

Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen?

Leidinggeven aan een school is ook leidinggeven aan veranderingen. Maar hoe geef je nu succesvol leiding aan een verandertraject? Wat doen succesvolle leiders precies?

Het onderwijs staat voor een grote transitie van leerstofgericht naar kindgericht onderwijs. De komende periode zal voor jou als schoolleider in het teken staan van deze transitie. Daarom is het belangrijk dat je als schoolleider goed weet hoe je succesvol leiding geeft aan deze verandering.

In dit artikel bespreken we de drie belangrijkste succesfactoren van goed leiderschap bij veranderingen: Persoonlijk leiderschap, regie en strategie en het bouwen aan een lerende cultuur.

TEKST EN GRAPHICS MACHIEL KARELS EN GERARD BEL

HET BELANG VAN FOCUS

Schaken op veel borden tegelijk en daar plezier aan beleven. Zo zou je het werk van een schoolleider kunnen typeren. De variatie van het vak is uniek en uitdagend: een groepsbezoek, een huisvestingsoverleg, even contact hebben met de kinderen die in de themahoek aan het spelen zijn, een intakegesprek met nieuwe ouders..., er komt van alles langs op een dag. Dat maakt je werk mooi en veelzijdig. Tegelijk vraagt het ook van je dat je in die veelheid van vragen en prikkels koers weet te houden en keuzes weet te maken. Dat valt heus niet altijd mee, de waan van de dag ligt gemakkelijk op de loer. De perfecte leider bestaat niet, dat weet je als geen ander, en het is onmogelijk om overal goed in te zijn. Juist daarom is **focus** nodig op de elementen van leiderschap die ertoe doen.

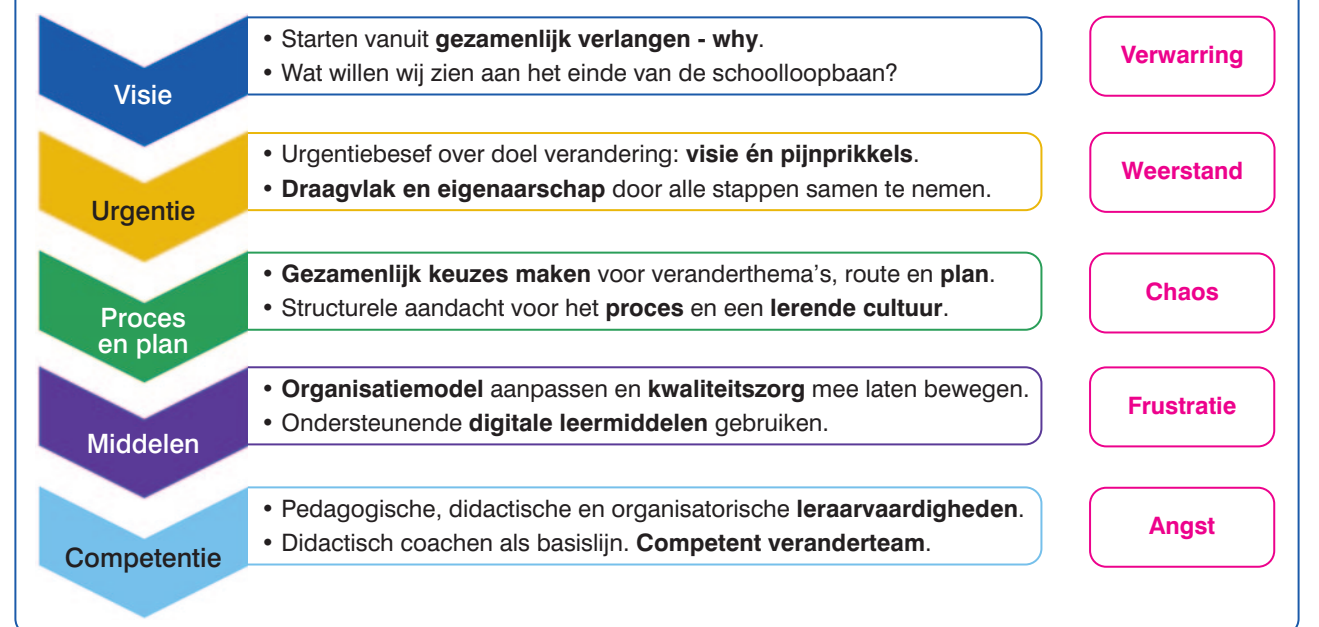
Persoonlijk leiderschap

Het belangrijkste aspect van leiderschap is je persoonlijkheid: wat vind je belangrijk en hoe draag je dat uit? Wat doe je als je

niet weet wat je moet doen? Dat hangt nauw samen met je **professionele identiteit**. Weten wie je bent, is uitermate nuttig en bepalend in het dagelijkse bestaan. Identiteit oriënteert, geeft betekenis, focust je aandacht, maakt het onderscheid tussen wat je wel en niet ziet.

