

Gerard van den Hoven over leiding geven aan duurzame veranderingen:

'Zet eens in de vier jaar een punt aan de horizon'

'Het Nederlandse onderwijs is geweldig in beweging. We willen graag dat alle kinderen betekenisvol onderwijs krijgen en zo het maximale uit zichzelf halen.' Aan het woord is Gerard van den Hoven. Hij stond meer dan twintig jaar aan het hoofd van de onderwijsadviesdienst APS. Veel goedbedoelde onderwijsverbeteringen heeft hij zien stranden. Hoe kan het beter? PO Management praat met hem over duurzaam veranderen.

Van den Hoven begeleidde tal van scholen, schoolleiders en schoolbesturen en is nog steeds zeer betrokken bij de dagelijkse onderwijspraktijk. Samen met Hanna de Koning schreef hij enkele jaren terug het boek *Leiding geven aan duurzame verandering*. In dat boek staat de vraag centraal hoe scholen 'veranderkundig repertoire' kunnen opbouwen zodat de broodnodige veranderingen ook daadwerkelijk bekliven. Die vraag laat hem nog steeds niet los. Van den Hoven: 'Veel onderwijsmensen denken dat als je iets aanpast, dat er dan een moment komt dat het klaar is. Maar onderwijs is een functionele dynamiek die nooit klaar is. In de mindset van docenten moet deze attitude postvatten. Ze moeten voortdurend willen leren en zichzelf willen ontwikkelen. De gedachte 'zijn we nu nog niet klaar' mag geen onderdeel zijn van de cultuur van het onderwijs.'

Die opvatting heeft bij Van den Hoven steeds meer gestalte gekregen. 'Je wordt je daar pas goed van bewust als je wat meer afstand neemt. Toen ik nog onderwijzer was, mopperden we ook vaak. We hadden het heel erg druk, toch paktten we zaken aan en waren trots als we het voor elkaar kregen. Er was ruimte om als docent je professionele weg te creëren. Wel vonden we dikwijls dat we te weinig ondersteuning kregen. Dat frustrert. Later ontdekte ik dat er successievelijk allerlei zaken uit het onderwijssysteem gehaald zijn die zo'n professionele houding bevorderen. Alles is vastgelegd in cao's, maar dat maakt je nog geen leerkracht die elke dag aan zijn professionele houding werkt en daardoor elke dag beter wordt in zijn vak.'

Goed, vooruitstrevend gedrag moet beloond worden, is de stellige overtuiging van Van den Hoven. Iemand die ambachtelijk goed werk levert, moet iets extra's kunnen krijgen. 'Maar de praktijk is weerbarstiger. Tegenwoordig lijkt het wel of er eerst allerlei 'objectieve' regels en protocollen moeten komen waaraan die extra beloning moet voldoen. Je kunt rustig stellen dat er geen vertrouwen is in de schoolleiding.'

Veranderen moet

Een goede school is volgens Van den Hoven een school die in beweging blijft. Het tempo waarin een school zich ontwikkelt, hangt sterk af van de schoolleiding en de veranderingsgezindheid van het team. 'Ik vind dat een school zich in een rustig tempo mag ontwikkelen, maar een school mag absoluut niet stil blijven staan. Eens in de vier jaar moet je als school, als team een punt aan de horizon willen zetten: waar ga je naartoe? Een goede schoolleider dwingt zijn leerkrachten om na te denken over wat dat voor hen betekent. Wat is hun drijfveer en visie? Wat betekent het voor hun persoonlijke manier van omgaan met de kinderen?'

Van den Hoven neemt waar dat een dergelijke houding in het onderwijs nog absoluut geen gemeengoed is. Om de resultaten van onderwijsverandering duurzaam te verankeren in de organisatie is een andere opvatting over onderwijsverandering nodig, inclusief een ander vocabulaire. 'Als je tegen leerkrachten zegt: we gaan vergaderen, dan heeft dat al meteen een negatieve connotatie. Maar als je tegen hen zegt: 'Vandaag staat onze rekenaanpak centraal, we willen meer opbrengstgericht

gaan werken en wat betekent dat voor de groep waar jij nu mee werkt?' dan spreek je de mensen wel op de juiste manier aan. Als je ze vervolgens ook nog de gelegenheid geeft om hun ideeën met de leerkracht die boven of onder hen zit uit te wisselen, dan ben je niet abstract bezig. Dan houd je het to the point, dicht bij de beleving van de leerkracht en maak je het team verantwoordelijk voor de wenselijke verandering.'

