

NIEUWE OPLEIDING KOMEND NAJAAR VAN START

Samenwerkend leiderschap: zes invloeden maken het verschil

Wie streeft naar beter onderwijs zet de schoolleider in zijn of haar kracht. Dat is geen slimme slogan van een vakblad om de harten van schoolleiders te winnen, maar de uitkomst van gedegen wetenschappelijk onderzoek. Schoolleiders zijn in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van het team en de school. Hoe krijg je iedereen betrokken? Een andere manier van leidinggeven zou wel eens de doorslag kunnen geven.

TEKST MARTIN VAN ROOIJ
FOTOGRAFIE BART VAN VLIET

Sanne Wensink en Sjoerd van Loon werken als onderwijsadviseur bij Bazalt Groep en houden zich onder andere bezig met professioneel leiderschap. Sanne: “Schoolleiders, zo weten we, zijn veel tijd kwijt aan ‘bijzakenbeleid’. Ze houden allerlei ballen in de lucht en rennen soms van hot naar her. Ze moeten van alle markten thuis zijn. Ondertussen koesteren ze de wens te werken aan de kwaliteit van de school en willen ze aan de slag met het onderwijsinhoudelijke proces. Ze willen kinderen graag voorbereiden op de snel veranderende maatschappij, bijvoorbeeld door meer aandacht te schenken aan de executieve functies, door het formatief handelen op te nemen in de schoolcultuur en meer ruimte te geven aan spelenderwijs en bewegend leren. Ook willen schoolleiders het team gemotiveerd en betrokken houden. Ze willen in dialoog met de teamleden om samen te werken aan een gezonde en prettige cultuur, bijvoorbeeld door teamleren in te zetten. Dat knelt; er is vaak te weinig tijd om na te denken, te reflecteren en met het team in gesprek te gaan. Ze missen door regelzaken de verbinding met het team en willen deze versterken. Als team wil je het samen doen. Samen de dialoog voeren, samen leren en samen ontwikkelen. Dan krijg je een gezonde werkcultuur. Dat vraagt om een andere manier van leidinggeven: samenwerkend leiderschap.”



Sjoerd van Loon en Sanne Wensink werken als onderwijsadviseur bij Bazalt Groep.

KATALYSATOR

Sjoerd: “Samenwerkend leiderschap heeft raakvlakken met andere onderwerpen waar wij als Bazalt Groep veel expertise op hebben ontwikkeld, zoals leren anders organiseren. Ook bij dat onderwerp staat de vraag centraal hoe je je onderwijs beter kunt organiseren. Dit soort ontwikkelingen worden op twee manieren aangejaagd: enerzijds door wetenschappelijke publicaties, vaak in het buitenland, en anderzijds door vragen uit het veld. In dit geval werkt het boek *Collaborative Leadership* van Peter DeWitt uit 2016 als katalysator. Dat boek bleek naadloos aan te sluiten op de ideeën van John Hattie over leren zichtbaar maken. DeWitt

grijpt ook terug op de onderzoeken van Hattie. We hebben in 2020 DeWitts boek vertaald in het Nederlands als *Samenwerkend Leiderschap* en sindsdien is het balletje echt gaan rollen.”

GEZAMENLIJKE EFFICIËNTIE

Het boek *Samenwerkend leiderschap* van DeWitt is gebaseerd op zes van John Hatties factoren die samenwerkend leiderschap bevorderen en juist in combinatie met elkaar een groot effect hebben op het leren van kinderen. Sjoerd: “Wat ik persoonlijk sterk vind aan DeWitts boek is dat het gebaseerd is op data, op wetenschappelijk bewijs – en niet op bijvoorbeeld onderbuikgevoelens of intuïtie.” Eén van die invloeden is de gezamenlijke *efficacy* van leerkrachten. Sjoerd: “DeWitt bedoelt daarmee dat leerkrachten moeten werken vanuit de overtuiging dat je samen als team het verschil kunt maken, door consequent de juiste dingen te doen en de interventies in te zetten waarvan we weten dat ze werken.”

Sanne: “Als je dat doet, dan zie je vroeg of laat resultaat. Dat geeft vertrouwen in de aanpak die je teambreed hanteert en versterkt bovendien het teamgevoel en de trots: samen hebben wij deze leerling aan het leren gekregen. Om tot een hecht team te komen moet je het eens zijn over de aanpak en elkaar steunen. Dan kom je tot de beste prestaties.”

