakt het schema onderscheid tussen verschillende opvattingen en ervaringen. Tenslotte bevordert deze aanpak de bijdrage van iedereen vanuit zijn eigen perspectief.

perspectief-niveau	actuele werkelijkheid	gewenste toekomst
visie	Wat is onze huidige visie zoals we die nu gebruiken?	Wat is onze gewenste visie?
mentale modellen	Welke opvattingen en waarden zorgen ervoor dat we de huidige structuren in stand houden?	Welke opvattingen en waarden hebben we nodig om de gewenste visie te realiseren?
systeem structuren	Welke structuren veroorzaken de belangrijke patronen in het huidige systeem?	Welke structuren in het systeem zijn er nodig om de nodige mentale modellen te bevorderen en de visie te realiseren?
patronen	Welke patronen zien we als we kijken naar belangrijke indicatoren in het systeem?	Welke indicatoren en welke patronen tonen aan dat de visie werkelijk wordt?
gebeurtenissen	Welke specifieke gebeurtenissen en problemen karakteriseren onze actuele werkelijkheid?	Welke specifieke gebeurtenissen illustreren hoe de visie functioneert in de dagelijkse praktijk?

Schema 3: van gebeurtenis naar visie

Door het invullen van deze matrix naar aanleiding van een concreet probleem of thema kunnen teamleden samenwerken om de situaties die zich voordoen beter te begrijpen. Net zoals bij visieontwikkeling is het ook bij het bespreken van problemen belangrijk om bij het beschrijven van de huidige werkelijkheid te beginnen bij de gebeurtenissen, onderaan in het schema. Bij het in kaart brengen van de wenselijke situatie is het beter om bovenaan te beginnen bij het niveau van de visie.

De vragen zoals die in het schema staan, kunnen de basis vormen voor de teambijeenkomsten. Daardoor worden teambijeenkomsten inhoudelijk en betekenisvol. We praten dan met elkaar over de dingen die ertoe doen.....

5. Human doings of human beings?

De vijf niveaus zoals die in de vorige paragrafen zijn beschreven, zijn belangrijk voor het ontwikkelen van systeemdenken in een lerende school. We zijn in onze hectische tijd zeer gericht op de gebeurtenissen van alledag, snel oplossen van de knelpunten die we ervaren. "Daadkracht" wordt gezien als een kwaliteit. De meeste snelle oplossingen zijn echter gericht op het wegwerken van de symptomen. In veel gevallen komen we niet verder dan het blussen van de branden.....Daardoor worden we vaak meer human doings dan human beings. Problemen in organisaties vragen vaak om een snelle reactie. Dit komt voort uit onze historische evolutie. Om te overleven was het nodig snel te reageren als er gevaar dreigde. Dit was een zeer adequate benadering in een tijd toen we nog leefden in kleine groepen en waarin

de jacht een belangrijk bestaansmiddel was. In onze moderne tijd met zijn complexe sociale systemen zijn de grootste bedreigingen minder direct zichtbaar maar wel veel gevaarlijker. Daarom is het noodzakelijk dat we ons repertoire aan acties verbreden. Dat we ons niet beperken tot reactieve acties, maar dat daarnaast adaptieve, creatieve, reflectieve en generatieve acties in ons leven een rol gaan spelen. In schema 4 vindt u een overzicht van de verschillende acties, gerelateerd aan de verschillende niveaus.

Wanneer we in een school onze eigen toekomst willen creëren, is het van belang om op alle niveaus acties te ondernemen en ons niet te beperken tot reactieve acties. Dat wil niet zeggen dat acties op de lagere niveaus er niet toe doen. Als een huis in brand staat, is blussen een prima actie. Maar als we ons daartoe beperken, zal er steeds vaker geblust moeten worden...

begripsniveau	soort actie	beschrijving
visie	generatief	Waarom zouden we mentale modellen en structuren veranderen? Omdat we samen iets willen realiseren dat de moeite waard is. Generatieve acties zijn erop gericht iets van betekenis te scheppen, een bijdrage te leveren aan iets dat buiten onszelf ligt.
mentale modellen	reflectief	Als we de structuren willen veranderen, is het nodig om de onderliggende opvattingen met elkaar te verhelderen en zo nodig bij te stellen. Onze waarden en onze opvattingen bepalen immers de structuren in het systeem.
systeem structuren	creatief	De structuren vertalen a.h.w. de mentale modellen en de visie naar acties. Als we het systeem beter begrijpen, kunnen we het zodanig veranderen dat meer goede dingen gebeuren en minder slechte.
patronen	adaptief	We onderkennen dat de gebeurtenissen niet op zichzelf staan, maar dat er sprake is van een patroon. Dit is de eerste stap om het systeem als geheel te verbeteren en ons niet slechts op één incident te richten.
gebeurtenissen	reactief	Bij reactieve acties richten we ons op het wegwerken van de symptomen, de vingerafdrukken van het probleem. Deze acties zijn gericht op de korte termijn en hebben vaak negatieve effecten op langere termijn.

