

SAMENWERKEND LEIDERSCHAP

ZES INVLOEDEN DIE HET VERSCHIL MAKEN

LEIDERS MET IMPACT

Peter M. DeWitt

BEWERKT DOOR: EMILE ESHUIS,
PETER PIJL EN VOLKERT ZAAL

bazalt 

Inhoud

VOORWOORD	7
-----------	---

INLEIDING	12
-----------	----

HOOFDSTUK 1:

Hoe verhoud je je tot je eigen leiderschap? 15

1.1 Stel dat je de schooldirecteur kunt worden die je wilt zijn...	15
1.2 Mensen motiveren om dag in dag uit op hun best te zijn	17
1.3 Wat is samenwerkend leiderschap?	15
1.4 Tien brandende kwesties in het onderwijs	22
1.5 Het belang van reflectie	26
1.6 Ontmoeten, model staan en motiveren	29
1.7 Discussievragen	30

HOOFDSTUK 2:

Onderwijskundig leiderschap 31

2.1 Wat doen onderwijskundig leiders?	31
2.2 Samenwerkend leiderschap: een positief effect op het leerproces	33
2.3 Het beleid dat ons afleidt van onze taak om het leerproces de hoogste prioriteit te geven	37
2.4 Ontmoeten, model staan en motiveren	41
2.5 Verleg de aandacht naar het leerproces	41
2.6 Leerlinggericht leiderschap	43
2.7 Ontmoeten, model staan en motiveren	44
2.8 Discussievragen	45

HOOFDSTUK 3:

Collectieve efficacy van leraren 47

3.1 Om effectief te zijn, moeten leraren gemotiveerd zijn	47
3.2 Het schoolklimaat: de basis waar alles op rust	50
3.3 Ontmoeten, model staan en motiveren	52
3.4 Verbeter de communicatie om de efficacy van leraren te vergroten	53
3.5 Risico's nemen of regels volgen: op zoek naar de balans	54
3.6 Verschillen binnen scholen	56
3.7 Geef leraren een stem om de samenwerking te verbeteren	57
3.8 Collectieve efficacy van leraren	57
3.9 Ontmoeten, model staan en motiveren	65
3.10 Discussievragen	67

HOOFDSTUK 4:

Beoordelingsbekwame leerlingen 69

4.1	Leerlingen die hun eigen leerproces kunnen beoordelen	69
4.2	De stem van de leerling moet vooropstaan	72
4.3	Hoe inspireer je beoordelingsbekwaam leren?	76
4.4	Wees meer dan zichtbaar	78
4.5	Een mindframe voor samenwerkend leiderschap	81
4.6	We hebben bewijs nodig om effectief samen te kunnen werken	83
4.7	Ontmoeten, model staan en motiveren	85
4.8	Discussievragen	87

HOOFDSTUK 5:

Professionele ontwikkeling 89

5.1	Hoe ziet goede professionele ontwikkeling eruit?	89
5.2	Gekantelde teamvergaderingen	94
5.3	Samenwerkend leiderschap gebruikt debat, analyse en discussie	101
5.4	De <i>core business</i> van het leren	103
5.5	Ontmoeten, model staan en motiveren	110
5.6	Discussievragen	111

HOOFDSTUK 6:

Feedback 113

6.1	Feedback is gecompliceerd	113
6.2	Feedback die het leren vooruithelpt	115
6.3	'One to grow on'	117
6.4	De vele wegen van effectieve feedback	119
6.5	Lesobservaties: de samenwerkende aanpak	121
6.6	Enquêtegegevens – Wat zeggen leraren en schoolleiders over de effectiviteit van lesobservaties?	121
6.7	Ontmoeten, model staan en motiveren	136
6.8	Discussievragen	136

HOOFDSTUK 7:

Gezinsbetrokkenheid

137

7.1	Hoe stimuleer je de betrokkenheid van gezinnen?	137
7.2	Waarom het realiseren van gezinsbetrokkenheid moeilijk is	138
7.3	Hoe de communicatie met ouders meestal verloopt	143
7.4	Flip de communicatie met gezinnen	144
7.5	De partnerschapsbenadering	147
7.6	Je school als merk	150
7.7	Ontmoeten, model staan en motiveren	154
7.8	Discussievragen	155

HOOFDSTUK 8:

Wat zijn je volgende stappen?

157

8.1	Waar begin je? – Sterke punten	157
8.2	De implementatiedip	159
8.3	Voortgang boeken met je PLG	162
8.4	Samenwerken is belangrijker dan onderhandelen of controleren	164
8.5	Discussievragen	166

BIJLAGEN

167

LITERATUUR

186

DANKWOORD

192

OVER DE AUTEUR

193

Voorwoord

Door John Hattie

Er zijn leiderschapsmodellen in overvloed; het lijkt wel of er steeds nieuwe modellen geconstrueerd kunnen worden door maar weer een nieuw bijvoeglijk naamwoord voor het woord leiderschap te plakken. Is 'samenwerkend' leiderschap dan de nieuwste rage? Niets meer dan oude opvattingen net iets anders gerangschikt met een nieuwe strik erom? Dat hoeft niet zo te zijn als de essentie van 'samenwerken' gekoppeld kan worden aan het geven van leiding – hoewel we al gespreid leiderschap, transformationeel leiderschap en talloze andere modellen kennen die zijn gebaseerd zijn op samenwerking. Peter DeWitt beschrijft echter heel specifiek wat hij bedoelt: hij wil schoolleiders zien die actief betrokken zijn bij het leerproces en het onderwijs aan alle betrokkenen verbeteren om het leerproces voor iedereen – ook voor henzelf – te verdiepen.

Samenwerkend leiderschap omvat de focus op onderwijs, verdieping, beheersing en het zelflerende aspect, met als doel het optimaliseren van het leerproces. De focus ligt niet op hoe, wie of wat we onderwijzen, maar op de balans waarbij we ervoor zorgen dat iedereen zich richt op het optimaliseren van het leerproces. **Ken en maximaliseer je impact!** Dat roept vragen op over die 'impact': *'Wat bedoelen we op deze school met impact, wat is de gewenste impact en op hoeveel leerlingen hebben we de gewenste impact?'* Impact is geen neutraal woord. Het behelst de opvatting die leraren (en liefst ook leerlingen) delen over wat het betekent om ergens 'goed in' te zijn op school. Wat zijn voorbeelden van een goede leerling uit groep 7, van een goed gemaakte opdracht voor Engels, van een goed werkstuk voor deze leerling op deze leeftijd of in deze fase van zijn leerproces – en, nog belangrijker, wordt de interpretatie van het begrip 'impact' door iedereen gedeeld? Een van de grootste problemen op onze scholen is dat leraren vaak niet dezelfde opvattingen hebben over uitdagingen, voortgang of verwachtingen. Er zit dus een element van willekeur in de beoordeling of leerlingen het goed doen of achterlopen, afhankelijk van de opvattingen van hun leraar.

Als je wilt dat iedereen dezelfde opvattingen deelt, heb je daar excellent leiderschap voor nodig. Dat houdt in vertrouwen weten op te bouwen, bekwaam zijn in het leiden van debatten om gedeelde opvattingen over standaarden vast te stellen, materiaal verzamelen dat leraren aanleveren om hun opvattingen over hun verwachtingen en standaarden te onderbouwen en gestaag zachte druk blijven uitoefenen (zoals Michael Barber dat noemt). Deze benadering van 'samenwerking' staat centraal in dit boek.

Collectieve efficacy

In een recente meta-analyse heeft Rachel Eells (2011) vastgesteld dat de collectieve efficacy van leraren rechtstreeks effect heeft op de prestaties van leerlingen – ongeacht het vak, de meetinstrumenten of de locatie. Sterker nog, dit aspect staat op nummer 1 van de 250 invloeden die ik onderzocht heb in het kader van *Visible Learning* (Hattie, 2009, 2012, 2015). Albert Bandura (1997) definieerde collectieve efficacy als ‘het gedeelde vertrouwen dat een groep heeft in het gezamenlijke vermogen om de aanpak te kiezen en door te voeren die nodig is om bepaalde resultaten te kunnen bereiken’ (p. 477).

