



Krachtig schoolleiderschap: vertel je verhaal en stel vragen

De kwaliteit van de relaties is doorslaggevend voor het resultaat van de school

Nico Eigenhuis

is directeur van Animaz. Een adviesbureau voor persoonlijk leren en organiseren.
E-mail: nico.eigenhuis@planet.nl

In dit artikel illustreert de auteur het ontstaan van een gemeenschappelijk gedragen verhaal op basisschool Vredeburg te Hoofddorp. De schoolleider creëerde daarmee een situatie waarbij hij stevig grip kreeg op de organisatie: krachtig leiderschap door een goede balans tussen sturing (door de directeur) en zelfsturing (door de personeelsleden).

Leerkrachten zijn professionals. En professionals gaan niet 'harder lopen' door regels en richtlijnen, maar wel door een gemeenschappelijk gedragen verhaal, waarbij ze grote invloed hebben op de inhoud (vgl. Weggeman, 2007). Jouw verhaal verradt waarom jij schoolleider wilt zijn, hoe je wilt samenwerken en hoe je vindt dat leerkrachten en kinderen zouden moeten leren. Je profileert je daarmee steeds duidelijker als een schoolleider met visie en je inspireert en motiveert daarmee je personeel. Uiteindelijk participeren je teamleden in het vertellen van het verhaal van de school aan elkaar en aan andere betrokkenen (zoals de ouders). Je verhaal moet wel aansluiten bij het denken van je teamleden, daarom is het stellen van goede vragen een belangrijke voorwaarde voor een gemeenschappelijk gedragen verhaal.

Paul Kupper is sinds het begin van schooljaar 2009-2010 directeur van basisschool Vredeburg in Hoofddorp. Hij vertelde zijn personeel een goed verhaal en stelde ze vragen over de wijze waarop zij zouden willen dat hij leiding zou geven aan zijn school en zijn personeel. Door zijn wijze van handelen, duidelijk te zijn en aandacht te hebben voor z'n personeel, kreeg hij grip op de organisatie. De auteur van dit artikel was in de afgelopen perioden zijn coach en heeft de gang van zaken dus van dichtbij meegemaakt. De succesvolle ontwikkelingen waren aanleiding om het verhaal ook aan de lezers van Basis-schoolManagement te vertellen.

'We hebben met Paul weer een gezicht op school. Eerst dacht ik: 'Hé, is dat ook een taak van een directeur ... om zo'n inbreng te hebben in de Ouderraad?' Maar zijn verhaal leverde wel wat op: we zijn meer gaan nadenken over het waarom van de dingen die we doen. Hij staat tussen ons in, maar als het moet ook erboven.'

Ella, voorzitter van de ouderraad.

'Ik ben erg blij met zijn planmatige aanpak. Dat geeft al gauw diepgang in de gesprekken. De kern van Pauls verhaal is:
- We zijn geïnteresseerd in de kinderen
- We doen het samen
- We spreken elkaar aan op onze verantwoordelijkheden
Hij heeft een open situatie gecreëerd waardoor we als team al heel snel bereid waren om met elkaar aan het werk te gaan'.

José, IB'er

Zijn verhaal: Ik ben jullie nieuwe directeur en ik wil samen met jullie zorgen dat de kinderen op onze school mooi onderwijs krijgen en volop mogelijkheden zullen hebben in de maatschappij waarin ze straks hun weg zullen moeten zoeken. En ik wil dat samen met jullie doen door steeds samen naar onze manier van werken te kijken en dat te bespreken.

Zijn vragen: Ik wil daarmee een begin maken door jullie twee vragen te stellen: 1. Wat vind je van onze school en 2. Welke eisen stellen jullie aan mij als directeur. Door jullie deze dingen te vragen toon ik LEF en datzelfde vraag ik vervolgens van jullie. TOON LEF: **L** erend vermogen
E igen verantwoordelijkheid
F ocus op de goede dingen
Hieronder laten we zien hoe Paul zijn verhaal vertelt en zijn vragen aan zijn personeelsleden voorlegde. Hij deed dat op een vanzelfsprekende wijze: geloofwaardig, eenvoudig, emotioneel en fris.

Het vertellen van het verhaal: **G-E-E- F, Geloofwaardig, Eenvoudig/Essentieel, Emotioneel, Fris**

Kenmerk 1: Met de G van geloofwaardig

- › Mensen beoordelen eerst de brenger van de boodschap en pas daarna de boodschap zelf.
- › Mensen luisteren naar woorden, maar geloven het gedrag
- › 'Wees geloofwaardig' wil zeggen: Wees competent, lieg niet, spreek de waarheid.
- › 'Geloofwaardige boodschappen

brengen', wil zeggen: breng boodschappen die mensen kunnen begrijpen en aanvoelen en waarmee ze kunnen experimenteren.

