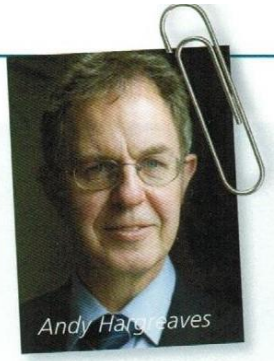


Resultaten verbeteren door inspirerend leiderschap

Over 'Uplifting Leadership', het nieuwste boek van Andy Hargreaves

Wat vraagt het om méér met minder te doen? Hoe kunnen we beter presteren dan voorheen? In hun boek 'Uplifting Leadership' nemen Andy Hargreaves en zijn collega's ons mee in hun kijk op leiderschap dat prestaties van organisaties verbetert. Ze deden onderzoek in verschillende organisaties en teams, onder andere een groep scholen voor basisonderwijs en voortgezet onderwijs. De auteurs onderscheiden zes factoren die het verschil kunnen maken. Interessant is dat ze ook wijzen op een aantal vaak gebruikte vernieuwingsstrategieën die juist het tegendeel van 'verbeterd resultaat' bewerkstelligen. In dit artikel lichten we enkele van deze factoren toe.

De dingen die we volgens Hargreaves vooral niet moeten doen:

- Je als doel stellen bij de top te moeten behoren.
- Hetzelfde doen als anderen die zeggen 'de top te hebben gehaald'.
- Je concentreren op 'piketpalen' die je achtereenvolgens wilt gaan passeren.
- Mensen in je school onder druk zetten om de gestelde doelen vooral te halen.
- Zo snel mogelijk beter willen zijn dan andere scholen.

Wat zouden we dan wel moeten doen?

- Je een beeld vormen van de school die je wilt zijn (dromen, durven, moed).
- Creativiteit een kans geven, zowel van jezelf als van je teamleden.
- Samenwerken, óók met concurrenten.
- Elkaar meenemen in wat je wilt realiseren.
- Meten en registreren wat echt betekenis heeft.
- Duurzaam denken: ga een weg die is vol te houden.

NIET DOEN:

Je als doel stellen bij de top te moeten horen.

In Nederland heeft de staatssecretaris van onderwijs een paar jaar geleden het initiatief genomen om scholen uit te nodigen voor een traject dat kan leiden tot het predicaat 'excellente school'. Dat hij hiermee iets in gang gezet heeft dat door Hargreaves en de zijnen als een ongewenste aanpak wordt gekwalificeerd, geeft de staatssecretaris misschien te denken. Door aandacht te geven aan rankings of andere pogingen om de wereld te laten weten dat de resultaten beter zijn dan die van anderen, lopen we het risico dat de noodzakelijke aandacht voor het primaire proces van alledag tekort komt. In eerdere publicaties was Hargreaves daarover nog meer uitgesproken: het kan zelfs betekenen dat die gerichtheid verwordt tot een perverse prikkel. Bijvoorbeeld doordat mensen verleid kunnen worden tot het manipuleren van toetsuitslagen. Maximale aandacht voor het pedagogisch - en didactisch leerproces van leerlingen leidt tot optimale leerresultaten en tot voldoening bij leerkrachten en de schoolleiding door de wetenschap dat je met de goede dingen bent bezig geweest.

NIET DOEN:

Hetzelfde doen als anderen die zeggen 'de top te hebben gehaald'.

Inspirerend leiderschap bereik je niet door anderen na te doen. Dat wil niet zeggen dat de auteurs vinden dat je per se alles zelf moet uitvinden. Zij stellen dat het verbeteren van de praktijk vooral een proces is van samen op zoek gaan naar mogelijkheden, die je vanuit je vakmanschap aanspreken, die je zelf ontwikkelt en dus bij jou en de leerlingen passen. Ze geven hiermee impliciet aan te twijfelen aan 'evidence based' ('wetenschappelijk bewezen') werken zoals beschreven in publicaties van Marzano met de titel 'What Works'. Overnemen van door anderen bedachte praktijken leiden af van de energie die je met elkaar kunt losmaken: samen de eigen praktijk verbeteren door te vertrouwen op elkaars deskundigheid en open te staan voor elkaars kwaliteiten en beperkingen. We weten ook dat de kans van slagen het grootst is in een onderwijsvernieuwing die je met elkaar hebt gecreëerd.

NIET DOEN:

Mensen onder druk zetten om gestelde doelen te halen.

