

A man in a black t-shirt and blue jeans is jumping over a low stone wall. He is holding a colorful umbrella (yellow, blue, red, and green) above his head. The background shows a scenic mountain landscape with green hills and a clear blue sky. The bottom half of the image is a solid blue background with white text.

# OP ZOEK NAAR VERNIEUWEND LEIDERSCHAP IN HET PRIMAIR ONDERWIJS

Er is niet één manier van vernieuwen. Schoolleiders uit het primair onderwijs zijn in de pilot Vernieuwend Leiderschap op zoek gegaan naar wat vernieuwend leiderschap voor hen, hun team en de school in de praktijk inhoudt.

# Voorwoord

**Er is niet één manier van vernieuwen. Schoolleiders uit het primair onderwijs zijn in de pilot Vernieuwend Leiderschap op zoek gegaan naar wat vernieuwend leiderschap voor hen, hun team en de school in de praktijk inhoudt. In dit programma creëren het Arbeidsmarktplatform PO en Kennisland de ruimte en ondersteuning voor schoolleiders om lerend te vernieuwen, in een divers landelijk netwerk van collega-schoolleiders en coaches.**

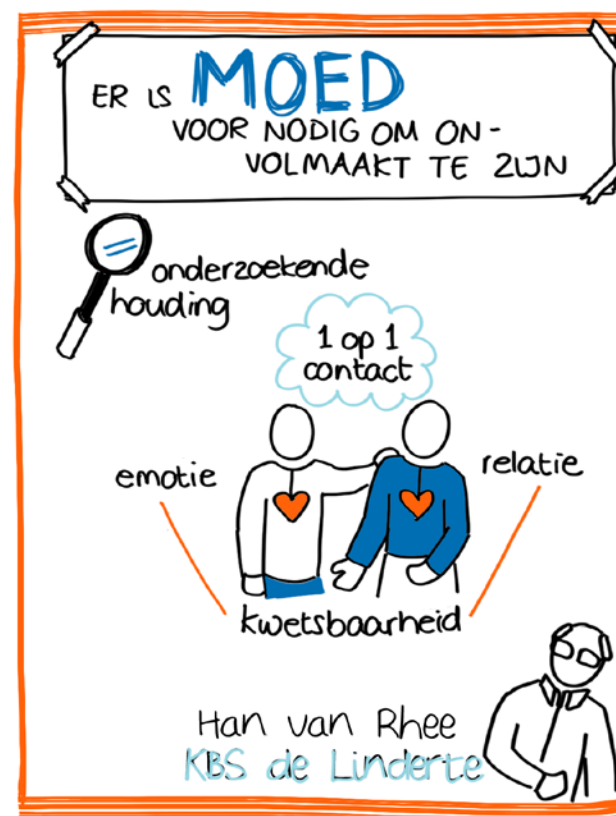
Na een jaar onderzoeken en uitproberen rondom een concreet vernieuwingsvraagstuk geven de schoolleiders aan dat de ingezette ontwikkeling op hun school niet te stoppen is. Het team draagt in de meeste gevallen de ontwikkeling en zet die door, ook onafhankelijk van de persoon van de schoolleider. Een dergelijke gedeelde vorm van leiderschap en samen leren vernieuwen heeft de toekomst.

Margreet Vendel (bestuurslid van stichting Meer Primair en van het Arbeidsmarktplatform PO) benadrukt het belang van de schoolleider: *'De schoolleider moet immers voorleven dat je van droom tot daad kunt komen. De schoolleider schept ruimte voor initiatieven, geeft vertrouwen en vraagt van zijn mensen volharding om vernieuwingen door te kunnen voeren. Het Arbeidsmarktplatform PO ondersteunt de pilot 'Vernieuwend leiderschap' omdat die duurzaam gedrag stimuleert, voor beter onderwijs. Het proces van dromen, durven en doen.'*

Hoe pak je de beoogde vernieuwing aan? Hoe vorm je de contouren van de verandering in de eerste plaats met je team? Weet iedereen waarom de verandering nodig is en onderschrijven zij de noodzaak? En hoe leer je met collega-schoolleiders van elkaars praktijksituatie? Dit bleken sleutelvragen te zijn in het proces van verandering in de deelnemende scholen.

Hoe kunt u als schoolleider hiervan leren? Dat leest u in deze publicatie. Naast de uitgangspunten van het programma, verhalen en filmpjes zijn de geleerde lessen en tips van schoolleiders op een rijtje gezet.

Wilt u ook ervaringen delen? Of hebt u vragen over het in gang zetten van vernieuwingen op uw school? Aarzel dan niet en neem contact op met het Arbeidsmarktplatform PO.