Kenmerk 2: Met de E van Eenvoudig/Essentieel

- › KISS... Keep It Super Simpel. Niet te verwarren met het intellectueel niveau van een tienjarige... (tenzij het om een tienjarige gaat...)
- › In weinig woorden veel zeggen, de essentie oproepen zoals Picasso je in een paar penseelstreken de strijd van een stierenvechter kan laten beleven
- › Zoals Johan Cruijff het kon zeggen... en... niet alleen voor Amsterdammers: 'Elk nadeel heb z'n voordeel'
- › Stop met proberen volledig te zijn

Kenmerk 3: Met de E van Emotioneel

- In recent onderzoek ook wel 'allegiance' genoemd: het geloof in wat je doet en de overtuiging en gedrevenheid waarmee je dat doet, uiteraard zonder drammerig te worden. Allegiance wordt gezien als een belangrijke werkzame factor in ons werk.
- › Géén sentimentele kippenvolmomenten uit een programma van een commerciële omroep
 - › Maar diepere emoties zoals die van Martin Luther King ('I have a dream') of Barack Obama
 - Emotioneel intelligent betekent:
 - › Controle over de eigen emotie (standvastig, erin blijven geloven ook als je halve team cynisch is geworden)
 - › Gevoelig voor de emoties van anderen: invoelend, willen begrijpen

Kenmerk 4: Met de F van Fris

- › Onverwacht, fris, verrassend
- › Soms met humor, soms met puntige zinsneden, soms met relativerende zelfspot
- › Toen de Dalai Lama door een journalist bijna werd gedwongen de Chinezen te haten omdat ze

Onze schoolsituatie in een matrix

	Beleid	Organisatie	Personeel
Technisch	Doelen en werkwijze Welke doelen streven we na? Zijn we het er over eens? Bespreken van de aanpak. Wat zijn de sterke en zwakke kanten?	Taken/bevoegdheden Wie doet wat? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Hoe lopen de informatiestromen? Met welke procedures moeten we rekening houden?	Deskundigheid Welke kennis en vaardigheden hebben we eigenlijk nodig?
Politiek	Beleidsbeïnvloeders Wie zijn er eigenlijk allemaal bij ons onderwijs betrokken? Wie kan ons verder helpen? Van wie hebben we last en hoe verbeteren we dat? In de literatuur worden de beleidsbeïnvloeders ook wel stakeholders genoemd.	Besluitvorming Hoe komen bij ons besluiten tot stand? In hoeverre hebben wij als personeel invloed op de beslissingen die genomen worden?	Autonomie Hoe staat het met onze zelfstandigheid, vrijheid en speelruimte om ons werk vorm te geven? Is er ruimte voor persoonlijke aspiraties? Zo ja dan is de kans op succes het grootst!
Cultureel	Schoonklimaat In hoeverre sluiten de visie, de sfeer en de tradities van onze school aan bij mijn eigen opvattingen? Hoe meer eensgezindheid, hoe meer draagvlak.	Samenwerking In hoeverre kunnen we in onze samenwerking onze zorgen delen, feedback uitwisselen en elkaar helpen? Samen oplossingen bedenken en uitproberen.	Houding Collegialiteit is essentieel bij nieuwe ontwikkelingen, die al genoeg energie en inspanning vragen. Door collegialiteit blijven we gemotiveerd, inventief en creatief.
Innovatief	Interactief leren Hebben we meer relevante informatie nodig? Is vertaling nodig van plannen en doelen? Gerichte aandacht nodig voor evaluatie en resultaten	Co-creëren Reflecteren we op plannen van het bestuur en/of directie? Benutten van informatie, kennis en inzichten	Leren Benutten we mogelijkheden en ruimte voor leren door daarin zelf initiatief te nemen? Gerichte aanpak nodig.

(bronnen: Camp, 2001 en Schaveling, 2008).

zijn land hadden bezet, tempels hadden verwoest en zijn volk hadden doen lijden, antwoordde hij rustig: ‘De Chinezen hebben al mijn land bezet, ik laat ze mijn geest niet bezetten ...’
(vrij naar Buelens en Stobbeleir)

Het verhaal van Paul ontleende enorme kracht aan deze vier kenmerken. Tegelijkertijd was Paul oprecht nieuwsgierig naar de wijze waarop de personeelsleden het werk op de school ervaren.

Het stellen van de vragen

De eerste vraag: ‘Wat vind je van onze school?’

Paul wilde met deze vraag zicht krijgen op de voor hem nog relatief onbekende organisatie. Hij wilde dit doen door het voeren van kennismakingsgesprekken. Maar welke vragen stel je dan eigenlijk?

