

10 maart 2010, De Reehorst te Ede

# Oogst 2

Tenkai: bewust van kwetsbaar naar kracht



**Naomi Mertens , Annemieke Zwart  
en Winnie Broekmans**

# Programma

1. Tenkai, wat is dat?
2. Doel en onderzoeksvragen
3. Aanpak
4. Opbrengsten van de R&D
5. Reactie van de omgeving



# Om welke scholen gaat het

Scholen in **crisis**

- Crisis van buiten
- Crisis van binnen



# Welke scholen, wat is er aan de hand?

Per 1 februari 2010 zijn er in Nederland ongeveer 100 zeer zwakke scholen. Deze zijn verspreid over de regio en over diverse schooltypen. Het ministerie definieerde een aantal risicogroepen:

- Kleine scholen in plattelandsgebieden
- SBO-scholen
- Traditionele vernieuwers (vrijescholen, Montessori, Jenaplan) en nieuwe vernieuwers (Iederwijs, Natuurlijk Leren)
- Scholen in de G4
- Islamitische scholen

Interventies nodig.

# Onderzoeksvragen

Welke interventies dragen bij aan het duurzaam versterken van zeer zwakke basisscholen, met name vrijescholen en andere traditionele vernieuwingsscholen.

Het project is opgesplitst in twee deelprojecten:

1. School Turnaround Specialist Program (STSP):  
Onderzoek naar toepasbaarheid van het Amerikaanse programma STSP binnen de Nederlandse context.
2. Het testen en doorontwikkelen van dit instrumentarium om vrijescholen en andere traditionele vernieuwingsscholen duurzaam te versterken.

# Aanpak

A background image showing a water drop falling into a pool of water, creating ripples. The image is overlaid with a white curved shape on the right side.

Theorie:

School turnaround specialist program University of Virginia/Darden Curry school of business

Literatuurstudie: Duke, Fullan, Kotter, Earl

Praktijk:

Vereniging van vrijescholen

OBD van vrijescholen

Vrijeschool Driebergen

Conceptontwikkeling R&D-groep: op zoek naar een concrete vertaling van theorie naar praktijk:  
succesfactoren en sleutels tot verandering: waar zitten scholen nu op te wachten om zich morgen te verbeteren?  
We vonden een verbinding tussen bedrijfsmatig verbeteren en verantwoorden en de ontwikkeling van onderwijs.



# 転回

ten kai

1. omwenteling, wenteling, rotatie, draaiing, draai, toer
2. omslag, wending, bocht, ommezwaai/omzwaai, keer, ommekeer/omkeer, zwenking
3. [muz.] inversie, omkering, omzetting

# De TENKAI-aanpak

The background features a large, stylized water splash in shades of blue and white. A prominent red arrow points vertically downwards from the top right towards the bottom center of the splash.

## Op zoek naar de systeemfout

Korte krachtige analyse + advies aan bestuur

## Eigenaarschap in verandering

Waardenoriëntatie

Schoolontwerp

## Duurzaam veranderen

Invoering

Realiseren van het ontwerp

Evaluatie

## Cultuur:

Een reflecterende  
en onderzoekende  
houding van alle  
betrokkenen

Professionele  
cultuur

# De VS en Nederland

## In Virginia:

- Sneuvelt het onderwijsconcept als het niet herkenbaar bijdraagt aan de scores
- Worden directeur en schoolteam ontslagen als de school onder de maat presteert
- Staan de scores centraal als maatstaf voor succes
- Delen scholen successen en mislukkingen met de hele wereld

## In Nederland:

- Gebruiken we het onderwijsconcept om de interne consistentie van het schoolontwerp te versterken
- Zetten we in op de kwaliteiten van de mensen
- Geven de stijgende scores succes aan, maar bepalen de mensen zelf de maatstaf
- Zijn we voorzichtig met het delen van resultaten

# Wat is er anders?

- Onderwijsconcept van school blijft uitgangspunt
- Waardenoriëntatie
- Verhaal in de muren/spiegelconferentie
- Eigenaarschap van alle mensen in de schoolorganisatie
- Kai zen aanpak: gericht op snelle (kleine) winst en duurzame verandering
- Systematisch bespreken van opbrengsten en het voeren van het gesprek over wat eigenlijk een opbrengst is
- Energie besparen en 'lean' organiseren
- Werken op alle lagen: ook het bestuur heeft een 90-dagenplan

# Opbrengsten (1)

- Begeleidingstraject Tenkai
- Werkboek Tenkai:
  - format en werkwijze analyse
  - criteriumgericht interview
  - waardenoriëntatie
  - schoolbalanskaart
  - spiegelconferentie
  - 90-dagenplannen
  - dashboards
  - lean organiseren
- Brochure Tenkai
- Expertmeeting met stakeholders
- Conferentie

# Opbrengsten (2)

Begeleidingstraject Vrijeschool Driebergen:

- Inzicht in specifieke vrijeschool problematiek
- Aanpak geënt op uitgangspunten vrijeschool
  - . Goethes fenomenologie: werken vanuit 'verbinding'



# Werkplaats

- Schoolbalanskaart en analyse (NM)
- Leidinggeven: criteriumgericht/biografisch interview (AZ)
- Spiegelconferentie (RK)
- Datageletterdheid/dashboards/90-dagenplannen en einddoelen (NM)
- Model schoolontwerp (RK)
- Vraag-maar-raak (AZ)
- Leestafel

# Wat komt hierna?

Tenkai seminars:

Dag 1: Datageletterdheid en werken met de schoolbalanskaart (15 september 2010)

Dag 2: Waardengericht leiderschap (19 oktober 2010)

Dag 3: School- en onderwijsontwerp (19 april 2011)

Dag 4: Veranderen onder spanning (18 mei 2011)

Vervolg samenwerking University of Virginia