Meten we wat we waarderen of waarderen we wat we meten? Hoe meer er afhangt van de data die we verzamelen, bijvoorbeeld een positief inspectieoordeel, hoe groter de kans op fraude met deze data. Zowel in 'professioneel kapitaal' als in dit boek worden talloze voorbeelden genoemd van hoe de nadruk op data leidt tot de focus op verantwoorden in plaats van je verantwoordelijk voelen voor goede prestaties van leerlingen. Schoolleiders die deze verantwoordelijkheid voelen gebruiken uiteraard data om te bepalen of de inspanningen van collega's leiden tot het behalen van gestelde doelen. Daardoor krijg je voortdurend informatie over hoe je ervoor staat en wat je volgende stap zou kunnen zijn.

WEL DOEN:

Dromen, Durven, Moed

Dromen en dromers worden niet altijd met open

armen ontvangen. Een gedurfde visie leidt vaak tot onbegrip, angst, twijfel of zelfs spot. Leiders, die weten waarom zij de verandering die zij noodzakelijk achten inzetten, vinden in hun morele doelen de legitimering om door te zetten. Om vast te houden en te blijven investeren in het steeds opnieuw uitleggen van het waarom van deze verandering. Leiders met een goede mix van 'voortouw nemen', 'ondersteunen' en 'participeren' blijken succesvolle leiders van veranderprocessen te zijn. Een schoolleider die duidelijke doelen voor ogen heeft en kaders durft te zetten ook als die ambitieus zijn (voortouw nemen). Een leider die oog heeft voor wat teamleden nodig hebben om hun bijdrage aan de verandering te leveren (ondersteunen). Door veel in dialoog te zijn en deel te nemen aan het ontwerpproces is deze leider in staat om elke dag collega's te inspireren een stapje te zetten (participeren).

WEL DOEN:

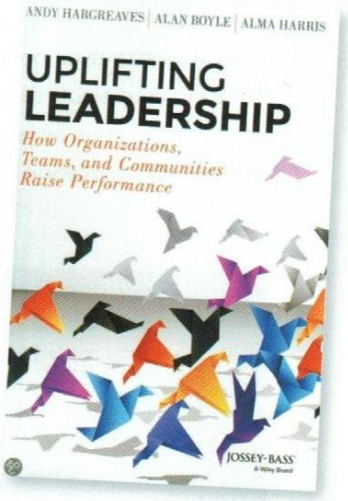
Geef creativiteit een kans, zowel van jezelf als je teamleden

Omdat eerder bleek dat zomaar overnemen van wat anderen bedacht hebben niet per se werkt, is er creativiteit nodig om oplossingen te bedenken die in de eigen situatie passen en die passen bij de opvattingen van de mensen die het werk moeten doen. Hierbij zou je kunnen denken aan het gebruik van de groepsoverzichten en -plannen. Meestal zijn het elders ontwikkelde modellen, waarvan veel leerkrachten uiteindelijk niet veel energie krijgen. Dit is precies een gebied waar de creativiteit van leerkrachten zou kunnen worden aangesproken, door met elkaar in dialoog de vraag te verkennen 'wat hebben wij nodig om de voortgang van het leren te kunnen volgen en daardoor te weten wat de leerlingen morgen nodig hebben?'

WEL DOEN:

Duurzaam leren en ontwikkelen

Bij elke verandering staan we in de ontwerpfase stil bij hoe deze kan bijdragen aan duurzame schoolontwikkeling. Duurzaam in de zin van een bijdrage aan een samenleving die we met elkaar de moeite waard vinden, bestendig in tijd en dat er is sprake van echte ontwikkeling doordat de verandering "in mensen is gaan zitten". Het is een onderdeel geworden van hun denk- en handelingspatronen. Deze duurzaamheidseis betekent dat we steeds aandacht blijven houden voor wat de verandering met mensen doet en welke mindset voorwaardelijk is om deze verandering succesvol te laten zijn. Leiders ondersteunen het verwoorden en visualiseren van deze mindset. In de school vind je posters met daarop uitspraken die klinken als: "zo doen wij dat hier (... totdat we iets beters vinden)´.



Hargreaves' 'Uplifting Leadership' gaat niet over het 'optillen' van mensen of processen of over het verheffen van de leidinggevende. Integendeel. Het gaat het over het leiderschap van elke betrokkene. Het gaat over het realiseren van een omgeving, van een context waarin mensen, gestimuleerd door geïnspireerd leiderschap, zelf tot een ontwikkeling komen die voorheen niet mogelijk leek.

Auteurs:
Nico Eigenhuis & Tijn Nuyens

Redactieleden van Passend Onderwijs Magazine.