Wat is verstandig: alle invloeden tegelijk ter hand nemen of ze een voor een invoeren? Sjoerd: “De hele exercitie begint met de fundamentele vraag wat voor leider je wilt zijn. Hoe wil je omgaan met je team, maar ook met je bestuur? Wil je een samenwerkend leider zijn omdat je team daar om vraagt, of omdat je ervan overtuigd bent dat het leidt tot een fijnere sfeer, een hechter

PETER DEWITT

Peter DeWitt stond elf jaar voor de klas en was acht jaar schoolleider in de staat New York. Hij is nu auteur, trainer en veelgevraagd internationaal spreker. Zijn focus ligt op samenwerkend en onderwijskundig schoolleiderschap. Zijn werk wordt breed erkend in de wetenschappelijke wereld. DeWitt werkt nauw samen met John Hattie aan diverse projecten. Naast een goed gelezen blog ('Finding Common Ground') maakt hij ook vlogs over samenwerkend leiderschap (3-minute collaborative leader) en schrijft hij onderwijsboeken. Het boek *Collaborative Leadership, six influences that matter most* (2016) verscheen bij Bazalt in 2020 en is vertaald met de titel *Samenwerkend Leiderschap, zes invloeden die het verschil maken*.



team en betere schoolprestaties? Dat zijn vragen die ook tijdens onze training aan bod komen.” Sanne: “Alle zes de factoren gelijktijdig invoeren is geen goed idee. Je kunt beter met een of twee invloeden beginnen. Van daaruit bouw je verder (zie kader: ‘Samenwerkend leiderschap: de essentie’).”

MEER PLEZIER EN EFFECTIVITEIT

Wat heb ik na die driedaagse opleiding geleerd? Sanne: “Na die drie dagen weet je hoe je op een samenwerkende manier leiding geeft. Je beschikt dan over het inzicht en de vaardigheden om invloed uit te oefenen op de sfeer en de cultuur binnen je schoolorganisatie. Je weet de krachten binnen je team aan te spreken en

PRAKTISCHE INFORMATIE

Belangrijk thema bij Bazalt Groep is leidinggeven met impact. Zij kunnen je helpen om focus aan te brengen in educatief leiderschap, zodat jouw school kan uitgroeien tot een topschool die van alle kinderen sterke individuen maakt. Dit kun je onder andere doen door de opleiding 'Samenwerkend leiderschap' te volgen.

De opleiding Samenwerkend leiderschap is momenteel nog in ontwikkeling. Een pilot heeft inmiddels plaatsgevonden. Na de zomervakantie zal de opleiding worden aangeboden.

Tijdens de eerste bijeenkomst van deze driedaagse opleiding staan fundamentele vragen centraal over het hoe en waarom van samenwerkend leiderschap. De tweede bijeenkomst staat in het teken van de zes factoren van invloed. Tijdens de derde bijeenkomst schrijven de deelnemende schoolleiders in kleine teams een plan van aanpak voor hun school en geven ze elkaar feedback.

Na afloop heb je je plan van aanpak geschreven en weet je met welke factor van invloed je als eerste aan de slag gaat. De opleiding kan worden aangeboden op een van de drie locaties van Bazalt (Goes, Rotterdam en Den Haag) of op locatie bij een scholenstichting.

bent als team in staat collectief te leren. De bevoegdheid van je team en de betrokkenheid van de ouders worden groter. Het team krijgt meer plezier in het werk, gaat als een echt team fungeren en wordt effectiever. De leerlingen hebben daar baat bij.” Sjoerd: “Daar komt nog iets bij. Er is momenteel een groot tekort aan leerkrachten. Als je er als schoolleider in slaagt om de sfeer op je

school en binnen je team te verbeteren, is het gemakkelijker je leerkrachten te behoeden voor uitval en kun je gemakkelijker nieuwe leerkrachten werven. Iedere leerkracht werkt graag op een school waar de sfeer goed is en waar met plezier wordt gewerkt aan de ambities om het leer- en ontwikkelproces van kinderen te optimaliseren.”

DE ZES INVLOEDEN

Onderwijskundig leiderschap

- Onderwijskundig leiderschap legt de focus op het leerproces; samenwerkend leiderschap brengt betrokkenen bij elkaar om die focus vast te houden.

De collectieve efficacy van leerkrachten

- Iedereen op school heeft een eigen kracht. Deze invloed gaat over het samenbrengen van mensen om hun krachten te maximaliseren met als doel de focus op het leerproces te versterken. Samenwerkend leiderschap stimuleert de expertise van de groep als geheel.

Beoordelingsbekwaam leren

- Hattie leert ons dat het belangrijk is dat leerlingen weten waar ze staan, hoe ze daar gekomen zijn, en waar ze nu naartoe gaan. Samenwerkend leiderschap ondersteunt het opbouwen van een goede relatie met leerlingen, komt leerlingen tegemoet op het niveau waar ze nu staan en breng ze een niveau hoger.

Professionele ontwikkeling

- Goede professionele ontwikkeling is een continu proces en gericht op het leerproces van leerlingen, op de doelen van leerkrachten en op de schoolgemeenschap. Samenwerkend leiderschap stimuleert en inspireert het leerproces van professionals in het dagelijks proces, bijvoorbeeld tijdens teambijeenkomsten.