Karakter, persoonlijkheid en professionele identiteit zijn begrippen die dicht bij elkaar liggen en die een grote, richtinggevende rol spelen bij het leidinggeven aan veranderingen. Daar horen uiteraard bepaalde kenmerken bij: je bent integer, open, transparant, gericht op samenwerken en je komt je verplichtingen na. Daar ligt echter nog een laag onder: de morele doelen die je op je school wilt realiseren, de positieve invloed die je wilt hebben op de levens van je leerlingen en je collega's. School is namelijk geen plek waar leeropbrengsten 'geproduceerd' worden, onderwijs is nooit waardenvrij. Kortom: die karakterkenmerken moet je zien in het licht van de pedagogische, morele doelen die je wilt bereiken. Je geeft leiding vanuit bezieling, het onderwijs en de vorming en toerusting van kinderen en collega's gaan je aan het hart.

Veranderproces kindgericht onderwijs



Persoonlijk leiderschap, handelen vanuit visie en het bevorderen van het leren op alle niveaus grijpen erg in elkaar. Dat is ook te zien in het schema waarin de belangrijkste aanbevelingen voor een goed verandertraject staan.

In het boek *Je binnenste buiten* over professionele identiteit van Manon Ruijters e.a. worden vier kenmerken van professionals genoemd die voor schoolleiders ook uiterst relevant zijn¹:

- **Zelfsturend vermogen:** in staat zijn je eigen koers te kiezen
- **Veerkracht:** kunnen omgaan met veranderingen en ontwikkelingen zonder jezelf kwijt te raken
- **Wijsheid:** de rust om helder onderscheid te maken tussen jouw kleur en die van de ander, om van daaruit toegevoegde waarde te leveren
- **Excellentie:** gedreven en leergierig zijn om het maximale uit jezelf en de uitoefening van je vak te halen.

VEERKRACHT

Veerkracht is voor schoolleiders zo essentieel en herkenbaar dat het goed is om hier kort bij stil te staan. Het kan worden gedefinieerd als *'being ready, willing and able to lock onto learning'*: klaar zijn om telkens weer te leren. Dat is een mooie, positieve benadering in plaats van alleen maar uitgaan van het verminderen van stress. Veerkracht wordt belangrijk als je merkt dat de druk toeneemt, bijvoorbeeld als er veel vernieuwing of verandering verwerkt moet worden. Een afname in veerkracht leidt dan tot meer kwetsbaarheid. Schoolleiders moeten omgaan met hun eigen

veerkracht en stress, maar hebben ook invloed op de stress in de organisatie. Het bewust lerend maken van complexe situaties kan bijdragen aan veerkracht.

RELATIES AANGAAN EN ONDERHOUDEN

Als schoolleider geef je leiding vanuit verbinding. Pas als bezieling en verbinding samengaan, ontstaat er inspiratie en succes. Je collega's zijn geen middel om resultaten met de kinderen te bereiken, ze zijn juist ook waardevol in zichzelf. Je gééft om de collega's aan wie je leiding geeft. Daar komt nog bij dat zij het directe contact hebben met de kinderen. Je invloed als schoolleider is altijd indirect. Als schoolleider is je team daarom je eerste verantwoordelijkheid.

Als schoolleider wil je ook bijdragen aan het persoonlijk leiderschap van de mensen om je heen: leiderschap maakt leiderschap. Je richt je daarbij niet zozeer op het individu, je houdt vooral het oog op het collectief. Een team is meer dan een optelsom van individuele kwaliteiten. Successen zijn dan teamsuccessen waaraan iedereen bijgedragen heeft. Je verwacht het beste van je team, schenkt aandacht aan de inspanningen die geleverd worden en je durft persoonlijk en warm te zijn. Vanuit 'volgen, aansluiten, toevoegen' ben je steeds op zoek naar de zone van naaste ontwikkeling van je team (leden).