Schema 4: de vijf actie-niveaus

Een van de belangrijkste boodschappen van dit raamwerk is dat we ons ervan bewust dienen te zijn op welk niveau we opereren en dat we ons afvragen of de acties die we ondernemen de gewenste effecten hebben, zowel op korte als op langere termijn. Elk niveau kent zijn eigen mogelijkheden en beperkingen. De uitdaging is om het juiste antwoord te vinden om de urgente problemen op te lossen, maar tegelijkertijd acties te ondernemen die gericht zijn op het realiseren van een nieuwe gewenste toekomst.

Tenslotte is het van belang om te weten dat dit proces nooit lineair is (stap voor stap van gebeurtenis naar visie). Begrip op het ene niveau heeft invloed op onze inzichten op andere niveaus.

niveau v. perspectief	visie: gewenste toekomst	actuele realiteit	acties	succes indicatoren	tijdpad
visie (generatief)	Realiseren van adaptief onderwijs binnen de eigen klas. Elk kind in onze school daadwerkelijk zorg op maat bieden.	Kinderen met problemen worden vooral naar de RT-er doorgeschoven. Leerkrachten. Voelen zich niet verantwoordelijk voor deze kinderen	Een verkenning van de uitgangspunten van adaptief onderwijs. Experimenten met M.I. onder begeleiding van een externe deskundige.	In deze kolom wordt beschreven wanneer we kunnen zeggen dat er succes is geboekt!	In deze kolom noteren we wanneer we bepaalde acties gaan ondernemen.
mentale modellen (reflectief)	Elk kind is speciaal. We willen leerproblemen niet repareren, maar vooral voorkomen. We zien verschillen als kans om van elkaar te leren.	Ik kan onmogelijk deze kinderen helpen in mijn grote groep. De kinderen zijn beter geholpen op deze manier.	We organiseren enkele bijeenkomsten waarin we met behulp van communicatietechnieken onze beelden over leerlingenzorg gaan verkennen.		
systeem structuren (creatief)	Veel aandacht voor begeleiding van leerkrachten bij dit werk. Materialen die gericht zijn op adaptief onderwijs	De leerkracht werkt met de "normale" kinderen in de klas, de RT-er heeft flink wat uren om bij te spijkeren. Op school lopen regelmatig onderzoekers rond.	De eerste stap is dat het aantal RT-uren niet verder wordt uitgebreid. In de loop van twee jaar verschuift de RT taak naar de klas. Meer ruimte voor coaching		
patronen (adaptief)	We zien het aantal kinderen dat RT krijgt afnemen. We horen leerkrachten minder klagen over hun moeilijke groep.	Het patroon dat we nu zien is dat het aantal kinderen dat RT heeft steeds verder toeneemt. Meer en meer kinderen hebben een handelingsplan.	Per 3 maanden bekijken we hoe de zorg voor kinderen verloopt. Hiertoe ontwikkelen we een instrument om dit goed in kaart te brengen.		
gebeurtenissen (reactief)	We zien allerlei vormen van coaching. We zien leerkrachten werken met M.I. en andere adaptieve werkvormen.	Leerkrachten geven vooral klassikaal onderwijs. Probleemkinderen krijgen een label. Er wordt veel geklaagd hoe lastig het allemaal is.	De externe begeleider werkt met de coach om vaardigheden te ontwikkelen. Materialen worden besteld, o.a. het MI pakket		

Literatuur:

Fullan, M. (2001)

Leading in a culture of change

Jossey Bass, San Fransisco

Fullan, M. (2005)

Leadership and sustainability

Corwin, Thousand Oaks

Jutten, J. (2007)

Natuurlijk leren: systeemdenken in een lerende school

Tweede, geheel herziene druk

Natuurlijk Leren, Echt

Jutten, J. (2006)

De systeemdenker in actie: leiding geven in een lerende school

Natuurlijk Leren, Echt

Kim, D. (2001)

Organizing for learning

Pegasus Communications, Waltham MA

Kim, D. (1999)

Introduction to systems thinking

Pegasus Communications, Waltham MA

O'Donnell, P. (2003)

Authentic school leadership: the link between doing and being

Pegasus, Boston

Senge, P. e.a. (2001)

Lerende scholen

Academic Service, Schoonhoven

Wheatley, M. (2005)

Finding our way: leadership for an uncertain time

Berret-Koehler, San Fransisco