Er is hier zeker ook sprake van een kringproces: een grotere collectieve efficacy wordt onderbouwd door bewijs dat er daadwerkelijk sprake is van een grotere impact op het leerproces van leerlingen. Dat bewijs sterkt leraren vervolgens in hun persoonlijke efficacy, hun professionele praktijk en hun collectieve

overtuiging dat ze inderdaad een groot verschil kunnen maken (Goddard, Hoy, & Woolfolk Hoy, 2004). Er moet een gevoel zijn van een gezamenlijk bij machte zijn om dit verschil te maken, de afspraak dat men een bepaald groepsdoel wil bereiken en een hoge mate van vertrouwen tussen de collega's.

Merk op dat het gaat om de collectieve efficacy van de leraren, dus blijf daar als schoolleiders op letten. *Hoe maken we de collectieve verwachtingen transparant*

Efficacy is de Engelse term voor het vertrouwen dat je eigen aanpak effectief is, dat je je doel kunt behalen.

Collective Teachers' Efficacy (CTE) is de gezamenlijke overtuiging van leraren dat ze samen het verschil kunnen maken voor de leerlingen, wat er ook gebeurt. In dit boek duiden we ‘collective efficacy’ aan als ‘collectieve efficacy’.

en, even relevant, hoe gebruiken we het bewijs van de impact van deze verwachtingen om steeds weer te laten zien dat deze verwachtingen gerealiseerd kunnen worden? De leiderschapsrol houdt niet op bij het opbouwen van overtuigingen; het is ook zaak dat ze worden verwezenlijkt en teruggekoppeld, waarna scholen onderling kunnen nagaan of de lokale verwachtingen hoog genoeg en realiseerbaar zijn.

Hoge verwachtingen

Christine M. Rubie-Davies et al. (2012) hebben aangetoond dat zowel leraren die veel van hun leerlingen verwachten als degenen die weinig van hun leerlingen verwachten vaak gelijk krijgen. Leraren die hooggespannen verwachtingen koesteren, zorgen voor hogere resultaten bij hun leerlingen; degenen met laaggespannen verwachtingen houden hun leerlingen op een laag niveau. Rubie-Davies heeft tijdens haar onderzoek leraren een heel schooljaar gevolgd en hun

lessen bijgewoond. Alle informatie die ze daarbij heeft vergaard bevestigt het belang van hooggespannen verwachtingen. Dit geldt waarschijnlijk evenzeer voor schoolleiders die hun leraren willen meenemen in hun verhaal over collectieve efficacy.

Daarnaast zijn er nog allerlei andere aspecten van leiderschap die van belang zijn als je wilt zorgen dat de focus ligt op de collectieve impact die de volwassenen in de school hebben op de diepgang van het leren van de leerlingen en hun beheersing van de leerstof. Dat is de kracht van dit boek: het bespreekt de zes invloeden die ertoe doen.

Gekanteld leiderschap

In dit boek spreekt Peter DeWitt over *flipped leadership* of *gekanteld leiderschap* – wat voor mij vergelijkbaar is met duidelijk zijn over de ‘succescriteria’. Zorg ervoor dat de criteria voor succes transparant zijn, dat ze over het leerproces gaan en dat ze gedeeld worden. Het betekent dat je uitgaat van het punt waar de leraren nu staan in hun denken, streeft naar voortdurende verbetering en je vervolgens richt op de manier waarop je die bereikt (zie de figuur ‘Cyclus van samenwerkend leiderschap’ in hoofdstuk 5). Het gaat om ‘ontmoeten, model staan en motiveren’, leerlingen leren omgaan met informatie uit hun assessments, zodat zij zelf ook deelnemen aan het debat (en weten hoe ze hun eigen voortgang kunnen interpreteren).

Maar alleen het ‘flippen’ of kantelen van leiderschap is niet genoeg. Het is nodig steeds te blijven zoeken naar bewijs voor de impact van de volwassenen binnen de school. Niet op één bepaalde manier of door alleen te kijken naar toetsresultaten of effectgroottes (hoewel die deel uitmaken van de vergelijking), maar op allerlei manieren. Luister naar wat leerlingen vertellen over hun leerproces, gebruik werkstukken van leerlingen om voortgang te laten zien en luister vooral wat leraren vertellen over waar leerlingen nu staan in hun leerproces, hoe het met hen gaat en waar ze naartoe willen.

Dit vereist een heldere diagnose van waar de leerlingen zich in hun leercycli bevinden, het toepassen van allerlei interventies om ze te krijgen van waar ze zijn naar waar we ze willen hebben, en het steeds weer evalueren van de efficiëntie en effectiviteit van deze interventies. Kort samengevat doen leraren dus **DIE** dingen: **D**iagnosticseren, **I**nterveniëren en **E**valueren.

De rol van leerlingen en hun ouders

Aan het diagnosticseren, interveniëren en evalueren voegen we DeWitts opvatting toe dat het leerproces de kernactiviteit is – en dat geldt zowel voor de leraren en schoolleiders als voor de leerlingen en hun ouders. Uit allerlei onderzoek

weten we dat de aanmoediging en verwachtingen van ouders de grootste impact hebben op kinderen (veel meer dan de financiële situatie, sociaal-economische status of betrokkenheid van de ouders bij de school). Het is dus van belang dat schoolleiders met de leraren aan de slag gaan om de ouders te laten zien dat ze zelf hoge verwachtingen koesteren en zorgen dat de ouders deze verwachtingen delen, ondersteunen en helpen verwezenlijken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een van de hoofdstukken over feedback gaat. Het is niet alleen belangrijk dat feedback op de juiste manier en op het juiste moment wordt gegeven. Het is ook belangrijk dat we aandacht besteden aan hoe onze feedback wordt ontvangen door leraren, leerlingen en ouders. En natuurlijk ook aan hoe we als leidinggevende zelf omgaan met feedback over onze impact. Het ontwikkelen en koesteren van hoge verwachtingen en het vermogen en de bereidheid om feedback te ontvangen behoren tot de kerntaken van succesvolle leidinggevendenden.

Vertrouwen

Dit model van samenwerkend leiderschap is gebouwd op vertrouwen. Vertrouwen kan worden beschouwd als de bereidheid om je tegenover de andere partij kwetsbaar op te stellen, in het vertrouwen dat de andere partij welwillend, eerlijk, open, betrouwbaar en competent is (Tschannen-Moran & Gareis, 2015). Dat vertrouwen wordt vaak geschaad als de verantwoordelijkheid te groot is. En ontbreekt als de directeur zich richt op zaken 'buiten de school' of als er binnen en tussen scholen veel aandacht gaat naar bijzaken (Hattie, 2015). Megan Tschannen-Moran en Christopher Gareis voegen daaraan toe dat wanneer de volwassenen in een school elkaar vertrouwen, ze ook eerder geneigd zijn hun leerlingen te vertrouwen. Terwijl wantrouwen meer wantrouwen in de hand werkt. Het ontwikkelen van vertrouwen begint met zorgzaamheid of welwillendheid en leidt uiteindelijk tot werkelijke betrokkenheid bij de ontwikkeling van het leerproces. Zo winnen schoolleiders het vertrouwen van hun teams door hun bereidheid zelf vertrouwen te geven, 'wat zich uit in openheid, invloed [van het team] op organisatorische beslissingen en professionele vrijheid van handelen [bij de teamleden]. Leraren beschouwen hun directie als betrouwbaar wanneer de communicatie accuraat is en niet op zich laat wachten' (p. 261). Als het vertrouwen groot is, volgt het gevoel van collectieve efficacy vanzelf.