GERICHTHEID OP LEREN

Leren en het geven van betekenis vindt plaats in de bedding van je school. Daar werk je samen, daar zoek je samen naar betekenis en duiding. Je leeft niet op een eiland. De betekenissen, de normen, de mores, ze zijn allemaal groepsafhankelijk. Tegelijk is leren altijd een volstrekt uniek en individueel gebeuren: *jij* leert, dat doe je *zelf*. Het is dus ook heel voor de hand liggend om *jezelf* niet te passeren bij het leren door alleen oog te hebben voor het toevoegen van kennis of vaardigheden. Als je er met het hart niet bij bent, komt een gedragsverandering niet op gang. Dat zou wel eens een belangrijke factor kunnen zijn in het stranden van veel verandertrajecten. Daarom sta je met elkaar van tijd tot tijd stil. Leren is niet het almaar toevoegen van kennis en vaardigheden, leren is ook je plaats bepalen, kijken naar wat je wilt en weet en of dat in lijn is met wat je wilt weten en wat er van je gevraagd wordt.

PARALLEL MET EEN GOEDE LERAAR

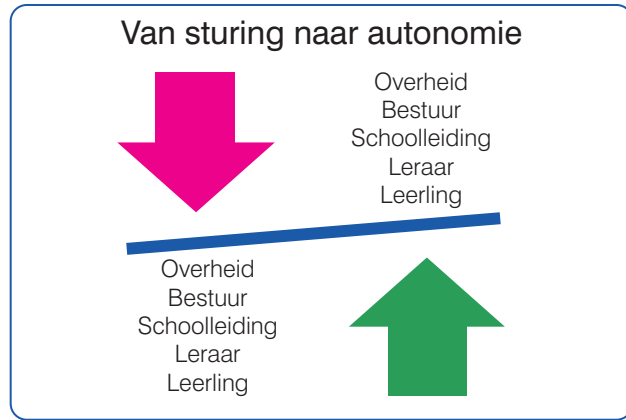
Het is interessant om te zien dat persoonlijk leiderschap zo belangrijk is bij leidinggeven aan veranderingen. Feitelijk sluit dat naadloos aan bij onze opvatting dat een goede leraar in eerste instantie een goede pedagoog is. Als goede schoolleider ben je dus ook als eerste een goede pedagoog, alleen dan voor het team. Je werkt altijd vanuit verbinding!

Regie en strategie

ALTIJD WERKEN VANUIT VISIE EN GEZAMENLIJK VERLANGEN

Regie en strategie is het tweede kernelement van succesvol leiderschap bij veranderingen. Dat begint met handelen vanuit visie en vanuit het gezamenlijk verlangen van het team. Dit is temeer belangrijk als de omgeving hectisch en verwarrend is. Je activeert je teamleden op hun innerlijke drive en je stelt samen vast wat het **gemeenschappelijk verlangen** is. Dan kun je ook samen vaststellen wat daar bij past en welke dingen je als school kunt laten schieten.²

Belangrijk voor een gezamenlijk verlangen is een gedeelde, inspirerende en uitdagende ambitie. Deze moet je vervolgens met je team vertalen naar gedrag en deeldoelstellingen.³ Stel bijvoorbeeld met je team vast hoe je wilt dat jullie leerlingen de school aan het einde van de rit verlaten. Wat wil je dat ze dan laten zien qua kennis, houding en vaardigheden? Deze aandacht voor de gezamenlijke ambitie hangt samen met de focus op resultaat die kenmerkend is voor effectieve leiders.⁴ De vertaling naar gedrag is belangrijk omdat je als schoolteam normen en waarden moet



Leiderschap dat gericht is op autonomie van onderop vraagt wel om een ruimtegevend bestuur. Er ligt namelijk een visie op leren en ontwikkelen onder die door de hele keten heen congruent moet zijn.

hebben met betrekking tot vakmanschap. Concreet leraargedrag en streefbeelden of deeldoelstellingen kunnen als prestatie-indicatoren fungeren die je met het team kunt afspreken. Deze doelen en indicatoren helpen je als team om elkaar scherp te houden op het realiseren van je gezamenlijk verlangen.

BORGING DOOR ORGANISEREN VAN PROFESSIONELE RUIMTE

Borging van nieuwe ontwikkelingen gebeurt in de praktijk vaak door nieuw gedrag vast te leggen in afspraken. Die afspraken en hoe daarmee (niet) wordt omgegaan, bepalen heel wat overlegagenda's. Borgen is echter niets anders dan iets zó organiseren dat je weet dat het gebeurt.