## HOOFDSTUK 1

# Op zoek naar vernieuwend leiderschap op basisscholen

## 1.1 De pilot Vernieuwend leiderschap PO

Vernieuwing is een vraagstuk voor elke school en elke schoolleider speelt daar een grote rol in. Het doel van de pilot is: een aanpak ontwikkelen om, in school- (en bestuur) overstijgende netwerken van collega's, samen te leren vernieuwen. Uitgaand van de eigen alledaagse praktijk en in een open en dynamische leeromgeving.

De pilot is begonnen met een groep van 22 schoolleiders die veel variatie vertoont in ervaring, karakter, type school en locatie in het land.

Het programmteam (begeleiders van de pilot Martine Maes en Kimon Moerbeek) heeft, op basis van zijn visie op sociale innovatie en leren, een actie- en onderzoeksgerichte vorm van leren ontwikkeld en uitgetest. Met als leidende vraag: hoe kunnen we de juiste balans vinden tussen theorie en praktijk, structuur en openheid, denken en doen, beslissingen nemen en ruimte creëren? Het vertrekpunt was:

- minder theoretisch;
- minder dichtgetimmerde methodieken aanbieden;
- geen nieuwe modellen aanbieden in klasjes;
- meer onderzoekend in de eigen praktijk, gekoppeld aan nieuwe leernetwerken tussen verschillende scholen van verschillende besturen.

Het programmteam heeft gewerkt op basis van een aantal werkprincipes (zie paragraaf 1.2). Aan de hand daarvan zijn stapsgewijs de leerbijeenkomsten ingevuld en doorlopend afgestemd op de behoeften van de schoolleiders.

### Open en onderzoekend

Juist met het oog op de variatie in de groep is de vorm van leren 'open' gehouden, met veel ruimte voor individuele ontwikkelbehoeften. Tegelijkertijd heeft het programmteam een leeromgeving gecreëerd waarin schoolleiders werden uitgedaagd:

- hun patronen te doorbreken;
- elkaar te helpen en kritisch te bevragen in het leernetwerk;
- uit hun comfortzone te treden om hun (nieuwe) rol bij het vernieuwen in hun eigen werkomgeving te onderzoeken.

Dat sloeg aan. De deelnemende schoolleiders gaven te kennen dat zij bewust niet hebben gekozen voor dichtgetimmerde cursussen, maar op zoek waren naar het open en onderzoekende karakter van de pilot.

Enkele startvragen van schoolleiders

Wij beginnen volgend schooljaar met het *international primary curriculum*. Mijn uitdaging daarin is: hoe begeleid ik dat proces?

We gaan, vanuit een sterrenschoolconcept, een concept voor onze eigen school ontwikkelen. Hoe kunnen we gaan werken vanuit leerlijnen? Dat is voor mij de grootste uitdaging en de grootste spanning.

Hoe doorbreken we het klassensysteem en hoe initiëren we, vanuit teamleren, het 'unit-onderwijs', waarbij we dus met 4 of 5 fte verantwoordelijk worden voor 100 kinderen?

Onlangs zijn we begonnen met het invoeren van handelingsgericht werken. Ik wil graag naar een situatie waarbij het team komt met de onderwerpen, elkaar schoolt en elkaar nieuwe dingen leert, zodat ik zelf een stapje terug kan doen.

Onze kleine school wordt samengevoegd met een andere school uit het dorp. Samen betrekken we een heel nieuw pand. Mijn uitdaging is: regie voeren, zodat alle deelnemers in het nieuwe pand kunnen bijdragen aan een leerrijk concept voor de kinderen en ouders, maar ook aan de leefbaarheid in het dorp.

Mijn uitdaging: de laatste stappen zetten om het ontwikkelde onderwijsconcept MIC (Meervoudige Intelligenties en Coöperatief leren binnen een sterk klassenmanagement) samen met mijn team te borgen. Ik zou ook graag tools in handen krijgen om een soort kenniscentrum te vormen en daar ideeën uit te wisselen over dit onderwijsconcept.

Wij willen eerst ons schoolplein opknappen en aan de hand daarvan de samenwerking tussen het team en ouders verbeteren. Hoe kan ik dat het beste aanpakken?

Ons vernieuwingsvraagstuk op school is: meer- en hoogbegaafde leerlingen begeleiden en loslaten. We willen een stapje verder zetten door volgend schooljaar met drie leerlingen los van methodes te werken. Mijn leervraag is: Hoe breng ik nieuwe inzichten in ons team? Hoe neem ik iedereen mee en houd ik ze betrokken?

Ik zoek een manier om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, waarbij we de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen en leerkrachten elkaar stimuleren en zeggen wat goed is.