De school moet een veilige en loyale omgeving bieden waarin leraren hun overtuigingen en verwachtingen kunnen delen. Een aardige bijkomstigheid is dat vertrouwen ook van fundamenteel belang is in het therapeutische proces. In de literatuur wordt dit het therapeutisch verbond – het verbond tussen cliënt en therapeut – genoemd (Bachelor, 2013). In een onderwijssetting kunnen we het zien als een verbond tussen leidinggevende, leraar, leerling en ouders. Uit de literatuur blijkt steeds weer dat er belangrijke verschillen zijn in de perceptie van

hun verbond tussen de therapeut en de cliënt. Het is de kunst om beider perceptie van het vertrouwen in de relatie zo dicht mogelijk bij elkaar te laten komen. Dit geldt op allerlei vlakken: de samenwerkingsrelatie, de productiviteit van het werk, een actieve betrokkenheid bij de hoge verwachtingen van de school, de vertrouwensband en het vertrouwen in het leer- en onderwijsproces. Vertrouwen ondersteunt het samenwerkingsgedrag dat nodig is om tot goede prestaties te komen.

Peter DeWitt is een vriend en een collega; hij is een van de velen die het Visible Learning-model met succes in scholen heeft doorgevoerd (Hattie, Masters, & Birch, 2015). Hij heeft geschreven over gekanteld leiderschap en veilige scholen, is schoolhoofd geweest en communiceert geweldig (getuige zijn EdWeek-blogs). Deze persoonlijkheidskenmerken zie je terug op iedere bladzijde – geniet ervan!

John Hattie

Inleiding

Herinner je je nog hoe het was om voor de klas te staan? We hadden de neiging te denken dat iedereen les gaf zoals wij dat deden. We gingen ervan uit dat iedereen gesprekken voerde met zijn leerlingen en ze in groepjes liet samenwerken. Dat iedereen zijn leerlingen met respect behandelde en hen hielp hun stem te laten horen. Natuurlijk kon het nog beter, dat kon altijd, maar we dachten dat alle leraren, net als wij, innovatieve ideeën bestudeerden en uitprobeerden. Toen werden we teamleiders en realiseerden ons dat niet alle leraren hetzelfde zijn. Sommige leraren zouden zich nog veel verder kunnen ontwikkelen, terwijl anderen hoogvliegers waren; waar we veel van leerden zodra we hun klaslokaal binnentrapten.

Dit proces herhaalde zich toen ons perspectief veranderde en we ons realiseerden dat niet alle teamleiders hun onder-, midden- of bovenbouw op dezelfde manier leiden. Als schrijver en consultant is mijn perspectief op leiderschap sterk veranderd, net als toen ik vanuit de klas de leiding van een team op me nam. Niet alle leidinggevers zijn hetzelfde, maar of ze nu veel te leren hebben of hoogvliegers zijn, ze hebben hulp nodig om 'de wijzers te verzetten', om hun eigen verwachtingen te overtreffen.

Daarom heb ik dit boek geschreven. Ik heb het geschreven voor iedere leidinggevende die effectiever wil samenwerken met betrekking tot factoren die ertoe doen en impact wil hebben op het leerproces van de leerlingen. Het afgelopen jaar heb ik nagedacht over de manier waarop ik een school leidde en heb ik de kans gekregen om te leren van geweldige schoolleiders in Noord-Amerika en daarbuiten, die allemaal invloed hebben gehad op mijn ideeën over leiderschap.

Niet alleen heb ik praktische en innovatieve ideeën opgepikt, ik ben ook enorm onder de indruk van mijn samenwerking met John Hattie, Jim Knight en Russ Quaglia. Hun advies, innovatieve onderzoek en ideeën hebben mij het afgelopen jaar bij het schrijven van dit boek sterk beïnvloed. Mijn focus verschoof van onderwijskundig leiderschap naar het besef dat er zoveel meer nodig is dan alleen maar goed zijn in het geven van instructies, en toen besloot ik me te richten op samenwerking. Ik weet wat je misschien denkt: *hebben we echt nog een nieuw soort leiderschap nodig?*

Samenwerkend leiderschap

Wat is er mis met onderwijskundig of transformationeel leiderschap? Samenwerkend leiderschap is te verkiezen boven transformationeel en onderwijskun-

dig leiderschap omdat het meer omvattend en holistisch is. Het omvat zowel transformationeel leiderschap als onderwijskundig leiderschap, evenals andere beginselen van goed leiderschap. Het zorgt er daarnaast voor dat alle betrokkenen als actieve deelnemers worden meegenomen en samenwerkingsdoelstellingen worden uitgevoerd.

We hebben te veel initiatieven en innovatieve ideeën zien mislukken omdat ouders en leerlingen geen idee hadden van wat er op school speelde. Samenwerkend leiderschap weet een balans te vinden tussen het vooroplopen bij initiatieven en het stimuleren van samenwerkend leren van volwassenen met uiteenlopende ideeën. Daarmee houden deze schoolleiders zich niet alleen bezig in goede tijden, waarin het iedere dag vanzelf lijkt te gaan. Zij doen dat ook in slechte tijden, waarin het lijkt alsof ze elke dag weer met een nieuw mandaat worden geconfronteerd.

Bij samenwerkend leiderschap is de schoolleider verantwoordelijk voor het inspireren en voorleven van het leerproces. Daarnaast zorgen deze schoolleiders ervoor dat de gezamenlijk gestelde doelen de steun en het begrip van de verschillende betrokkenen krijgen. Of dat nu ouders, leraren, ambtenaren of leden van de (school)gemeenschap zijn.

Waarom dan samenwerkend leiderschap? Omdat het inclusiever is en daarmee op de lange termijn ook effectiever. Bij samenwerkend leiderschap kies je de best geïnformeerde en meest capabele collega of collega's om het voortouw te nemen. Tegelijkertijd informeert de leidinggevende de partijen die op dat moment niet bij de veranderingen betrokken kunnen worden; niet iedereen heeft de tijd of de mogelijkheid om bij ieder nieuw initiatief betrokken te zijn. Soms is de beste leidinggevende voor een bepaalde taak niet de officiële leidinggevende; soms is het een collega, leraar, medewerker, ouder of in enkele gevallen zelfs een leerling.

Wat je in dit boek kunt vinden

Dit boek is gebaseerd op mijn ervaringen als leraar en directeur, en op het werk dat ik de afgelopen twee jaar met John Hattie heb gedaan. Hattie heeft de grootste verzameling onderzoeken van alle onderzoekers in het onderwijs en ik heb veel van hem geleerd. Daarnaast heb ik van de bijscholingen die ik op allerlei scholen heb gegeven geleerd dat leidinggevend handvatten nodig hebben, en die reik ik in dit boek aan. Tot slot bevat het een groot aantal praktische adviezen van schoolleiders van basisscholen en middelbare scholen uit heel Noord-Amerika.

Waarom dit boek?

Dit boek is anders:

- Het is gericht op samenwerkend leiderschap en verklaart waarom samenwerkend leiderschap (op zichzelf of in combinatie met transformationeel en onderwijskundig leiderschap) te verkiezen is boven andere vormen van leiderschap.
- Het belicht zes van John Hatties invloeden die samenwerkend leiderschap bevorderen, zodat schoolleiders zich volledig kunnen concentreren op deze zes invloeden zonder zich overweldigd te voelen door het enorme totaal aan invloeden.
- Het is gebaseerd op het uitstekende werk en onderzoek van grote onderwijskundig denkers als Hattie, Quaglia en Knight.
- Het helpt leiders begrijpen waarom sommige leraren misschien minder betrokken zijn dan ze zouden kunnen zijn.
- Het geeft inzicht in het onderzoek naar de collectieve efficacy van leraren om ook die leraren mee te krijgen.