Een concreet voorbeeld: Stel je voor dat je als schoolteam een nieuwe rekenmethode hebt gekozen. Je kunt dan *afspreken* dat iedereen de handleiding gelezen moet hebben op een vastgesteld moment.

Je kunt echter ook een avond voor ouders organiseren en elke leraar de leerlijn van dat jaar aan de ouders van de groep laten presenteren. Dan heb je het meteen georganiseerd en je weet zeker dat het gebeurt.

RESULTAATGERICHTHEID: VINGER AAN DE POLS HOUDEN EN BELANGSTELLING TONEN GAAN HAND IN HAND

Resultaatgerichtheid is een belangrijke eigenschap van succesvolle schoolleiders. Het maakt echter nogal uit hoe je tot die resultaten komt. Verandering ontstaat namelijk niet door informatie geven, dwingen en overtuigen op grond van angst. In plaats daarvan kun je als schoolleider beter mensen helpen om te krijgen wat ze het liefste willen: de waardering van hun collega's. Dat versterkt zichzelf. Zoek een combinatie van druk uitoefenen en steun bieden.⁵ In dat verband is het model van uitnodigen en uitdagen erg inte-

ressant. Door deze interventies in de juiste balans te hanteren, ontstaat in de school de groeicultuur die zo belangrijk is voor verandering. In het kader wordt dit toegelicht.

SAMENHANG CREËREN, TOT DE KERN KUNNEN KOMEN: HOGERE-ORDEDENKEN

Als succesvolle veranderaar overzie je het verandertraject en ken je de samenhang van de verschillende onderdelen. Je kunt hierdoor de teamleden activeren op vervolgstappen en je kunt reflectieve vragen stellen om zo de samenhang en het totaaloverzicht ook bij de teamleden inzichtelijk te maken. Eigenaarschap en autonomie is er namelijk pas echt als teamleden keuzes maken op basis van helder inzicht in de samenhang van de verschillende aspecten van de verandering. Als ze door de bomen het bos niet zien, zijn ze sterk afhankelijk van de collega's die wel weten welke kant het op moet.

Cultuur bouwen

CULTUURBOUWER: TEAMKWALITEIT VÓÓR INDIVIDUELE KWALITEIT

Allerlei onderzoek laat zien dat succesvolle teams niet zozeer goed presteren door de kwaliteiten van de individuele teamleden, maar door de kwaliteit van hun samenwerking.⁶ En hier zie je de al eerder genoemde parallel met leraargedrag ook terug: als goede schoolleider **bouw je een lerende cultuur waarin goed samen-gewerkt wordt**. Dat is feitelijk het pedagogische en didactische proces dat je als schoolleider aanstuurt en wat goede leraren in hun groep in gang zetten. Luc Stevens noemt dit 'pedagogisch leiderschap'.⁷

Fundamentele kenmerken van succesvolle teams zijn **evenredige bijdragen van alle teamleden** en een hoge sociale sensitiviteit.

Dit vraagt om de volgende kenmerken van de cultuur:

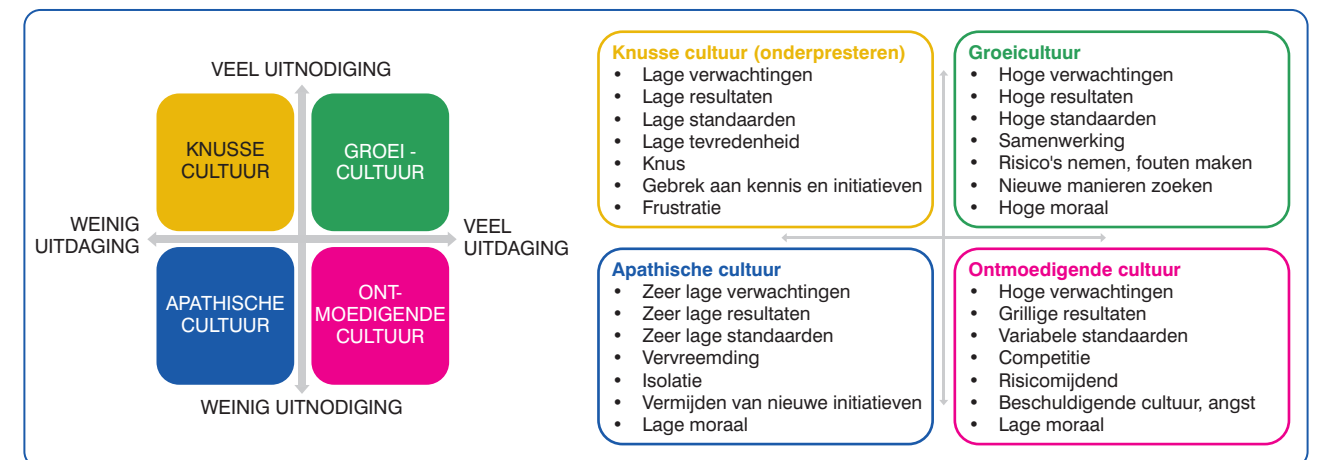
- Er is sprake van psychologische veiligheid.
- Teams moeten geloven dat hun werk belangrijk is en dat hun werk voor hen persoonlijk betekenisvol is.
- Er zijn duidelijke doelen en afgebakende rollen.
- Teamleden moeten weten dat ze op elkaar kunnen rekenen.

