

Bron: "Handelingsgerichte Diagnostiek in het Onderwijs" (Pameijer & Van Beukering, 2015).

## 12.6 Piramide van Kim (2007)

→ *Ook al heeft deze piramide betrekking op schoolontwikkeling, voor HGW in het Onderwijs biedt het inspiratie en houvast.*

Een hiërarchie van keuzen in de vorm van een *piramide* (Kim, 2007) biedt ruimte aan ideeën op ieder niveau: van fundamentele waarden, missie, visie en strategische keuzen tot tactische keuzen en activiteiten van de school/het team. Het betreft een hiërarchie van vragen en beslissingen die leiden tot een duurzame schoolontwikkeling.



*Kernwaarden: wie zijn wij als school?*

Kernwaarden zijn centrale waarden. Zij vormen het fundament van de piramide. Vragen die hierbij passen zijn: wie willen we zijn als school, als team en als teamlid? Wat is onze identiteit? Hoe willen we dat anderen over onze school praten? Hoe willen we herkend en erkend worden? Door welke centrale waarden laten we ons leiden en hoe verhouden deze zich met de verandering die we beogen?

Bron: “Handelingsgerichte Diagnostiek in het Onderwijs” (Pameijer & Van Beukering, 2015).

Stel dat ‘open communicatie’ een centrale waarde van de school is. Hoe kan deze waarde dan bijdragen aan een missie als “We zien het als onze opdracht om onze leerlingen te leren omgaan met hun eigen en elkaars kwaliteiten en beperkingen en om samen te werken. We willen hiermee bijdragen aan een samenleving die gebaseerd is op respect en waardering voor elkaar”.

*Missie: waarom willen we dit als school?*

De missie betreft de vraag wat de school wil betekenen en waarom. Denk aan vragen als: Wat hebben jongeren uit deze regio eraan om op onze school te zitten? Wat zouden zij missen als onze school wordt opgeheven? Wat hebben onze leerlingen eraan dat ik hun docent of begeleider ben? Wat hebben teamleden eraan dat ik hun coach of leidinggevende ben? Welke opdracht geven we ons zelf? Hoe verhoudt onze missie zich tot de gewenste verandering? Kan die verandering bijdragen aan de concretisering van onze missie?

*Visie: wat willen we als school creëren?*

De visie betreft het beeld dat een school heeft van de toekomst, van wat ze nastreeft. Hoe ziet de school er bijvoorbeeld over vijf jaar uit als de aspiraties gerealiseerd zijn? Wat ziet en hoort men in de school als er daadwerkelijk handelingsgericht wordt gewerkt? Wat merken onze leerlingen en hun ouders ervan? Vage globale visies, zoals “ik wil dat iedere leerling tot zijn recht komt”, zijn lastig om te zetten in acties. Dat kan alleen als zo’n visie specifiek en concreet is gemaakt met duidelijke doelen voor de toekomst. Hoe wordt dan les gegeven? Hoe gaat de school dan om met verschillen tussen leerlingen bij de instructie, keuze van activiteiten en werkvormen? Hoe communiceren we dan met leerlingen en hun ouders? Als de visie niet berust op een fundament van waarden, identiteit en missie, dan rust het gebouw - de piramide - op drijfzand. Duurzame verandering is dan onwaarschijnlijk.

*Strategie: hoe gaan we dat doen?*

Een eerste vraag die teamleden vaak stellen is: “hoe ziet de vernieuwing er concreet uit in de praktijk?”. Op zich een terechte en begrijpelijke vraag. Maar bij de meeste veranderingen ontdekt men pas gaandeweg hoe iets werkt door het te doen. Als een school direct op dit niveau van de piramide begint, is de kans op een duurzame verandering kleiner dan wanneer zij bij het fundament begint. De ‘hoe-vragen’ zijn dus relevant, mits ze in relatie staan met de visie, missie en waarden van de school. Die zijn in dialoog ontwikkeld. Hierdoor is draagvlak verkregen in het team.

Bron: “Handelingsgerichte Diagnostiek in het Onderwijs” (Pameijer & Van Beukering, 2015).

*Tactiek en activiteiten: welke keuzes maken we en hoe zetten we deze om in activiteiten?*

In de bovenste lagen van de piramide voert men concrete activiteiten uit, zoals teamscholing en coaching. Van belang is dat teamleden samenwerken en van en met elkaar leren. Stel dat een team meer wil gaan werken met positieve aspecten en onderwijsbehoeften van leerlingen. De eerste actie die teamleden dan kiezen, betreft de al bestaande klassenbesprekingen: zij veranderen hun focus. Van ‘wat is er mis met deze klas; wat kunnen ze niet?’ naar ‘wat gaat goed in deze klas, wat heeft deze klas nodig, welke aanknopingspunten voor succes zijn er?’. Teamleden oefenen vervolgens met het formuleren van doelen en onderwijsbehoeften van leerlingen: ‘wat heeft deze klas nodig om dit doel te behalen?’.

*Samenhang binnen de piramide*

Het managementteam speelt een cruciale rol bij het laten zien en ontdekken van de samenhang tussen de verschillende lagen van de piramide. Vanuit deze samenhang passen de verschillende aspecten in een groter geheel en versterken ze elkaar. Zo is te voorkomen dat het team de ontwikkelingen in de school ervaart als een optelsom van allerlei losse projecten en dat vergroot de kans op duurzame innovaties.

Bron: Kim, D. (2007). *Organizing for learning*. Waltham MA: Pegasus Communications.