Als je dit boek hebt gelezen:

- Kun je jouw leiderschap transformeren, zodat het meer gericht is op samenwerken, meer gebaseerd is op onderzoek en effectiever wordt.
- Begrijp je wat je kunt veranderen om de ontwikkeling van leerlingen en leraren te bevorderen. Elk hoofdstuk richt zich op een andere invloed die door Hattie is onderzocht.
- Kun je een leidinggevend team opzetten dat steunt op de bijdragen van individuele leden en het team als geheel, in plaats van alleen op jou als primaire leider.
- Kun je meer betrokkenen een stem geven in de schoolgemeenschap. Dit betekent niet dat ze altijd hun zin zullen krijgen, maar het betekent wel dat ze zich welkom en gehoord zullen voelen.
- Kun je belangrijke medewerkers deel laten uitmaken van een samenwerkend leidinggevend team.
- Kun je allerlei mensen bij je plannen en activiteiten betrekken, waaronder leraren, ouders en andere leden van de (school)gemeenschap.

HOOFDSTUK 1

Hoe verhoud je je tot je eigen leiderschap?

De eerste test is weten wat je wilt, weten wat je talenten en capaciteiten zijn, en zien hoever willen en kunnen uit elkaar liggen.

Warren Bennis

1.1 Stel dat je de schooldirecteur kunt worden die je wilt zijn...

Toen ik als jonge leraar mijn masteropleiding in onderwijspsychologie deed, adviseerde de directeur van mijn school me om van afstudeerrichting te veranderen en een diploma in het besturen van scholen te halen. Omdat ik jong was en de eerste in mijn familie die naar de universiteit ging en leraar werd, ging dat veel verder dan mijn eigen ideeën voor de toekomst. 'Ik wil geen directeur worden', antwoordde ik kort maar beleefd.

Met mijn beperkte ervaring als leraar, zag ik schooldirecteuren als Darth Vader in *Star Wars*, leraren die waren overgestapt naar the dark side. Als directeur moest je afrekenen met probleemgedrag, bleven de goede leerlingen uit je buurt, moest je lastige ouderbijeenkomsten leiden en leraren dwingen dingen te doen waar ze geen zin in hadden. Het was nogal zwart-wit gedacht en behoorlijk naïef van me.

Gelukkig maakte ik vaak een praatje met Joe en Tony, twee andere bezoekers van de plaatselijke sportschool in Poughkeepsie, New York en beide gepensioneerd leraar. Toen ik ze over het advies van mijn directeur vertelde, zeiden ze: '*Maar stel nou dat je de schooldirecteur kunt worden die je wilt zijn...*' Ik deed er niet direct iets mee, maar in de jaren daarna veranderde dit mijn perspectief, omdat het in mijn achterhoofd bleef hangen. Ik geloof nog steeds dat de rol van directeur veel potentie heeft, maar dat sommige schoolleiders daar helaas nooit optimaal gebruik van maken. Het is zo'n baan waar je met trots op terug kunt kijken als je oud en grijs bent: ik ben schooldirecteur geweest!

Nadat ik een graad in de bestuurskunde had gehaald, kreeg ik de kans om de bestuurlijke baan aan te nemen die ik nooit had gedacht te ambiëren. De leraren

van de zeventienkoppige sollicitatiecommissie vertelden me dat hun keuze voor mij gebaseerd was op het feit dat ik veel onderwijservaring had. Maar zelfs met al die onderwijservaring voelde ik me nerveus en onzeker toen Jo Moccia, de toenmalige toezichthouder, mij formeel de baan aanbood.

Ik werd aangenomen om de directeur, Sharon Lawrence, te vervangen, omdat zij was aangesteld als nieuwe assistent-toezichthouder. Tijdens de overgangsperiode van drie maanden voordat Sharon en ik met onze nieuwe banen zouden beginnen, was zij heel behulpzaam en stelde zij mij voor aan de belangrijkste spelers in de school en de gemeenschap. Als Sharon niet zo open was geweest en me niet zo hartelijk verwelkomd had, was het nooit een succes geworden. We werkten als een team en dat bleek een van de slimste dingen te zijn die we ooit gedaan hadden.

1.2 Mensen motiveren om dag in dag uit op hun best te zijn

Op 1 juli kende ik iedereen, maar ik wist dat dit nog maar een eerste stap op weg naar het schooldirecteurschap was. De eerste teamvergadering, waar ik vreselijk tegen opzag, zou een uur duren. Het werden er drie. Ik maakte allerlei fouten, maar het team steunde me omdat ik openstond voor hun feedback. In mijn eerste jaar observeerde ik vooral hoe mensen met elkaar omgingen. Ik wilde zien waar mensen stonden, omdat ik ze zo kon helpen een volgend niveau te bereiken. Eerlijk gezegd wilde ik zelf een volgend niveau bereiken en wist ik niet precies hoe ik dat aan moest pakken. Elke ochtend stond ik de leerlingen bij de ingang van de school op te wachten en liep ik alle klassen langs om ze goedemorgen te wensen.

De onderwijskundige kant van leiderschap en de samenwerking met het team was iets lastiger. Ik ging de klaslokalen pas binnen nadat ik de leraren had verteld dat ik dat deed om de leerlingen te leren kennen en niet om ze doorlopend te beoordelen. Na verloop van tijd schakelde ik over naar een meer samenwerken-de stijl van leidinggeven. Ik deed dat eerlijk gezegd omdat ik het miste om voor de klas te staan, omdat ik een diep respect heb voor onderwijs en omdat ik mensen wilde motiveren om beter te worden in hun vak en dag in dag uit op hun best te zijn. Ik wilde laten zien hoe je positieve relaties opbouwt, maar ik wilde ook leren van de leraren, ouders en leerlingen om me heen. In mijn jaren als leraar heb ik veel van mijn leerlingen geleerd. Ze hebben me veel geleerd over het overwinnen van obstakels en hebben me geïnspireerd om me af te vragen waarom we doen wat we doen.

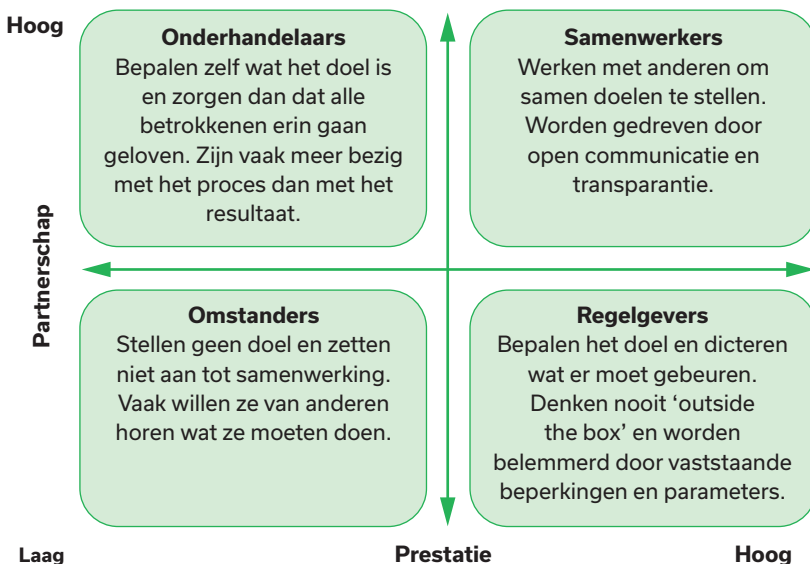
Die vraag naar het waarom deed me beseffen dat mijn leiderschapsstijl verschilde van die van een gewone onderwijskundig leidinggevende. Mijn stijl was eerder samenwerkend te noemen, in de zin dat mijn team, leerlingen en ouders van mij leerden en ik van hen.

1.3 Wat is samenwerkend leiderschap?

Bij samenwerkend leiderschap hoort alles wat we als leiders doen met het doel de leraren aan te sturen, relaties op te bouwen met alle betrokkenen en samen ons leerproces uit te diepen. Het managen van de school hoort erbij, maar onderwijskundig en transformatieel leiderschap maken er ook deel van uit; het geheel is groter dan de som van de delen.