Volgens Van den Hoven is teamleren aanzienlijk krachtiger dan individueel leren. Het is zijn stellige overtuiging dat een schoolleider voorop moet gaan in dit proces. 'De schoolleider moet zorgen dat de mensen niet tegenover elkaar staan, maar met elkaar aan een gezamenlijk doel werken. Iedereen kan met zijn eigen expertise en interesse een belangrijke bijdrage leveren. Daarom moet de schoolleider ook een zeer goed beeld hebben van de kwaliteiten in zijn team. Hij moeten zeggen: 'Vandaag gaan we het over taalontwikkeling van jonge kinderen hebben. Jacqueline, jij bent onze specialist op dat gebied. Dus geef ik je nu het woord. En Jacqueline voelt zich erkend in haar professionaliteit en ervaart het als natuurlijk dat zij het gesprek over de taalverwerving leidt en structureert. Veel schoolleiders maken de fout dat ze onvoldoende gebruik maken van de expertise die in het team aanwezig is.' Volgens Van den Hoven willen leerkrachten dolgraag leren, maar wordt dat leerproces vaak gefrustreerd omdat er onvoldoende veiligheid wordt gecreëerd om te experimenteren, dus ook om fouten te maken en systematisch te reflecteren op ervaringen. Een goede schoolleider geeft de leerkrachten inzicht in wat wel en niet werkt.' De manier waarop leerkrachten met kinderen omgaan, kan bijvoorbeeld heel contraproductief zijn. Laat dat niet op z'n beloop, maar maak het bespreekbaar. Vaak is dat al een echte eyeopener. En door te verkennen hoe het wel moet, kunnen belangrijke stappen voorwaarts gezet worden. Die nieuwe aanpak vinden ze misschien moeilijk, maar het inzicht is er in ieder geval. En daar begint al het leren mee: inzicht, reflectie!'

Op heel veel scholen ontbreekt het volgens Van den Hoven aan dit diepere inzicht. 'De meeste afspraken zijn instrumenteel van aard. Bij conceptueel inzicht zeg je: ik geloof dat kinderen beter leren als ze de betekenis van wat ze leren ervaren. Hoe kunnen ze de leerstof in de praktijk toepassen? Kinderen zien niet het verschil tussen zinvol en betekenisvol. Alleen uitleggen waarom iets nuttig is, is niet voldoende. En wat voor kinderen geldt, geldt ook voor volwassenen. In de afgelopen jaren is het mij steeds duidelijker geworden dat het mijn opgave als schoolleider, als leider van APS en als consultant was, om mensen aan het begin en gedurende het traject de betekenisvolheid van dat wat ze doen, in te laten zien. Dat is echt mijn missie geworden. Alleen zo kun je onderwijs duurzaam veranderen.'

Betekenisvol

In zijn tijd bij het APS heeft hij grote veranderprocessen geleid. 'Niet zonder resultaat gelukkig', benadrukt hij. 'We hadden succes omdat we met name de beteke-

'Een goede schoolleider geeft de leerkrachten inzicht in wat wel en niet werkt.'



Tekst en fotografie:
Frank Stienissen



‘Om veranderingen succesvol én dus duurzaam in te kunnen voeren, moeten alle teamleden zich ook bewust zijn van hun eigen ‘mentale model’ en dat van de andere teamleden.’

nisvolheid van elke verandering zo pregnant aanwezig lieten zijn. Waarom doe je het? Wat wil je bereiken?’ Als voorbeeld geeft hij de Vierentwintiguurs Campus die het APS met partners in Gaasterland heeft opgezet. Op deze school (internaat) werden alleen kinderen toegelaten die definitief verwijderd waren van hun oude voorschool en ook geen toegang kregen tot het speciaal onderwijs. ‘Dat was een zeer succesvol project. We hadden een slagingspercentage van boven de 90 procent bij de reguliere vo-examens. En we denken dat dat kwam, omdat alles aan betekenisvol gelinkt was.

Tegen de leerlingen zeiden we: ‘Weet je wel zeker dat je bij ons op de campus wilt komen wonen?’ ‘Wat wil je hier bereiken?’ En als het antwoord was: ‘Ja, m’n vader zegt het’, dan zeiden wij: ‘Dan zou ik het niet doen!’ Soms duurde het wel een maand voordat ze met een bevredigend antwoord kwamen op de vraag wat ze met hun leven verder wilden. En als ze uiteindelijk niet konden ontdekken wat hem of haar boeide en raakte - wat betekenisvol voor hem of haar was - dan werd die leerling ook niet toegelaten. Het frappante was, dat dat dus zelden voorkwam.

Als je ergens het nut niet van inziet, dan is leren heel erg moeilijk. Zo simpel is het.’ Het is dus ook de taak van een schoolleider om leerkrachten erop te wijzen dat ze hun eigen professionele lot zelf ter hand moeten nemen. ‘Dat een schoolleider hen daarbij kan en moet helpen, is evident. Hij kan hen een spiegel voorhouden, hij kan de feiten op een rij zetten, hij kan zijn kijk geven op hun functioneren. Maar uiteindelijk zijn ze zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling, voor hun eigen prestaties. Die verantwoordelijkheid mag een schoolleider nooit naar zich toetrekken.’