Een belangrijk kenmerk van zo'n lerende cultuur is dus **'veilige onzekerheid'**. De – vaak ongeschreven – regels zijn hierin bepalend. In een cultuur van veilige onzekerheid worden fouten gezien als leermomenten en daar wordt dus op gereflecteerd. Als die veilige onzekerheid er is, kan er ook beter geëxperimenteerd worden. Dan kunnen collega's met elkaar nagaan wat werkt en wat dit betekent voor het leerproces van henzelf en van de leerlingen. Die cultuur van veiligheid neemt toe door het collectief leren dat jij als schoolleider organiseert. Het gaat bij een goede school niet om de invloed van de afzonderlijke leraar, maar om hoe je de gezamenlijke invloed van vele leraren bij elkaar optimaal benut. Lesgeven op profniveau is: voortdurend je eigen lesgeven onderzoeken en verbeteren, als onderdeel van een team.⁸

Ervaring is daarbij nuttig, maar alleen als je op ervaringen reflecteert. Anders leer je er niets van. Reflecteren is het nadenken over een ervaring om ervan te leren: beleef, bevraag, begrijp. Als schoolleider organiseer je die reflectie, zodat de ervaringen leersaam worden voor individuen en het team.

LERENDE NETWERKEN INRICHTEN, HET LEREN VAN LERAREN ORGANISEREN EN FACILITEREN

Je bent als schoolleider dus niet zomaar het veranderproces aan het faciliteren door dat organisatorisch in goede banen te leiden. Het gaat er vooral om dat je architect bent van het **groepsproces** en **leerproces** van alle betrokkenen. Het leerproces kun je orga-



Model van uitnodiging en uitdaging: Nevitt Sanford, Self and Society, Transaction Publishers, 2017

niseren door het inrichten van PLG's, maatjeswerk, leerwerkbijeenkomsten, klassenbezoeken enzovoort.¹⁰ Dit is allemaal te 'regelen'.

Het beïnvloeden van het groepsproces is een stuk ingewikkelder. De werkelijkheid van een team is namelijk complex door de veelkleurigheid van de persoonlijkheden in het team en de teamdynamiek die daardoor ontstaat. Die complexiteit vraagt echter juist om inzicht en doelbewust handelen. De focus op **psychologische veiligheid** en een **evenredige bijdrage van alle teamleden** is hierbij wezenlijk.

Je kunt de psychologische veiligheid bevorderen door sensitief te zijn op de gevoelens en het welbevinden van alle teamleden. Moedig deze sensitiviteit ook bij andere teamleden aan. Bevorder de veiligheid in het team door de – vaak impliciete – groepsnormen ter sprake te brengen. Stel samen vast welke groepsnormen de veiligheid en de samenwerking bevorderen.