Schooldirecteuren stellen samen met hun medewerkers doelen voor klassen en bouwen of afdelingen op basis van de observaties van leraren en de agenda's van de teamvergaderingen. We betrekken de ouders bij het gesprek over de manier waarop hun kinderen leren en soms betrekken we ook de leerlingen bij de besluitvorming. Samenwerkend leiderschap houdt in dat je samenwerkt met alle betrokkenen, niet dat je mensen zo manipuleert dat ze instemmen met de doelen die al vastliggen. Ieder brengt zijn eigen expertise in en daar leren we samen van.

Figuur 1.1 Leiderschapsstijlen en niveau van samenwerking



Om ervoor te zorgen dat leidinggevendenden een positief effect hebben op relaties en het leerproces, hebben we een positief schoolklimaat nodig en de betrokkenheid van de volwassenen in de school bij de collectieve inspanning.

Er zijn vier verschillende manieren om leiderschapsstijlen te beschrijven vanuit het niveau van samenwerking:

1. Omstanders

Deze leiders stellen geen positieve doelen en inspireren de betrokkenen niet tot samenwerking. De resultaten laten weinig groei zien en hun partnerschapskwaliteiten zijn mager. De leraren werken in hun klassen en de directeur zit liever op zijn kantoor dan dat hij probeert zichtbaar te zijn.

2. Regelgevers

Deze leiders bepalen de doelstellingen voor de leraren en de school. Hoewel de resultaten goed zijn, reguleren zij de hele omgeving. Deze leiders weten met welk idee ze een vergadering willen verlaten voordat ze de vergadering binnenlopen. Helaas inspireren ze de betrokkenen niet tot partnerschap, alleen tot naleving, hetgeen uiteindelijk leidt tot een vijandig schoolklimaat waarin de leraren afwachten om te horen wat ze moeten doen.

3. Onderhandelaars

Onderhandelaars lijken te inspireren tot samenwerking, maar in feite bepalen zij de doelstellingen achter gesloten deuren. Vervolgens doen ze hun ronde door de school of het schooldistrict en zorgen ze dat ze mensen meekrijgen. Ze smeden coalities. Dit werkt zolang de betrokkenen in deze doelstellingen geloven en ze niet het gevoel hebben dat ze die moeten bereiken omdat ze hun opgelegd zijn.

Samenwerkend leiderschap zoekt de perfecte balans tussen het inspireren van betrokkenen en het samen stellen van doelen.

4. Samenwerkers

Deze leiders zoeken de perfecte balans tussen het inspireren van de betrokkenen en het samen stellen van doelen voor klassen en bouwen of afdelingen. Zij geloven in transparantie en eerlijkheid en hun resultaten zijn goed, omdat de betrokkenen het gevoel hebben dat ze een stem hebben in het proces. Deze schooldirecteuren gebruiken sociale media als een manier om met ouders te communiceren en ze gebruiken technologie met maximale impact.

Met de term samenwerkend leiderschap wil ik het beeld oproepen van een directeur die klassen in loopt, op de gang met leerlingen praat, ouders benadert om

ze iets positiefs over hun kinderen te vertellen, en nog veel meer. Alles wat schoolleiders doen, zou moeten gaan over het hebben van impact, en dat betekent dat ze met alle betrokkenen moeten samenwerken.

Impact hebben betekent dat we alles wat ons onderwijs beïnvloedt onderzoeken, daarop reflecteren en bespreken welke invloeden ertoe doen. Die invloeden zijn de instrumenten en methodes die we gebruiken en de dingen die we in de klas of op school doen die een positieve uitwerking hebben op het leerproces. John Hattie, die je in dit boek nog vaak zult tegenkomen, onderscheidt meer dan 250 invloeden op het leerproces. De zes invloeden van Hattie die ik zal bespreken, hebben allemaal een effectgrootte van meer dan 0,40 en dat wil zeggen dat input van een jaar meer oplevert dan de normale vooruitgang in een jaar. Dit zal ik in de volgende hoofdstukken verder uitwerken.

Deze invloeden brengen bij uitstek betrokkenen bij elkaar om samen te werken aan groei door sterke punten en andere zaken die bijdragen aan het leerproces te optimaliseren.

De invloeden in dit boek heb ik niet alleen gekozen vanwege hun effectgrootte, maar om de manier waarop zij betrokkenen bij elkaar brengen om samen te werken aan groei door sterke punten en andere zaken die bijdragen aan het leerproces te optimaliseren.

Invloeden

Deze invloeden zijn:

- **Onderwijskundig leiderschap** (effectgrootte 0,42)
Onderwijskundig leiderschap legt de focus op het leerproces; samenwerkend leiderschap brengt betrokkenen bij elkaar om die focus vast te houden.
- **De collectieve efficacy van leraren** (effectgrootte 1,39)
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** (effectgrootte 1,33)
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** (effectgrootte 0,37)
Goede professionele ontwikkeling is een continu proces en gericht op het leerproces van leerlingen, op de doelen van leraren en op de schoolgemeenschap. Samenwerkend leiderschap stimuleert en inspireert het leerproces van professionals in het dagelijks proces, bijvoorbeeld tijdens teambijeenkomsten.
- **Feedback** (effectgrootte 0,66)
Samenwerkend leiderschap stimuleert de groei van alle betrokkenen – ook van de schoolleider zelf – en gebruikt feedback om dat te bereiken.
- **Gezinnen betrekken** (effectgrootte 0,45)
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.

Dit zijn de invloeden waar de meeste schoolleiders en schoolgemeenschappen zich op richten wanneer we Leren Zichtbaar Maken-trainingen geven. De hoofdstukken 2 tot en met 7 zijn aan deze invloeden gewijd.

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?

Voor de leraren op je school en voor jezelf geldt dat je inzicht moet krijgen in de impact die je hebt op het leerproces van de leerlingen (collectief en individueel). Het is jouw taak om een aanpak te vinden die leraren helpt te begrijpen welke informatie ze nodig hebben en welk materiaal ze kunnen gebruiken om hun lespraktijk te verbeteren. Als onze reflectie niet gebaseerd is op harde data, herinneren we ons alleen wat we denken dat er gebeurd is en niet wat er écht gebeurd is. Samenwerkend leiderschap brengt leraren samen om die data te bespreken en een aanpak te bedenken om hun impact op het leerproces van de leerlingen te vergroten, opdat de leerlingen beoordelingsbekwaam worden.

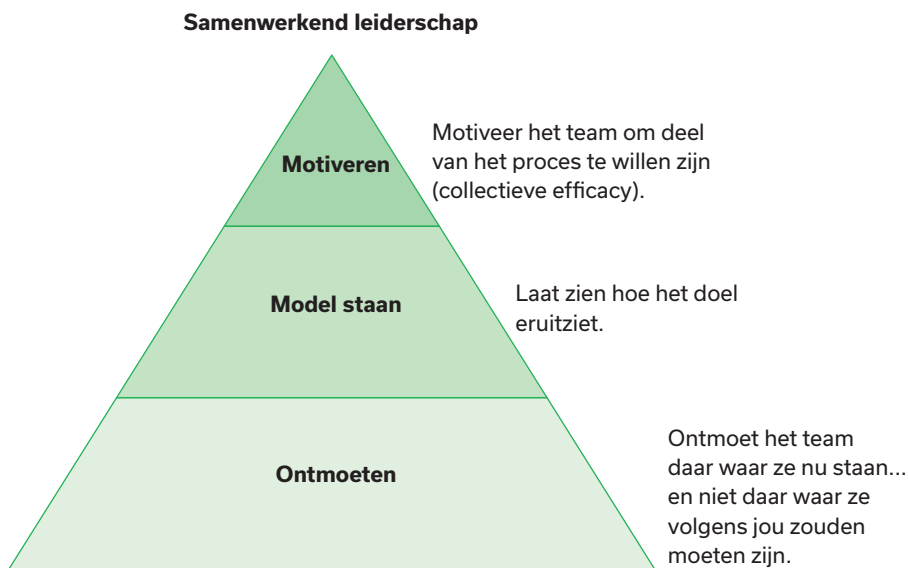
Bij samenwerkend leiderschap handelen schoolleiders als volgt:

- Ze reflecteren op basis van feiten.
- Ze zijn proactief en stimuleren een positief schoolklimaat.
- Ze halen diep adem voordat ze reageren.
- Ze luisteren meer dan ze praten.
- Ze brengen mensen samen door te ontdekken wat hen bindt.
- Ze weten waarom ze voor het leiderschap gekozen hebben en **waarom ze bij hun keus blijven**.