## 1.2 Ingrediënten pilot Vernieuwend leiderschap

De pilot is gebaseerd op leersporen, werkprincipes en ingrediënten om te werken aan vernieuwingsvraagstukken in de onderwijspraktijk.

### Leersporen

Vier leersporen vormen de rode draad van de pilot:

- 1) **Ik** als (vernieuwende) schoolleider: het individuele leerproces van de schoolleider;
- 2) **Wij** als (vernieuwende) school: het leerproces in en rond de schoolorganisatie met het team;
- 3) **Wij** als (vernieuwende) schoolleiders: het leerproces in het netwerk van schoolleiders;
- 4) **Mijn** concrete initiatief tot vernieuwing: concrete implementatie van de vernieuwing op school.

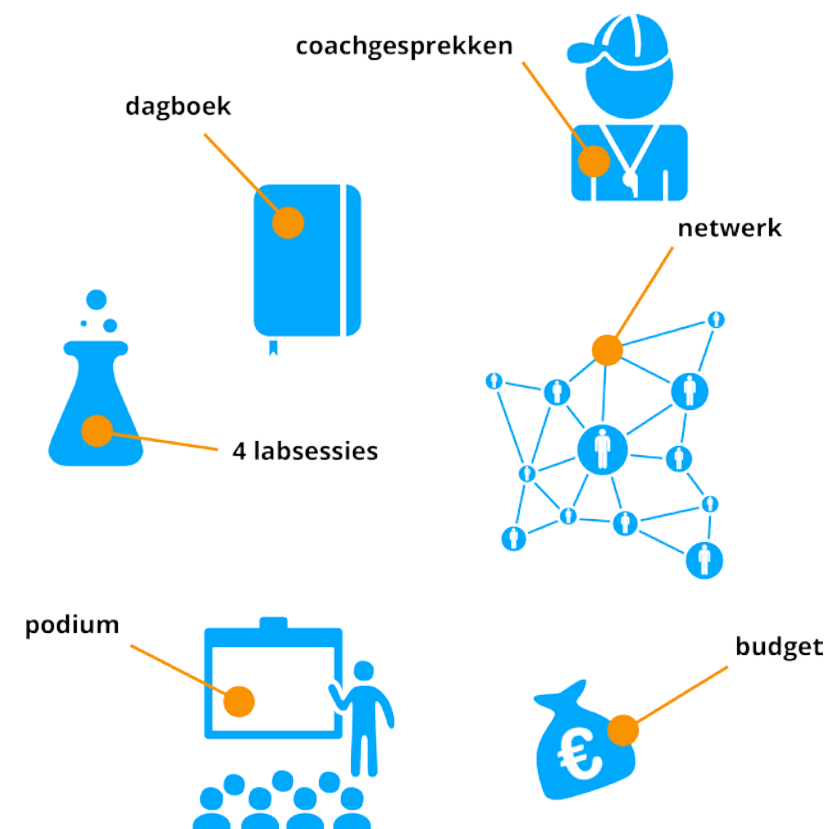


### Principes van vernieuwend leiderschap

Bij het ontwerp van de pilot en van de vernieuwingsaanpak van schoolleiders voor hun vernieuwingsvraagstuk, bieden de volgende werkprincipes houvast:

- denk groot, begin klein;
- kijk door een innovatiebril, niet door een projectbril;
- zorg dat je de praktijk begrijpt en centraal stelt;
- kijk onderzoekend naar de praktijk en praktisch naar onderzoek;
- denk in netwerken;
- beschouw communicatie als innovatietool;
- organiseer co-creatie in plaats van beleid 'uitrollen';
- organiseer prototyping, in plaats van pilots;
- schep ruimte voor experimenten;
- zet iteratieve stappen, op basis van feedback;
- kijk waardierend naar uitdagingen;
- durf te delen, te betrekken en te vragen;
- creëer eigenaarschap in het team, zodat de vernieuwing duurzaam wordt;
- blijf je eigen visie ontwikkelen op leren en vernieuwen.

### Ingrediënten



Deze ingrediënten dragen bij aan het doel van de pilot: schoolleiders leren samen vernieuwen.

Dat doen ze:

- in school- (en bestuur) overstijgende netwerken van collega's;
- uitgaande van de eigen, alledaagse praktijk;
- in een open en dynamische leeromgeving.

## Ingrediënt 1: Samen leren

In het lerend netwerk van schoolleiders van verschillende scholen en besturen leren de schoolleiders van en met elkaar. Bij dat leren staan centraal:

- de vernieuwingsvraagstukken;
- de concrete stappen die nodig zijn om het vernieuwingsvraagstuk in de praktijk aan te pakken.