Je kunt het evenredig bijdragen van teamleden bevorderen door het inzichtelijk maken en benutten van de diverse kwaliteiten van de collega's. Daarnaast kun je specifieke werkvormen tijdens overlegmomenten inzetten om te zorgen voor evenredigheid van inbreng. Maak ook goede afspraken over rollen en taakverdelingen. Sta als schoolleider zelf lerend in het leven. Bij het beïnvloeden van de cultuur is er namelijk een sterk verband met de persoonlijkheid van de schoolleider.¹¹ Je bent steeds uitnodigend: niet vooral weten maar vooral vragen. Je staat als schoolleider model voor leren en verandering. Je staat ook model voor het dienen van de ander. Het succes van jou als leider wordt namelijk voor een groot gedeelte bepaald door of jij in staat bent om het eigen ego ondergeschikt te maken aan het functioneren van de anderen en de te bereiken doelstellingen.¹² Dit zou je 'nederig leiderschap' kunnen noemen.

Dit sluit overigens mooi aan bij het bieden van professionele ruimte, een typische gedachte uit het Rijnländs denken. Je kunt de functie van leiderschap ook zien als het creëren van nieuwe leiders. Gespreid leiderschap is daarom niet zozeer een persoonlijke eigenschap, maar een groepsproces.¹³

Literatuur

- ¹ Ruijters, M.C.P.C. e.a. (2015). *Je binnenste buiten*. Vakmedianet.
- ² Sluijs, B. van der, & Douma, W. (2012). *Onderwijskundig leiderschap*. *Basisschoolmanagement* 3.
- ³ Hepkema, W. (2016). *Een effectief team in drie dagdelen* (1ste editie). Amsterdam University Press.
- ⁴ Lieskamp, M. (2019). De schoolleider doet ertoe. Geraadpleegd op 30-10-2020, van <https://wij-leren.nl/onderzoek-kenmerken-goede-schoolleider.php>
- ⁵ Hargreaves, A. & Fullan, M. (2015). *Professioneel kapitaal*. Bazalt Educatieve Uitgaven.
- ⁶ Duhigg, Charles (2016). Googles zoektocht naar het perfecte team. In: *Slimmer, sneller, beter – Het geheim van productiviteit thuis en op het werk*. Ambo/Anthos.
- ⁷ Karels, M. (2014). Luc Stevens over pedagogisch leiderschap. Geraadpleegd op 28-10-2020, van <https://wij-leren.nl/luc-stevens-pedagogisch-leiderschap.php>
- ⁸ Hargreaves, A. & Fullan, M. (2015). *Professioneel kapitaal*. Bazalt Educatieve Uitgaven.
- ⁹ Aerts, J. (2018). *Ontwikkel je leiderschap* (1ste editie). Amsterdam University Press.
- ¹⁰ <https://wij-leren.nl/leiding-geven-aan-een-lerende-school.php>
- ¹¹ Fullan, M. (2011). *Leiderschap in een cultuur van verandering* (1ste editie). Reed Business Education.
- ¹² Khouri, O. (2020). Het is tijd voor een ander soort leiderschap. Via managementsite.nl/nederig-leiderschap-ander-soort-leiderschap
- ¹³ Ros, B. & Rossum, B. van (2019). *Kwaliteit door gespreid leiderschap*. Koninklijke Van Gorcum.

Je bent als schoolleider gericht op het verbeteren van relaties en je beïnvloedt daarmee het gezamenlijke gedrag. Cultuur is immers niets anders dan het gezamenlijke gedrag van de teamleden.

Het gevaar van hechte relaties is wel dat docenten onbewust elkaars slechte praktijk versterken. Om dat te voorkomen is dus ook leiderschap nodig: het is jouw taak om zeker te stellen dat de teamleden relaties ontwikkelen die ertoe bijdragen dat het gezamenlijk verlangen wordt gerealiseerd.

Dit betekent dus ook dat je het team effectief inricht. Dat begint met duidelijke verantwoordelijkheden, maar het gaat ook over de beste omvang op het juiste moment. Zorg daarom voor een goed ingerichte overlegstructuur, met de juiste werkvormen en met op de juiste momenten kleinere deelteams.

..... OVER DE AUTEURS

Machiel Karels is directeur van kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij veranderingstrajecten op weg naar kindgericht onderwijs. Hij heeft ervaring in het basis- en speciaal onderwijs.

Kennismaken met Machiel?

Mail naar machiel@wij-leren.nl
of bel: 06 - 21 33 84 11



Gerard Bel is onderwijsadviseur en teamcoach. Hij heeft veel ervaring als (interim-)directeur en beeldcoach. Gerard houdt zich met name bezig met cultuurverbetertrajecten en kindgericht onderwijs.

Kennismaken met Gerard?

Mail naar gerard@wij-leren.nl
of bel: 06 - 81 68 74 19