Ontmoeten, model staan en motiveren

Bij samenwerkend leiderschap maakt een schoolleider gebruik van feiten en onderzoek om betrokkenen op hun eigen niveau te ontmoeten, demonstreert hij het gewenste gedrag (hij staat model) en motiveert hij zijn team om zich te ontplooiën (zie figuur 1.2).

Figuur 1.2 Ontmoeten, model staan en motiveren



Het verschil tussen samenwerkers en onderhandelaars is dat samenwerkers wel eigen ideeën aandragen, maar ervoor openstaan deze aan te passen op basis van de feedback van de mensen waar ze mee samenwerken. De reden dat ik hier de nadruk op leg, is dat ik denk dat de meeste leidinggevers de betrokkenen niet op hun eigen niveau opzoeken, maar op het niveau waarop zij, de leidinggevers, vinden dat die betrokkenen zich zouden moeten bevinden. Bovendien

motiveren deze leidinggevendenden de betrokkenen niet, maar gebruiken ze data om hen te dwingen zich te conformeren. En vaak doen ze het gewenste gedrag niet voor, maar stralen ze eerder uit 'doe wat ik zeg, doe niet wat ik doe'.

Het is belangrijk dat we ons afvragen wie we zijn in onze leidinggevende rol. *Wat betekent leiderschap voor ons als individu? Wat zijn we bereid te leren? Staan we voor ons team of werken we zij aan zij – of beide?* Het zijn spannende tijden in het onderwijs en de vraag om verantwoording is nog nooit zo groot geweest. Als schoolleider staan we voor de nodige brandende kwesties en hoewel sommige daarvan niet nieuw zijn, weten we nog steeds niet hoe we er het beste mee om kunnen gaan. Deze kwesties zijn niet zo gemakkelijk op te lossen, dus we moeten weten wat er speelt en hoe we ze zullen aanpakken. Samen met alle betrokkenen moeten we bedenken wat de beste manier is om de grote problemen aan te pakken, zonder de kleine te negeren.

1.4 Tien brandende kwesties in het onderwijs

In januari 2014 schreef ik een blog getiteld *10 Critical Issues Facing Education*. Die post is honderdduizenden keren bekeken en wordt ook nu nog meer dan 15.000 keer per maand gelezen. Dit bewijst wel dat deze kwesties nog steeds actueel zijn. Schoolleiders proberen ze nog steeds te doorgronden, maar ze kunnen deze kwesties alleen maar aanpakken en beter doordenken door samen te werken met alle betrokkenen in hun schoolgemeenschap.

Blog

Tien brandende kwesties in het onderwijs

Peter DeWitt, 23 januari 2014, blogs.edweek.org

Tijdens mijn leiderschapstraining aan het College of Saint Rose volgde ik het vak *Critical Issues* bij Jim Butterworth (mijn mentor). Jim was een gretig lezer, een hoge ambtenaar in het ministerie van Onderwijs van de staat New York, voormalig toezichthouder en een geweldige hoogleraar. Zijn lessen van tweeënehalf uur mondden uit in een aantal van de beste discussies over onderwijs die ik ooit heb gevoerd.

Iedere week moesten we een aantal hoofdstukken lezen uit verschillende boeken (o.a. van Fullan, Senge, Hargreaves, Reeves en Greenleaf), en allerlei arti-

kelen uit het tijdschrift *Education Week*. Het verbreedde onze blik naar de wereld buiten onze klaslokalen of onze scholen. Mijn medestudenten waren teamleiders, leraren, schoolpsychologen en maatschappelijk werkers uit stedelijke, voorstedelijke en plattelandsdistricten, die allemaal bezig waren hun studie in leiderschap af te ronden.

Het is al meer dan tien jaar geleden dat ik dit vak volgde, maar ik ben nooit vergeten hoe belangrijk het is om zaken te bespreken, ook al is dat soms lastig en verschillen de deelnemers sterk van mening. Als pedagogen moeten we altijd in staat zijn om over ons beroep te debatteren. Het probleem is dat het ons soms niet lijkt te lukken om samen verder te komen, maar dat geldt voor ieder politiek onderwerp. Sommige politieke leiders hebben het zo druk met hun eigen gelijk dat ze geen duimbreed kunnen wijken.

Hopelijk komt daar dit jaar verandering in. Na de afgelopen jaren met een genomen verantwoordingsplicht, bezuinigingen op de begroting, argumenten en strijd, wordt 2014 een ander jaar voor ons allemaal... en ik hoop op een positieve wending. In het onderwijs worden we geconfronteerd met een aantal belangrijke kwesties, die niet eens allemaal te maken hebben met die verantwoordingsplicht en die mandaten.

Top 10 van brandende kwesties

Brandende kwesties zijn kwesties die belangrijk zijn voor het onderwijs. Het zijn de blokkades op ons pad of de belangrijke aspecten waar we ons op moeten richten om vooruit te komen en onze leerlingen betere kansen te bieden.

Algemeen geldende eindtermen

Zesenvestig staten hebben deze eindtermen weliswaar goedgekeurd, maar twaalf staten willen er alweer vanaf of overwegen dat. Hoe je ook over deze eindtermen denkt, ze hebben al vele verhitte debatten opgeleverd en dat zal in 2014 niet veranderen.

Het leerproces van leerlingen

Hieronder valt alles tussen de verschillende leertrajecten en het eindexamen; ook het aanmoedigen van leerlingen om hun stem te laten horen over hun leerproces en mee te praten over de grote beleidsbeslissingen over hun onderwijs. We hebben het vaak over het onderwijsproces, maar het leerproces is uiteindelijk het belangrijkste.

Technologie

Technologie is al jaren een gevoelig onderwerp. Sommige mensen zijn er dol op en passen technologie zonder problemen in hun lessen toe, terwijl anderen er een hekel aan hebben en niet inzien waarom ze gedwongen worden technologie in hun lessen te gebruiken. Wat de zaak compliceert, is dat sommige scholen onbeperkte middelen lijken te hebben, terwijl andere scholen het moeten doen met de afdankertjes van de rijkere scholen. Of het nu gaat om MOOC's, iPads, gaming of BYOD (Bring Your Own Device), technologie zal ook in 2014 een brandende kwestie blijven.

Sociale media

Twitter is de afgelopen jaren geëxplodeerd. Steeds meer leraren gaan online en sluiten zich aan bij een professioneel leernetwerk. Het mooie daarvan is dat ze zo materiaal kunnen delen voor gebruik in hun klaslokalen, schoolgebouwen en schooldistricten, en dat ze sociale media ook kunnen gebruiken voor hun eigen professionele ontwikkeling (zoals Twitterchats, EdCamps, enz.). Sociale media blijven zeker onderwerp van discussie in 2014, en terecht.

Politiek

In hun toespraken hebben politici het altijd over het onderwijs, maar de afgelopen twee jaar was dat nog opvallender. Ze hebben het er vaak over dat scholen tekortschieten, maar de enige oplossingen waar ze mee komen zijn standaardisatie, verantwoordingsplicht en toetsen waarvan de uitslag belangrijke gevolgen heeft voor de leerling en/of de school. Veel gouverneurs zijn komend jaar herkiesbaar en hun opvattingen over het onderwijs zullen ongetwijfeld een grote rol spelen in hun herverkiezing. De manier waarop veel politici, zoals Cuomo en Christie, over leraren praten is schandalig; dit jaar moeten leraren zelf weer de leiding nemen in deze discussie.