Geen recept, wel succesfactoren

Hoewel Van den Hoven en De Koning in hun boek aangeven dat er geen receptuur voorhanden is voor het duurzaam maken en houden van die veranderingen, onderscheiden ze wel vier factoren die het succes hiervan sterk beïnvloeden. Het creëren van een gezonde teamgeest wordt als eerste genoemd. Alleen als een team over het vermogen beschikt om vanuit een gezamenlijke visie te werken, binnen een klimaat dat open en respectvol is, kunnen grote stappen worden gezet.

‘Dit team omarmt de authentieke denkkracht van alle teamleden en koestert pluriformiteit. Tegenvallers worden benut om van te leren. Teamleden brengen verschillende aanpakken in, de meest betekenisvolle krijgen een experimenteerstatus. Effecten van gebruik van oplossingsstrategieën zijn onderwerp van reflectie in teambijeenkomsten. Wat werkt? Wat niet?’, zo stellen zij.

Om veranderingen succesvol én dus duurzaam in te kunnen voeren, moeten alle teamleden zich ook bewust zijn van hun eigen ‘mentale model’ en dat van de andere teamleden. Volgens Van den Hoven en De Koning sturen allerlei opvattingen, overtuigingen en verwachtingen het handelen van een leerkracht en hebben deze een belangrijke invloed op toekomstige verandering. Door hieraan voorbij te gaan, is elke verandering op voorhand tot mislukken gedoemd.

Ook vinden zij het belangrijk dat alle teamleden leren systeemdenken. Niet alleen de schoolleider moet de verandering in een breder perspectief kunnen plaatsen, ook de leerkrachten moeten hiertoe in staat zijn. Door de verandering in een bredere context te plaatsen leert een team de onderlinge verbanden te zien. Ook is een team dan beter in staat om die verandering niet als een momentopname maar als een continu en noodzakelijk proces te zien.

En bovenal moet de schoolleider de rots in de branding zijn, zo stellen de auteurs van *Leiding geven aan duurzame verandering*. Van den Hoven: ‘Als de primus inter pares is de schoolleider de gangmaker en de moderator. Hij zorgt ervoor dat het juiste veranderingsklimaat aanwezig is. Die open sfeer en professionele cultuur is de juiste voedingsbodem om elke dag een stapje voorwaarts te maken. En mochten er wat tegenvallers zijn, dan beurt hij het team weer op, gaat met hen op zoek naar creatieve oplossingen, zet de juiste mensen op de juiste plaats, benut hun specifieke kwaliteiten optimaal, overziet de delen en het geheel en hij houdt altijd de moed erin. Kortom, hij is de onmisbare schakel in dit proces.’

‘Door de verandering in een bredere context te plaatsen leert een team de onderlinge verbanden te zien.’

Slim! Educatief organiseert studiedagen en cursussen voor leerkrachten, intern begeleiders en remedial teachers die werkzaam zijn in het basisonderwijs.

Meer weten?

Slim! Educatief
 drs. E.W.J.M. van Gerven
 James Stewartstraat 13
 1325 JA Almere

T: 036-5375547
 M: 06-40 36 63 07
 I: www.slimeducatief.nl
 I: www.specialistbegaafdheid.nl
 E: info@slimeducatief.nl

Naast de Post-HBO Registeropleiding **Specialist Begaafdheid SE/ZOO®** verzorgen we korte cursussen en diverse studiemiddagen. Alle professionaliseringstrajecten die we aanbieden, kunnen ook op uw eigen locatie worden verzorgd. Naast ons vaste aanbod verzorgen we ook maatwerktrajecten voor individuele scholen. We streven ernaar om met u vanuit een inclusieve gedachte tot een passend onderwijsaanbod voor begaafde leerlingen te komen.

(team)workshops

- Koersen op begaafdheid
- Herkennen van begaafdheid
- Handelingsgericht werken met het DHH
- Vervroegde doorstroming
- Aanpassingen in de leerstof
- Slimme kleuters
- Leerstijlen en leren leren
- Begaafdheid en educatief partnerschap
- Sociaal-emotionele ontwikkeling van begaafde leerlingen
- Hoogintelligente leerlingen en ASS
- Begaafde leerlingen en ADHD
- Herkennen en begeleiden van onderpresteren

Basiccursussen

- Passend onderwijs voor begaafde leerlingen
- Aan de slag met Slimme kleuters

Verdiepingscursussen

- Profileren van educatieve behoeften
- Succesvol verrijkingsonderwijs
- Slim en toch moeite met leren