‘We stellen, geloof ik, wel heel hoge eisen aan onze directeur. Maar die eisen stelt hij ook aan zichzelf en laat ons dat ook zien. Heel waardevol dat hij ons als MT hoort en betreft en ècht met ons samenwerkt. Dat straalt uit naar het team!’

Juf Sandra,
coördinator van de bovenbouw

De bovenstaande matrix blijkt hiervoor een instrument dat de gelegenheid geeft om vragen te genereren en een behoorlijk compleet beeld te krijgen van je organisatie:

In de gesprekken kregen de teamleden de gelegenheid vanuit de matrix één of enkele gebieden te selecteren. Na het voeren van de gesprekken met alle personeelsleden had Paul een prachtige hoeveelheid informatie verzameld die hij heeft geordend en vervolgens heeft gepresenteerd aan het team. Hieruit ontstonden op een natuurlijke en vanzelfsprekende manier aandachtspunten voor de schoolontwikkeling voor de komende jaren.

De tweede vraag: ‘Welke eisen stellen jullie aan mij als directeur? Welke eisen stel ik eigenlijk aan mezelf? En parallel daaraan: welke eisen stellen mijn personeelsleden eigenlijk aan mij in mijn positie als directeur? Deze vragen waren voor Paul belangrijk om samen met zijn team aan de kwaliteit van het onderwijs te kunnen werken. Dit gebeurde vanuit de overtuiging dat teamle-

den alleen bereid zijn de eigen verantwoordelijkheid te nemen als ze zich gezien voelen en weten dat hun oordeel ertoe doet. In termen van systeemtheoretisch denken wilde Paul eigenlijk helderheid over de relatiedefiniering: hoe zien wij elkaar en hoe denken wij eigenlijk over elkaar? (vgl. De Fraeye, 2006) . Paul stelde zich de vraag hoe hij inzicht zou kunnen krijgen in de vraag welke verwachtingen zijn personeelsleden hebben van hun directeur. Daarvoor gebruikte hij een competentieprofiel waarin een overzicht wordt gegeven van gedragsvoorbeelden van een directeur in het primair onderwijs.

Op de volgende pagina een fragment van het profiel (twee van de zes competenties komen in beeld). Paul heeft het volledige competentieprofiel op A3formaat afgedrukt en aan zijn teamleden voorgelegd met de vraag: ‘Geef met behulp van de bolletjes van de 5-puntschaal van links naar rechts aan in hoeverre je het betreffende kenmerk belangrijk vindt (linkerbolletje ‘niet zo

belangrijk' en het rechterbolletje 'heel belangrijk')

Alle teamleden hebben aan de oproep van Paul gehoor gegeven en hun oordeel op het profiel aangegeven. Kort daarop heeft Paul de verzamelde gegevens aan zijn team gepresenteerd en aangegeven welke eisen geheel bij hem passen en welke in mindere mate.

Na het verhaal van Paul en de verkenning van de twee vragen was er in relatief korte tijd voldoende vertrouwen aanwezig om de volgende stappen te zetten: het tonen van LEF door Paul als directeur en het eisen van LEF van zijn personeelsleden. Op deze wijze zorgt Paul, als di-

recteur van 'De Vredeburg', voor een context waarin de voorwaarden aanwezig zijn om verder te werken aan de verbetering van de kwaliteit van de school en het onderwijs aan de kinderen.

Ook is de grip op de organisatie sterk toegenomen omdat de teamleden in toenemende mate bereid zijn om de verantwoordelijkheid te nemen voor de school als geheel en niet alleen voor de eigen groep of bouw. De bereidheid hiertoe is sterk toegenomen door de duidelijkheid over de aspecten van de organisatie in de matrix. Er zijn woorden gegeven aan de organisatie en de eisen die dit stelt aan ieder perso-

neelslid afzonderlijk en aan het team als geheel. Ook de consultatie van de teamleden, over de wensen die zij hebben ten aanzien van het werk van de directeur, draagt bij aan de motivatie van de teamleden doordat zij zich gehoord en daardoor betrokken voelen bij de ontwikkelingen die de school verder wil doormaken.