Feedback

- Samenwerkend leiderschap stimuleert de groei van alle betrokkenen – ook van de schoolleider zelf – en gebruikt feedback om dat te bereiken.

Gezinnen betrekken

- Een voorwaarde om de steun van de ouders te krijgen is dat ze weten welke veranderingen er in de school plaatsvinden en dat ze het gevoel hebben dat ze een stem hebben in het proces. Samenwerkend leiderschap brengt ouders bij elkaar om dit doel te bereiken.

Neem even de tijd om na te denken over wat jij nodig hebt om impact te hebben.

- Gebruik je deze invloeden al?
- Welk bewijs heb je dat wat je doet werkt?
- Hoe weet je dat je impact hebt?
- Met welke van de invloeden die je nog niet hebt geprobeerd zou je je impact kunnen vergroten?

Breng als schoolleider het team bijeen en voer met elkaar de reflectieve dialoog over jullie eigen mentale overtuigingen over hoe onderwijs voor leerlingen eruit moet zien om het leerproces te versterken.

Meer weten? Mail Sjoerd van Loon: svanloon@bazalt.nl of Sanne Wensink: swensink@rpcz.nl.

SAMENWERKEND LEIDERSCHAP: DE ESSENTIE



Samenwerkend leiderschap houdt in dat je alle belanghebbenden bij je aanpak betreft. Dat doe je door te ontmoeten, te motiveren en model te staan. Als 'samenwerkend leider' zoek je de betrokkenen op hun eigen plek op, motiveer je ze om naar verbetering te streven en doe je zelf voor hoe het moet.

SAMENWERKEND LEIDERSCHAP IN DE PRAKTIJK: EEN FICTIEVE CASUS

's Ochtends voor de bel gaat, loopt de directeur het kantoor uit, opent de poort en vraagt een ouder of zij in verschillende groepen wil vertellen over haar beroep als boa. Daarna loopt ze naar de ouders van een kind dat deze week gestart is in groep 6. Terwijl ze zich onder de ouders mengt, maakt ze vriendelijk contact met leerlingen. Oogcontact, een duim of een zwaai. Ouders en leerlingen voelen zich gezien.

Niet alleen de directeur communiceert op deze manier met ouders en leerlingen. Ook leerkrachten hebben een open en vriendelijke houding naar ouders en leerlingen. Uit alles spreekt: fijn dat jullie er zijn! De directeur loopt nog even de klassen in. Ze staat stil bij werkjes vanuit een project en informeert ernaar bij leerlingen. Ze stemt met de leerkracht af om ouders ook de gelegenheid te geven de kunstwerken van de kinderen te komen bekijken en neemt een bericht hierover mee in de nieuwsflits.

Als de kinderen zijn gestart loopt ze naar de ib'er voor het wekelijkse overleg. Ze werken nauw samen en weten beiden wat er speelt binnen de school. Ze zijn niet alleen elkaars sparringpartner op onderwijsinhoudelijk vlak en samen verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg, maar reflecteren ook op elkaars denken en handelen.

Er is geen sprake van hiërarchie in de school. Het team werkt nauw samen met de ib'er en directeur. De ib'er en de directeur overleggen hoe zij hun team het beste kunnen ondersteunen om het onderwijs zo in te richten dat het aansluit bij de behoeften van de kinderen. Anderzijds houden ze ook het welbevinden van het team in de gaten. Na schooltijd is er een moment van koffie en thee drinken en nemen ze wat tijd om elkaar te ontmoeten en te reflecteren op de dag. Na de pauze bereiden leerkrachten samen hun lessen voor de volgende dag voor. Het team ervaart meer werkplezier door samen te ontwerpen en af te stemmen. De teamleden steken elkaar aan met ideeën en ervaren sinds zij zo werken minder werkdruk.

Hoewel het Nederlandse onderwijssysteem gericht is op normen heeft het team afgesproken zich te richten op het leerproces van kinderen. De leerkrachten hanteren daartoe het doelgerichte instrument van formatief handelen, dat leerlingen in staat stelt met coöperatieve werkvormen en daaraan gekoppelde doelen aan de slag te gaan. Dit biedt de leerkracht meer tijd voor observatie, luisteren en het stellen van gerichte vragen om kinderen vooruit te helpen in het leren. De leerkrachten evalueren de lessen structureel met de kinderen. Dit geeft inzicht in hoe een kind leert en in wat werkt en wat niet. Inzicht waarvan zowel de leerkracht als de leerling profiteert.

De school is ervan overtuigd dat alle kinderen zich ten volle kunnen ontwikkelen en straalt dat ook uit. Het team ervaart hierdoor meer werkplezier, waardoor de teamleden meer plezier krijgen in het ontwikkelen van de eigen kwaliteiten. Deze *growth mindset* slaat over op de leerlingen. Ouders ervaren het meteen: hier gebeuren de juiste dingen, deze school staat!