

Cadenza Onderwijsconsult stelt professional in de lead:

# 'Deze nieuwe manier van werken vraagt een cultuuromslag'

Na de succesvolle Vaardigheidsmeter en de Schoolplanmanager lanceert Cadenza Onderwijsconsult een nieuwe formule: Cadenza Digit. Een krachtig instrument voor bestuurders en directeuren – en op hun beurt directeuren en hun leerkrachten – om proactief te sturen op kwaliteit. Van planning en control naar pressure en support. Theo Wildeboer: 'Als je aan de voorkant zaken goed regelt, voorkom je problemen bij het werken aan kwaliteit. Zo simpel kan het zijn.'

Maar al te vaak gebeurt het dat verwachtingen – van bestuurders ten opzichte van hun directeuren, en van directeuren richting hun leerkrachten – niet goed worden gemanaged. Theo Wildeboer verzorgt trainingen en adviestrajecten over leiderschap en onderwijskwaliteit. Hij stelt dat door onduidelijke en niet-transparante verwachtingen de afstemming tussen schooldirecteur en bestuurder soms onvoldoende is. Het gevolg: frustraties en trajecten die onnodig lang duren. 'Veel bestuurders gaan nu nog te veel te werk als een accountant: er worden aan het eind van het jaar groene krullen en rode strepen gezet. Mijn filosofie is dat het veel effectiever en prettiger is om in de huid van de business controller te kruipen. Zeg als bestuurder tegen je directeur: "We gaan eerst om tafel zitten om gezamenlijk duidelijk te krijgen waar we over een half jaar met jouw school willen staan." Dan kan de directeur vervolgens heel gericht aan het werk.'

## Dashboard vol doelen en afspraken

Wildeboer ondersteunt besturen en directeuren om aan de start van het jaar helder te maken wat ze willen bereiken. 'Een handig hulpmiddel dat we hierbij ontwikkelden, is Cadenza Digit. Een soort 'dashboard' waar gevisualiseerde doelen en afspraken in staan. Het geeft je als bestuurder op eenvoudige wijze inzicht in waar je scholen staan en de directeur waar zijn school staat. De data in het dashboard zijn niet bedoeld om 'af te vinken', maar om het gesprek aan te gaan. Twee keer per jaar voeren directeur en bestuurder een reviewgesprek: waar sta je nu, wat heb je gedaan en wat kun je nog bereiken de komende tijd?' Wie deze nieuwe werkwijze wil omarmen, dient te beseffen dat het een cultuuromslag vraagt. 'Je moet het met elkaar eens worden over de voorkant, oftewel de verwachtingen en daaruit voortvloeiende resultaten.'

*'Vertrouwen is een van de mooiste, grootste en meest positieve gaven die de ene mens de andere kan schenken.'* (Dietrich Bonhoeffer)

Daardoor bepaal je samen hoe het dashboard eruitziet. Als bestuurder is het belangrijk om je directeur de vrijheid te geven dat hij zelf mag weten hoe hij het gestelde doel wil bereiken. Je zegt als het ware tegen je directeur: "Fix het! Ik ga niet over het hoe, maar over het wat. Het hoe is jouw professionele autonomie. Natuurlijk binnen bepaalde grenzen, maar je krijgt van mij veel ruimte om zaken te regelen." Op deze manier respecteren we elkaars rollen, competenties en verantwoordelijkheden. Het vraagt van de bestuurder dat hij op z'n handen blijft zitten. Tegelijkertijd vraagt het van de directeur dat hij proactief is en als hij vastzit, dat hij om hulp vraagt aan de onderwijskundige staf. Cruciaal is dus de samenwerking in de driehoek bestuur, directeur en staf.'

Tekst:

Daphne Doemges-Engelen

Fotografie:

Aangeleverde foto's



Dashbord met informatie op bestuursniveau.

## Samen de route bepalen

De vraag 'hoe' de output bereikt kan worden, is aan de directeur. Hij draagt eindverantwoordelijkheid. Dit betekent dat de directeur maximale ruimte heeft om deze 'hoe-vraag' in te vullen. Dit alles binnen de kaders van bijvoorbeeld de cao en het bestuursbeleid. Wildeboer: 'In deze 'besturingsfilosofie' wordt van de schoolleider een anticiperende en proactieve houding verwacht. Zeker daar waar er vragen en zorgen zijn over de ontwikkeling van de indicatoren voor de eigen school.' Voor het bestuur betekent dit, dat aanvaard wordt dat de scholen vooraf helderheid willen over de eisen, de bevoegdheden en de beschikbaarheid van de middelen. 'En vervolgens dat ze binnen die kaders vrij worden gelaten tijdens de uitvoering. Leidinggevend gaan zich bewegen in een sfeer van 'afpraak = afspraak'. De directeur formuleert ambities en committeert zich daaraan. De school kiest de gewenste marsroute. 'Dat betekent dus niet dat je als bestuurder stopt met meedenken over de route als het dashboard klaar is. Juist in de gesprekken hierover kan een uitwisseling van inzichten over 'wat werkt' heel inspirerend uitpakken. Naast het faciliteren is dat voor de directeuren en hun scholen de meerwaarde van bestuurders en staf.'