Het leernetwerk bestaat uit de volgende componenten:

- labsessies;
- expeditiegroepjes;
- buddy's;
- online leergroep.

### Labsessies: leerbijeenkomsten met collega-schoolleiders

Labsessies (Labs) zijn fysieke bijeenkomsten waarin schoolleiders concrete ervaringen uitwisselen over leren vernieuwen. Deze leeromgeving wordt, gedurende de looptijd van de pilot, dynamisch ontworpen. Dat doet het programmteam, op basis van feedback van deelnemers en coaches.



Tijdens deze Labs wordt besproken:

- wat de schoolleider in zijn of haar eigen praktijk heeft ondernomen;
- wat andere schoolleiders daar van kunnen leren;
- wat de leeropbrengsten betekenen voor de vervolgstappen.

In de Labs wordt steeds een andere fase van het ontwikkelproces belicht. Specifieke theorie wordt meegenomen in verschillende werkvormen en opdrachten.

Kick-off: Pitch van het vernieuwingsvraagstuk  
Lab 1: Verruim je perspectief en bepaal je strategie  
Lab 2: Samen leren van de praktijk  
Lab 3: Je impact vergroten  
Lab 4: Op naar duurzame vernieuwing  
Slotbijeenkomst: Deel je verhaal

## Expeditiegroepjes

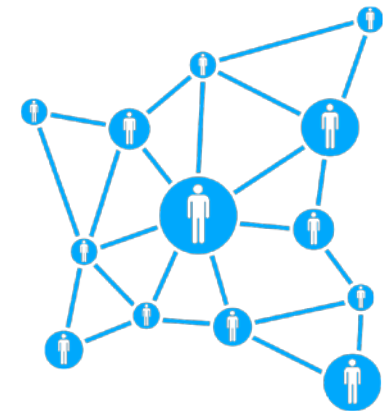
Expeditiegroepjes zijn groepjes van vier à vijf schoolleiders, begeleid door een coach. De groepsleden wisselen (ook tussen de Labs door) kennis uit en reflecteren met elkaar over leermomenten, ervaringen en concrete resultaten in de eigen onderwijspraktijk van iedere schoolleider.

### Buddy's

Schoolleiders kiezen tijdens de pilot een andere schoolleider als buddy, om ook tussen de Labs met elkaar te sparren over inhoud, tips en strategieën voor hun vernieuwingsvraagstuk. De verdere invulling wordt aan de schoolleiders zelf overgelaten, al naar gelang de behoefte en beschikbare tijd.

### Online leergroep

Schoolleiders kunnen geleerde lessen, artikelen, interessante links en informatie over de vernieuwingsvraagstukken met elkaar delen via een facebook-groep.



## Ingrediënt 2: Leren met een coach

Vier ervaren coaches bieden de schoolleiders ondersteuning:

- individuele coaching (maximaal tien uur) over de leervragen die voortkomen uit de vernieuwingsvraagstukken van schoolleiders;
- collectieve ondersteuning, met ruimte voor reflectie, in de expeditiegroepjes tijdens de Labs.

De coach is de gids die schoolleiders bevraagt, interessante uitzichten toont, uitdaagt om van gebaande paden af te wijken en in contact kan brengen met een breder netwerk.

Ook spelen de coaches een belangrijke rol bij het verzamelen van feedback en bij het vormgeven van de iteratieve stappen van het programma, samen met het programmteam.

### **Ingrediënt 3: Zelfstandig en onderzoekend leren**

Om hun eigen proces kwalitatief te verdiepen, maken de schoolleiders huiswerkopdrachten en houden ze gedurende het jaar een actiedagboek bij. Dat helpt:

- om permanent scherp te blijven door telkens een aantal terugkerende reflectieve vragen door te nemen;
- het eigen inzicht te verdiepen;
- om materiaal te verzamelen waarmee hulpvragen kunnen worden gesteld aan de coach, het projectteam, collega-schoolleiders tijdens de Labs, of aan iemand buiten het programma.



### **Budget**

De schoolleiders ontvangen als onderdeel van de pilot een bescheiden budget. Het geld is vrij te besteden om de uitvoering van het vernieuwingsvraagstuk te vergemakkelijken. Voor sommige schoolleiders is het budget weliswaar een incentive om mee te doen aan de pilot, maar het vormt geen cruciaal ingrediënt van de aanpak.



### **Ingrediënt 4: Podium**

De schoolleiders worden vanaf het begin uitgedaagd om zichzelf te presenteren en hun visie en aanpak te delen. Zo melden zij zich aan in de vorm van een filmpje, met een pitch die zij nog eens 'live' uitspreken tijdens de kick-off-bijeenkomst.