Toetsen waarbij er veel op het spel staat

Ik weet niet wat je hier al over gehoord hebt, maar scholen in het hele land zijn verplicht hun leerlingen toetsen af te nemen die zwaar meetellen. Dat begint soms al in de kleutergroepen, maar uiterlijk in het derde leerjaar. In de meeste staten worden leraren en schoolbesturen hier ook op afgerekend en daar zal komend jaar ongetwijfeld nog veel over gediscussieerd worden. We hebben verschillende methoden nodig om het leerproces van leerlingen te beoordelen, maar toetsen zouden niet zo zwaar mogen meetellen.

Leiderschap op school

Als je op Twitter kijkt, vind je honderden schoolleiders die zichzelf 'lerende leiders' noemen. Dit is van belang omdat zij inzien hoe belangrijk de rol is die ze spelen in het leven van hun leerlingen, leraren en medewerkers. Bovendien

begrijpen deze schoolleiders dat ze een positieve of negatieve impact kunnen hebben op hun schoolklimaat en dat ze nog steeds te veel collega's hebben die een negatieve impact hebben.

Lerarenopleidingen

Hoe krijgen we de beste leraren voor de klas als zoveel politici en beleidsmakers blijven roepen dat de scholen tekortschieten? Wie wil er dan het vak nog in? De lerarenopleidingen moeten sowieso een verbeterslag maken, aangezien de afgestudeerden vaak niet voorbereid lijken te zijn op de praktijk. In 2014 moeten we ons buigen over de vraag hoe basis- en middelbare scholen met deze opleidingen kunnen samenwerken om leraren op te leiden die klaar zijn voor het vak. Als leraren minder zwaar afgerekend zouden worden op toetsresultaten, zou dat al veel schelen.

Schoolklimaat

Een paar dagen geleden kondigden onderwijsminister Duncan en minister van Justitie Eric Holder nieuwe maatregelen aan om de route van school naar gevangenis te blokkeren en het schoolklimaat te verbeteren. Deze brandende kwestie gaat niet alleen over pesten, maar over het scheppen van een inclusief schoolklimaat, waarin alle leerlingen hun potentieel volledig kunnen benutten.

Armoede

We weten dat ongeveer 22 procent van onze leerlingen in armoede leeft. We weten ook dat veel kinderen uit arme gezinnen die binnenkomen in groep 1 thuis maar een achtste deel van de taal (woordenschat) horen die hun rijkere klasgenoten horen. Veel van de scholen die deze leerlingen proberen te onderwijzen beschikken niet over voldoende middelen. De gemeenschappen waar kinderen in armoede leven, hebben vaak niet dezelfde middelen als de rijkere steden. Armoede is een van de meest brandende kwesties van deze tijd, zowel binnen scholen als daarbuiten.

Deze kwesties zijn vreselijk lastig op te lossen, maar bieden ook kansen, en we hebben leiders nodig die een behoorlijk inzicht hebben in al deze onderwerpen. Samenwerkend leiderschap negeert de problemen niet, maar ziet ze als uitdagingen. Er zijn in het leven altijd vraagtekens omdat we niet weten wat er gaat gebeuren, maar het is ook spannend om uit te zoeken hoe we daarmee om kunnen gaan. Samenwerkend leiderschap verzamelt alle betrokkenen om zich heen om hier samen over na te denken en de pijn te verzachten die met sommige kwesties gepaard zal gaan. In dit boek ga ik hier verder op in.

1.5 Het belang van reflectie

Ik heb ontzettend veel profijt gehad van mijn tijd als schoolleider. Reflectie is essentieel geweest voor mijn carrière en ik denk dat ik nog steeds veel kan groeien. Hopelijk denk jij net zo over je eigen leiderschap. Ik hoop dat dit boek je inspireert en je het instrumentarium geeft dat je nodig hebt om onderbouwd na te denken over je eigen werk.

Jill Berkowicz, een oud-leraar die samen met Ann Myers de blog *Leadership 360* schrijft voor *Education Week*, stelde deze vragen die ik jou aan het begin van dit boek voor wil leggen:

- Wie ben je?
- Welke rol wil je spelen in het onderwijs?
- Wat weet je en kun je onderwijzen dat anders is dan doorsnee?
- In welke zin beantwoord je aan een behoefte die er in het werkveld is?
- Wat doe je als je aarzelt om je te laten gelden?
- Hoe weet je of je er klaar voor bent?

Het beantwoorden van deze vragen zal je ongetwijfeld helpen om je klas, school of scholengroep te leiden. Om effectief leiding te geven en een positieve invloed te hebben op onze schoolgemeenschappen, moeten we onze eigen stem vinden en ons onderscheiden als leiders die uitnodigen tot samenwerking in plaats van naleving. Om dingen ten goede te veranderen, hebben alle betrokkenen sterk samenwerkend leiderschap nodig dat hen aanmoedigt hun stem te laten horen. *Zet jij mensen in hun kracht?*

Samenwerkend leiderschap is verre van eenvoudig, omdat het je taak is ervoor te zorgen dat mensen met verschillende opvattingen een gemeenschappelijke missie gaan delen, en daar is veel ervaring, geduld en een vooruitziende blik voor nodig. In bestuurskundige opleidingen wordt de toekomstige leiders geleerd zichtbaar te zijn, maar ik denk dat er meer voor nodig is. Leiders moeten elke dag dieper graven. Ze moeten ontmoeten, model staan en motiveren. Dat lukt niet van de ene op de andere dag en het kost tijd om deze vaardigheden te ontwikkelen.

Vele handen maken licht werk

Peter DeWitt, schoolhoofd van Poestenkill Elementary School, Albany, New York

Als hoofd van Poestenkill Elementary School in het Averill Park Central School District in de buurt van Albany, New York, heb ik hard gewerkt aan de samenwerking met ouders, leerlingen en personeel. Er staan door het hele boek heen verhalen van andere scholen, maar ik begin met mijn eigen verhaal omdat het elementen bevat die zeer succesvol maar ook erg uitdagend waren.

Bijna iedere dag ving ik de leerlingen op als ze op school aankwamen, had ik contact met leerlingen die behoefte hadden aan de subtiele interventie van een volwassene en liep ik van lokaal naar lokaal om alle leerlingen een goede dag te wensen. Het schoolklimaat was belangrijk voor mij en mijn team. We deden ons best om de dag goed te beginnen. Ik voerde gesprekken met ouders, luisterde naar de zorgen van leraren en andere medewerkers of vroeg om feedback van leerlingen.

Als schoolgemeenschap werkten we samen aan het ontwerp en de bouw van een nieuwe speelplaats. Tientallen ouders, leraren en leerlingen kwamen een aantal weekenden opdaven om een nieuwe speelplaats voor de school te bouwen. Dit was belangrijk, omdat er in dit stadje geen andere grote ruimtes waren waar kinderen konden spelen, dus daarin vervulde de school een centrale rol.

Een van de ouders bleef ons oppeppen door steeds te roepen: 'Vele handen maken licht werk.' Het was echt een bijzondere tijd voor ons schoolklimaat en onze school. Medewerkers, leerlingen en ouders deelden voor die tijd ook hun zorgen en successen, maar de bouw van de speelplaats hielp ons die basis verder te verstevigen. Die eerste jaren waren belangrijk voor wat komen ging.

In de laatste vier jaar dat ik daar werkte, moest de school miljoenen dollars bezuinigen, werden er talloze leraren ontslagen en werden we door teruglopende leerlingenaantallen gedwongen om een schooltje te sluiten dat in 1992 aan ons schooldistrict was toegevoegd. Poestenkill Elementary School moest binnen drie maanden de hele leerlingpopulatie en een aantal leraren van dat schooltje opnemen.

Het was een onrustige tijd in ons schooldistrict, omdat leerlingen uit het tweede leerjaar kwamen demonstreren tijdens bestuursvergaderingen, ouders van beide scholen via Facebook ruzie maakten en een ouder van de school die

gesloten werd een haatblog begon waarin het schoolbestuur en de leraren aangevallen werden. Soms was er zelfs politie bij de vergaderingen van het schoolbestuur. In die periode hebben we allemaal fouten gemaakt waar we van hebben moeten leren, meestal op het gebied van communicatie.

