

Theo Wildeboer over managen, gidsen en coachen van schoolleiders

Wat moet een goede schoolleider weten, doen én laten?

Schoolleiders hebben het niet makkelijk. Enerzijds zien ze de kosten stijgen en de inkomsten dalen, anderzijds zien ze de vraag naar meer onderwijsopbrengsten toenemen. Theo Wildeboer kent het klappen van de zweep. Al meer dan 25 jaar volgt hij deze ontwikkelingen op de voet en ondersteunt hij schoolleiders bij de 'waan van de dag en de visie van morgen'.

Tekst:
Frank Stienissen

Fotografie:
Martine Hoving

In het boek *Slim! 50 Managementtechnieken om uw school te leiden* geeft hij tal van praktische adviezen. Wildeboer baseert zijn technieken op het door hem ontwikkelde MaGiCo-concept (Managen, Gidsen, Coachen). Volgens hem moet een schoolorganisatie eerst op orde zijn, alvorens schoolbreed 'actieplannen' in gang gezet kunnen worden. Teamwork en gedeeld leiderschap zijn daarbij het devies. Hij stelt hoge eisen aan de schoolleider. Ook vindt hij het van eminent belang dat een schoolleider weet wat er op de werkvloer speelt en wat er in de hoofden van mensen omgaat. 'Mensen bepalen uiteindelijk de kwaliteit van je organisatie.'

Inzicht en overzicht

'Een goede schoolleider kent de belangrijke beleidsdomeinen uit zijn hoofd', stelt Wildeboer met enige nadruk. 'Ik werk zelf veel met het INK-model. In dit model komen alle essentiële beleidsdomeinen aan de orde: van middelen naar proces naar opbrengsten. Mijn stelling is: rommel aan de voorkant geeft rommel aan de achterkant. Of als ik het positief zeg: wie zaait, zal oogsten.'

Volgens Wildeboer helpt een goed organisatie-model een schoolleider enorm bij het adequaat managen van zijn school. 'Wat is bijvoorbeeld het effect van het invoeren van een nieuwe rekenmethode? Kunnen de leerkrachten dit aan? Welke extra inspanning wordt van hen verwacht? Kunnen de leerkrachten deze nieuwe methode integreren in hun didactisch handelen? Maar met zo'n model kijk je ook naar de output: leveren de inspanningen het gewenste resultaat op? Worden m'n opbrengsten hoger, zijn leerlingen tevreden, kan het personeel ermee uit de voeten en zijn de plannen inspectieproof? Een schoolleider moet snappen dat de schoolorganisatie functioneert als een 'levend' systeem. Als één onderdeel verandert, dan geeft dat een vibratie in het hele model. Als je het systeem niet kent of snapt, kun je niet analyseren en kun je ook niet sturen. Aan welke 'knoppen' moet je dan draaien?'

Ook het geklaag en gesticuleer over werkdruk heeft volgens hem vaak te maken met dit gebrek aan inzicht en overzicht. 'Wat hoort waar te staan? Welke prioriteiten moet je stellen? Mijn advies voor de schoolleider: zoek een model waarmee jij de organisatie en de onderlinge verbanden kunt doorgronden. Dat mag het INK-model zijn, maar ook het 7S-model van McKinsey. Leg de onderliggende werkprocessen in je organisatie bloot. Als je dat doet, dan krijg je grip en kun je orde op zaken stellen. Ook voor jezelf.'

Tijd voor actie

'Als je hoofd en huis op orde hebt, dan kun je nieuwe plannen gaan smeden. Dan wordt het tijd aan meer te denken en om te gaan dromen.' In deze fase brengt Wildeboer de wensen van het team in kaart. Een schoolteam dat graag de weg in wil slaan naar 'excellentie' oppert vragen als: hoe krijgen we nog meer inzicht in de opbrengsten? Hoe meten en rapporteren we tussentijds beter? Hoe kunnen we onze leerlijnen nog beter faciliteren met de moderne methoden en technieken? En op welk vlak willen we uitblinken, onszelf in de kijker spelen?

Uit deze inventarisatie van wensen, ideeën en verbeterpunten rollen vervolgens de



actieplannen en kunnen actieteams in stelling worden gebracht. Wildeboer hecht er grote waarde aan dat iedereen bij een actieteam betrokken is, onder leiding van een actieteamcoördinator. Wildeboer: 'Ik wil geen dikke rapporten, wel wil ik dat het actieteam projectmatig gaat werken. Daarvoor krijgen ze van mij een handig format. Dat format brengt structuur in de verandering of verbetering aan. De taken worden verdeeld en er komt een tijdsplan. Het format zorgt er ook voor dat de focus op het resultaat blijft liggen. Niet onbelangrijk. Om de vinger aan de pols te houden, heb ik met de actieteamcoördinator regelmatig overleg.'

Gedeeld leiderschap

Het werken met actieteams heeft Wildeboer ook altijd toegepast bij de begeleiding van zwakke en zeer zwakke scholen. 'Met deze aanpak kun je binnen een jaar een school weer op de rails krijgen, op orde brengen. De productiecapaciteit neemt hierdoor enorm toe. Ik noem dat op en top gedeeld leiderschap. Als de plannen helder geformuleerd zijn en het proces goed gestructureerd is, dan kan de schoolleider zich schikken in de rol van coach.'