## Meer autonomie als professional

Het dashboard tussen bestuur en directeur gaat over de indicatoren, maar vooral over de achterliggende vragen: hoe heb je het bereikt of waarom is het (nog) niet gelukt wat we hebben afgesproken. Theo Wildeboer: 'Waar nodig grijp je als bestuurder in, wat ook een verzakelijking in het onderwijs betekent. De andere kant is wel dat de professional veel meer autonomie krijgt. Dit maakt zijn werk veel interessanter, zoals we uit de literatuur, maar ook uit eigen ervaring, weten. Net als in de zorg en diverse andere sectoren, krijgt de professional weer de lead. Je gaat scherper sturen, sneller toewerken naar het doel: de zaak op orde krijgen. En je krijgt meer flow doordat professionals meer zelf mogen doen. Daarnaast is het de bedoeling dat schoolleiders elkaar gaan opzoeken en met elkaar gaan leren: 'Waar sta jij? Waar sta ik? Welke aanpak heeft bij jou gewerkt? Waarom?' Zo kan Cadenza Digit ook gebruikt worden om de professionele leergemeenschap vorm te geven en verder te ontwikkelen.'

## Skills

De nieuwe manier van werken vraagt ook een aantal kwaliteiten: 'Je moet de skills hebben om dat spel te kunnen spelen; analyseren, vragen durven stellen, een beetje

*'Veel bestuurders gaan nu nog te veel te werk als een accountant: er worden aan het eind van het jaar groene krullen en rode strepen gezet.'*



*Dashboard met informatie op schoolniveau.*

diplomatiek kunnen opereren, informeren, onderhandelen en noem maar op. En als bestuurder moet je ook je directeuren durven aanspreken. Aansluiten blijft altijd het devies, zonder daarbij te accepteren dat de kwaliteit te matig wordt.' Werken met Digit impliceert feitelijk een nieuwe, veel interessantere besturingsfilosofie. Je neemt afscheid van 'planning en control' – formulieren invullen, turven, opleveren – en omarmt de gedachte van 'pressure en support': het maken van heldere afspraken aan de voorkant (pressure) om daarna de professionals te helpen bij hun dilemma's en inhoudelijke keuzes (support). Heldere, transparante doelen, vertrouwen en eigenaarschap zijn daarbij belangrijke kernwoorden. 'Oppervlakkig gezien lijkt deze 'overstap' simpel, maar de ervaringen tot dusver laten zien dat het mensen scherper in hun rol zet en het veel meer leiderschap en minder management vraagt op alle niveaus. Ik denk dat in preventieve zin veel problemen – zoals burn-out, misverstanden, het plichtmatige 'meestribbelen' en het alsmatig bezig blijven en zaken niet op orde krijgen – met deze aanpak tot het verleden gaan behoren of op zijn minst sterk afnemen. Maar bovenal dat de kwaliteit op een hoger niveau komt, of op het hoge niveau blijft.'

### Cadenza Digit als organisatieveranderingstraject

Werken met Cadenza Digit betekent het starten van een cultuurveranderingstraject. Als hulpmiddel bieden we u hierbij ons gratis digitale dashboard met helpdeskservice.

- Het implementeren van Digit begint bij een besluit van het bestuur en de staf om met een nieuwe besturingsfilosofie en met het dashboard aan de slag te gaan.
- Eerst wordt het (school-)dashboard opgesteld met het bestuur, de directeuren en de staf.
- Hierna wordt het dashboard gekoppeld aan (bestaande) informatiesystemen.
- Daarna volgt een inwerkprogramma voor directeuren en bestuurders om met de nieuwe besturingsfilosofie te leren omgaan. Thema's: reviewgesprekken voeren, hoe werk ik zelf met het dashboard, hoe neem ik mijn team mee in het werken met het dashboard, hoe geef ik invulling aan mijn nieuwe leiderschapsrol?

### Meer weten over Cadenza Digit?

Theo Wildeboer verzorgt presentaties over deze nieuwe besturingsfilosofie; bijvoorbeeld voor directeuren en bestuurders die zich hierop willen oriënteren. Kijk op [www.cadenza-oc.nl](http://www.cadenza-oc.nl).