In mijn eerste jaar als schoolhoofd hadden we op onze school een adviesraad opgericht. In deze raad zat een vrijwilliger uit ieder leerjaar en elk aandachtsgebied. In de loop der tijd begonnen we samen doelstellingen te schrijven voor de teamvergaderingen en organiseerden we activiteiten om zaken aan te pakken die in de verschillende teams speelden. In de fase waarin de scholen werden samengevoegd, besteedden we veel tijd aan het verminderen van de stress van alle betrokkenen.

We organiseerden een open huis voor de ouders van de school die met ons fuseerde. Ik heb de leerlingen een aantal keren bezocht voordat hun school ging sluiten en een paar van die bezoeken waren op momenten dat de hele

school bij elkaar was. We hebben met de oudervereniging een ijsjesactiviteit georganiseerd om alle leerlingen bij elkaar te brengen voordat de school officieel van start ging. Toen de haatblog negatieve commentaren postte, gingen we daar tegenin met positieve reacties.

Door samen te werken, ben ik een betere leider geworden. Ik leerde van de leerlingen, leraren en ouders. Ik zal altijd trots blijven op mijn tijd als schoolhoofd van Poestenkill Elementary.

Verder werkte ik met de ouderraad aan nieuwe evenementen die de leerlingen en ouders van beide gemeenschappen bij elkaar zouden brengen, en na verloop van tijd sleet de pijn van de fusie. Ouders, leerlingen en leraren kwamen talloze keren bij elkaar voor opvoeringen, concerten, sportwedstrijden en schoolactiviteiten. We hielden open huis om het te hebben over pestgedrag of de nieuwe eisen die de staat stelde. Ik zal daar in dit boek verder op ingaan.

Samenwerking is niet zomaar een leuk idee voor een boek. Door samen te werken, ben ik een betere leider geworden, omdat ik leerde van de leerlingen, leraren en ouders om me heen. Ik zal altijd trots blijven op mijn tijd als schoolhoofd van Poestenkill Elementary.

Peter DeWitt, EdD.

Schoolhoofd van Poestenkill Elementary School (2006-2013)

Poestenkill, New York

Ontmoeten

- Stel jezelf voor aan de schoolgemeenschap. Zet alle maskers af en laat zien dat je je vereerd voelt om er te werken. Ouders willen weten dat het schoolhoofd van hun kind ook echt bij hun kind wil zijn.
- Neem de tijd om de betrokkenen (leerlingen, leraren, enz.) stuk voor stuk te leren kennen om te zien waar ze staan en na te denken over manieren waarop jouw expertise van pas kan komen.
- Luister meer dan je praat. Zorg dat je niet alleen de zender van je eigen boodschap bent, maar ook leert wat hun boodschap is.

Model staan

- Zet in op communicatie. Zorg ervoor dat het woord *leerproces* een prominente plaats krijgt op de website van je school.
- Probeer de nieuwsbrieven voor ouders te beperken tot één pagina, in plaats van vijf pagina's die niemand leest.
- Begin een blog voor de school, waarin je schrijft over het leerproces, maar ook over de veranderingen die je op school hebt doorgevoerd. Met een blog kun je jouw geluid laten horen en laten zien hoe samenwerkend leiderschap eruitziet, zolang je de mogelijkheid een reactie achter te laten maar niet afsluit.
- Zorg dat je in positieve bewoordingen over leerlingen, leraren en de school praat. Dit advies klinkt misschien oppervlakkig, maar we horen één positieve uitspraak voor elke tien negatieve uitspraken.

Motiveren

- Afhankelijk van de school hebben veel mensen de typische retoriek over hoge verwachtingen en gemeenschapszin al wel gehoord. Hoe zorg je dat jouw verhaal dieper gaat?
- Vasthouden aan je verhaal is de beste manier om te bewijzen dat het je ernst is. Schoolleiders doen dat niet altijd. Kies een goed verhaal, zodat je gemotiveerd bent om het ook werkelijk te realiseren.
- Leiders praten over verandering. Doe dat anders en praat over verbetering. Er wordt ons voortdurend gevraagd om te veranderen, maar verbetering levert veel meer waar voor je geld.
- Hoe motiveer je mensen die niet gemotiveerd zijn? Hoe weet je wie dat zijn? Wat ga je doen?

- Hoe begon jij je carrière als schoolleider?
- Hoe ga jij de mensen die bij de schoolgemeenschap betrokken zijn ontmoeten?
- Bij wie kun jij terecht voor ondersteuning en begeleiding? Je voorganger? Een gezaghebbende leraar? Een lid van de schoolgemeenschap?
- Welke lessen heb jij in de klas geleerd waarmee je leraren kunt helpen die misschien hetzelfde doormaken?
- Hoe ga jij je als leider richten op onderwijs en het leerproces?

SAMENWERKEND LEIDERSCHAP

Wat voor schoolleider wil je zijn? Vanuit welke focus geef je leiding? En waar begin je als je het leerproces wilt optimaliseren?

Het onderwijs verbeteren begint volgens Peter DeWitt bij de feiten. Daarvoor haakt DeWitt aan bij het baanbrekende werk van onderwijswetenschapper John Hattie. Die bracht het effect van 250 invloeden op het leerproces in kaart. Uit dit onderzoek kiest DeWitt zes invloeden waar je je als schoolleider op kunt richten. Het zijn invloeden die zich bij uitstek richten op het bijeen brengen van diverse betrokkenen, om zo samen de verbeteringen vorm te geven.

Samenwerkend leiderschap noemt DeWitt deze manier van leidinggeven. Het betekent dat je alle belanghebbenden actief bij je aanpak betreft. Dat doe je door te *ontmoeten, motiveren en model te staan*. Als 'samenwerkend schoolleider' loop je de klassen in, praat je met leerlingen, benader je ouders en discussieer je met collega's. Kortom: je zoekt de betrokkenen op hun eigen plek op, motiveert ze om naar verbetering te streven en doet zelf voor hoe het moet.

Als je dit boek hebt gelezen:

- kun je jouw leiderschap meer richten op samenwerken en meer baseren op onderzoek.
- kun je betrokkenen een stem geven in de schoolgemeenschap, zodat ze zich gehoord en uitgedaagd voelen.
- kun je belangrijke medewerkers deel laten uitmaken van een samenwerkend leidinggevend team, dat steunt op de bijdragen van alle leden.

'DeWitt verbindt op toegankelijke wijze belangrijke elementen van Leren Zichtbaar Maken met essenties van het systeemdenken. Het boek combineert onderbouwde theorie met praktische handvatten, om door middel van 'samenwerkend leiderschap' te werken aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Niet vanachter een bureau, maar op de werkvloer.'

- AD VIS, VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR ALBERO SCHOLEN

ISBN 978-94-6118-285-2

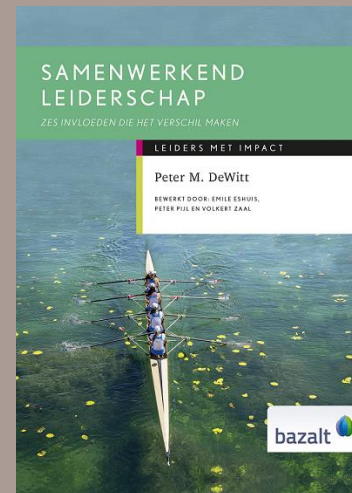


BAZALT GROEP bestaat
uit Bazalt, HCO en RPCZ



Het boek Samenwerkend leiderschap bestellen?

Ga naar shop.bazalt.nl



Workshop of studiedag over Samenwerkend leiderschap?

Neem contact met ons op via dienstverlening@bazalt.nl.

Wil je meer tips en gratis hoofdstukken ontvangen?

Meld je dan aan voor onze e-mailings: [aanmelden](#)



BAZALT GROEP bestaat
uit Bazalt, HCO en RPCZ