Daar mag een schoolleider overigens niet te licht over denken, benadrukt Wildeboer. Achterover leunen is er niet bij. Zonder kennis van het systeem, zonder kennis van het primaire proces en zonder kennis van de outputtermen is een schoolleider volgens Wildeboer niet in staat om goed te coachen. 'Als ik als schoolleider wil dat de ouderparticipatie beter geregeld wordt, dan gaat een actieteam daarmee aan de slag. Maar als ik zelf niets over ouderparticipatie en ouderbetrokkenheid weet, hoe kan ik dan zo'n actieplan beoordelen op kwaliteit? Ik wil dat het actieteam zich goed inleeft en inleest. Maar die scherpte eis ik ook van mezelf. En als ik er niet uitkom, huur ik een adviseur in.'

Volgens Wildeboer vergt een nieuwe aanpak of focus ook per definitie nieuwe kennis en vaardigheden van leerkrachten. 'Ook daarover moeten mijn actieteams nadenken. Moet er een spreker of een trainer uitgenodigd worden? Via schoolontwikkeling stimuleer ik zo de persoonlijke ontwikkeling. Op deze manier is scholing ook heel functioneel. Je creëert een sense of urgency. Ze kunnen er meteen mee aan de slag. Ook zorg ik dat er regelmatig check-ups plaatsvinden, want als de veranderingen geen resultaat opleveren, is het alleen maar ballast voor de mensen.'

Teamproces

Door de actieplannen te verdelen over alle medewerkers van de school, ontstaat er maximale binding en betrokkenheid. 'Alleen als het hele team de schouders eronder zet, kun je als school grote sprongen maken', stelt Wildeboer. 'Op veel scholen zie je de directeur zich drie slagen in de rondte werken, samen met een ib'er en een actieve leerkracht. De werkdruk voor hen is enorm. De rest doet z'n ding in de klas. Daar ben ik pertinent op tegen. Daar gaat het fout. Als je iets doet, dan moet je dat met z'n allen gaan doen. Sterker nog, ik vind dat een goede schoolleider in geen enkel actieteam moet gaan zitten. Bijna altijd word je in die teams in de mangel genomen, want jij moet je gaan verantwoorden voor het beleid. Uiteindelijk komt er

'Op veel scholen zie je de directeur zich drie slagen in de rondte werken, samen met een ib'er en een actieve leerkracht. De werkdruk voor hen is enorm.'



'De schoolleider als 'mentale coach'. Alles maak je bespreekbaar, maar je houdt wel heel goed in de gaten waar je naartoe wilt.'

dan een plan uit waar je niet helemaal content mee bent. Op die manier zet een schoolleider zich helemaal klem, hij kan niet meer sturen, laat staan actieplannen afkeuren. In zo'n situatie ben jij niet de opdrachtgever, maar onderdeel van het proces geworden. Je bent niet langer spelbepaler, maar speelbal. Niet doen. Vervul die rol van coach met verve en geef – als de plannen eenmaal zijn goedgekeurd – de mensen ook de ruimte om ze uit te voeren. Maak ze financieel verantwoordelijk. Durf ook dat proces te delegeren.'

Een coachende schoolleider heeft volgens Wildeboer ook nog genoeg omhanden als de actieplannen eenmaal ten uitvoer worden gebracht. 'Bijna altijd zal er handlingsverlegenheid ontstaan. Mensen slaan een weg in die misschien toch niet helemaal de bedoeling was. Ze dreigen overwerkt te raken, ze worden emotioneel of onzeker of ze zijn niet helemaal berekend op hun taak. Er ontstaan grote en kleine problemen. In deze fase komt de communicatieve rol van de schoolleider weer heel sterk naar voren. De schoolleider als 'mentale coach'. Alles maak je bespreekbaar, maar je houdt wel heel goed in de gaten waar je naartoe wilt. Er wordt soms weggevlucht. Ze zeggen: 'We gaan het niet halen.' Als ze dan niet met goede alternatieven komen, kan ik heel fel zijn. Hun target staat. Ik kom zelden in teams waarin men deze werkwijze gewend is. Dit is organisatieontwikkeling pur sang. Gedeeld leiderschap is nog vrijwel nergens onderdeel van de schoolcultuur.'

Cirkel rond

Sturen op output is volgens hem alleen mogelijk als de schoolleider een zeer goed beeld heeft van het onderwijsleerproces en de schoolorganisatie. 'Ik kan het niet vaak genoeg benadrukken. Laatst riep iemand iets over de taal- en rekenleerlijn. Plots herinnerde ik me het didactische model van Van Gelder. Ik zei: ik mis het verband tussen de inhoud en het doel. Hoe zit het met het verband tussen de werkvormen en de inhoud? Jullie willen met die werkvormen, die inhoud overbrengen, maar dat gaat volgens mij niet. Checkt de toets voldoende of het doel bereikt wordt? Doordat ik het model ken, kan ik snel grip krijgen op zo'n discussie, een paar vragen stellen en de mensen op scherp zetten.'

Voor Wildeboer is het klip en klaar dat een schoolleider alleen kan managen, gidsen en coachen als hij over voldoende kennis van het onderwijssysteem en het onderwijsleerproces beschikt. Alleen dan kan hij een echte dialoog met de onderwijsprofessionals voeren. 'Als je niet weet wat goed onderwijs is en hoe je dat moet organiseren, hoe kun je dan de leerkracht een goed advies geven? Kortom, ik vind dat een goede manager nog geen goede schoolleider is. Daar komt heel wat meer bij kijken.'

Lezers die een format van de actieplannen willen ontvangen (met invulinstructie) kunnen die via de mail opvragen bij Theo Wildeboer, t.wildeboer@cadenza-oc.nl.