Met het tonen van je persoonlijke overtuiging door je verhaal te vertellen en tegelijk het stellen van vragen bevinden we ons in goed gezelschap: Toen een journalist eens aan Einstein vroeg hoe het kwam dat hij zo bewonderenswaardig geleerd

Competentie 1: De directeur als mens

Directeuren werken, bewust of onbewust, in hun dagelijkse werk met kinderen en volwassenen vanuit opvattingen over het mens zijn: levensbeschouwing, hoe zouden mensen met elkaar om moeten gaan in de maatschappij en in het onderwijs in het bijzonder, hoe leren mensen, welke rol speelt betekenisgeving/zingeving in het menselijk functioneren, (zelf)bewustzijn

Voorbeelden van persoonlijk inzicht:

- Bewust zijn van de levensovertuiging van waaruit je werkt	0	0	0	0	0
- Bewust zijn van je eigen waarden en normensysteem	0	0	0	0	0
- Bewust zijn van zingeving in je leven en in je werk	0	0	0	0	0

Gedragsvoorbeelden:

- Willen en kunnen leren	0	0	0	0	0
- Visie hebben op hoe mensen leren	0	0	0	0	0
- Verantwoordelijkheid kunnen delen en nemen	0	0	0	0	0
- Respect tonen	0	0	0	0	0
- Openheid tonen	0	0	0	0	0
- Kwetsbaar durven zijn	0	0	0	0	0
- Bevlogen zijn en inspireren	0	0	0	0	0
- Bereidheid tot reflectie	0	0	0	0	0

Competentie 2: Leiding geven (algemeen)

2a. Aansturen van professionals

Gedragsvoorbeelden:

- Een klimaat scheppen waarin teamleden zich gemotiveerd en gestimuleerd voelen	0	0	0	0	0
- Resultaatgericht werken van (een groep)teamleden bevorderen	0	0	0	0	0
- Teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen	0	0	0	0	0
- (Een groep) Teamleden durven aanspreken op het functioneren en hun verantwoordelijkheden	0	0	0	0	0

2b. Doelgericht management

Gedragsvoorbeelden:

- Doelen stellen	0	0	0	0	0
- Beslissingen durven nemen	0	0	0	0	0
- Prioriteiten stellen	0	0	0	0	0
- Hoofd- en bijzaken onderscheiden bij (complexe) problemen	0	0	0	0	0
- Voortgang van processen bewaken	0	0	0	0	0

In totaal worden er in het profiel 6 competenties beschreven, maar voor een goed begrip van de tekst in het artikel zijn deze fragmenten voldoende. (bron: Eigenhuis, 2008)

'Ik merk dat we als team dichter naar elkaar zijn toegegroeid. Zoals onze directeur het aanpakt voelt het heel goed. Als mijn directeur de goede stap zet ben ik sneller geneigd om het ook te doen. We worden een team doordat alle meningen serieus worden genomen. Ieder van ons krijgt het gevoel belangrijk te zijn voor de school.'

Juf Suzanne, groep 1/2b

was geworden antwoordde Einstein: 'Dat komt door m'n moeder' ... Na enig doorvragen vertelde hij: 'Als ik thuiskwam uit school vroeg zij mij vaak: 'En, Albert, heb je vandaag nog een goede vraag gesteld?'

Hij voegde er nog aan toe: 'Ik ben niet zo geleerd hoor, maar ik heb wel geleerd om oprecht nieuwsgierig te zijn en vragen te stellen.'

Krachtig schoolleiderschap toon je door sterke sturing (het vertel-

len van je verhaal) en door tegelijkertijd ruimte te geven aan de zelfsturing van je personeelsleden (door ze vragen te stellen en die serieus te nemen). Een goede balans tussen deze beide wijzen van leidinggeven biedt ruime mogelijkheden om de werkrelaties in je organisatie te verbeteren en daarmee de grip op je organisatie te versterken. De kwaliteit van de relaties is doorslaggevend voor het resultaat van de school. 

Literatuur

- Buelens, Marc e.a. (2009). Grootmeester in leiderschap. Schiedam: Scriptum.
- Camp, Peter (2001). De kracht van de MATRIX. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Eigenhuis, Nico (2008). De directeur als mens en leider, een competentieprofiel. Interne uitgave Animaz Inspiratie.
- Fraeye, Marleen de (2006). Constructieve groepsprocessen. Houten: Bohn Stafleu van Loghem.

Schaveling, Jaap (2008). Tijdelijk leiderschap. Den Haag: Academic Service.

Weggeman, Mathieu (2007). Leiding geven aan professionals? Niet doen!. Schiedam: Scriptum.

Uw ambities Uw partner



Wilt u uw administratieve processen in goede banen leiden?

Wilt u ondersteuning in het optimaal benutten van uw personeelsmanagementinstrumenten?

Wij zijn uw partner.

Wij komen uit het onderwijs,

daar ligt onze uitgebreide ervaring en expertise waarvan u profiteert.

**Maak uw keuzes,
ambieer professioneel HR-beleid. Merces**

- Integraal personeelsbeleid
- Salaris-administratie
- Financiële administratie

www.merces.nl/uwambitie • info@merces.nl • T 0344 - 64 80 00