Gedurende het programma worden schoolleiders gestimuleerd hun ideeën voor het voetlicht te brengen door bijvoorbeeld media-aandacht te zoeken, workshops te geven en te participeren in bredere netwerken.

Het programma wordt afgesloten met een pitch in de spotlights en op een écht podium ten overstaan van een breder publiek.

**In het volgende hoofdstuk lees je welke ingrediënten de schoolleiders hebben ingezet en met welk resultaat.**

## HOOFDSTUK 2

# Ervaringen uit de schoolleiderspraktijk

Gedurende het jaar vormen deze vier leersporen de rode draad:

- 1) het individuele leerproces van de schoolleider;
- 2) het leerproces in en rond de schoolorganisatie met het team;
- 3) het leerproces in het netwerk van schoolleiders;
- 4) de concrete invoering van de vernieuwing op school.

Wat blijkt? Niemand heeft stilgezeten: nagenoeg alle schoolleiders hebben het programma afgemaakt en zijn tevreden over het verloop. Twee schoolleiders hebben moeten afhaken om persoonlijke redenen.

Wat heeft de deelnemende schoolleiders nu werkelijk vooruit geholpen? We duiken trapsgewijs in de praktijk van deze processen, aan de hand van reflecties en verhalen van de schoolleiders, hun coaches en hun teams:

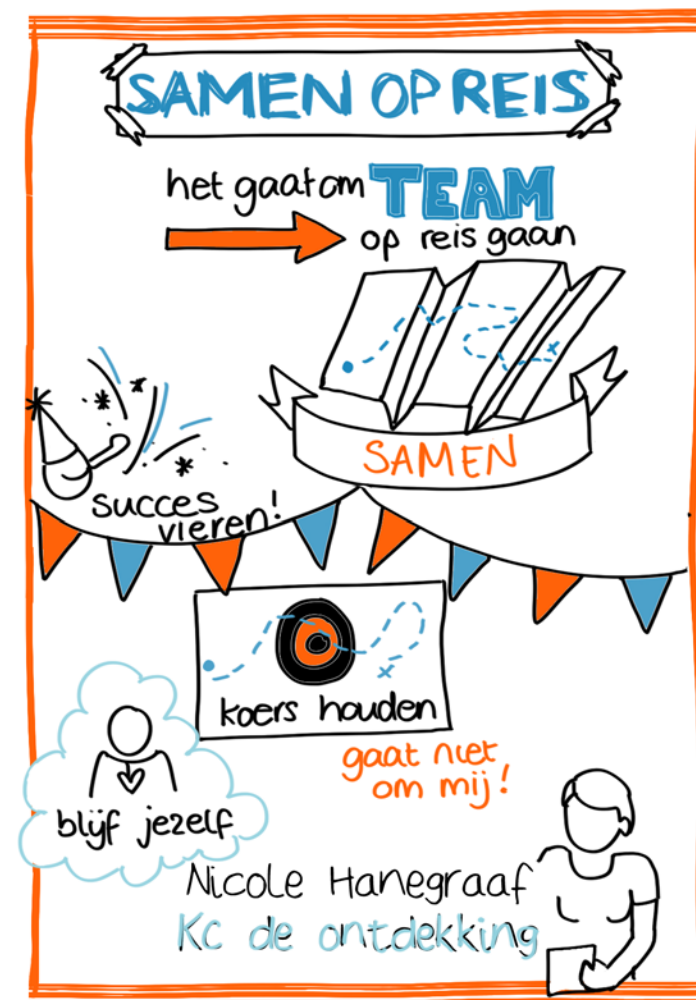
- Welke waarde hebben de in de pilot aangeboden ingrediënten voor de schoolleiders, voor hun vernieuwingsproces en voor duurzame vernieuwing?
- Welke strategieën en interventies hebben de schoolleiders in hun praktijk uitgetoetst?
- Hoe hebben hun teams hun interventies gewaardeerd?

## 2.1 De waarde van ondersteunende ingrediënten

De pilot biedt vier ondersteunende ingrediënten aan:

- 1) samen leren (een leernetwerk van collega-schoolleiders, expeditiegroepjes, een buddy-systeem, een online-leergroep en lab-sessies);
- 2) begeleiding door een coach;
- 3) zelfstandig en onderzoekend leren;
- 4) een podium.

Gedurende het gehele jaar is feedback verzameld over de waarde van deze ingrediënten voor het vernieuwingsproces van de schoolleider. Dat is gebeurd tijdens Labs, via een enquête en met een groepsevaluatie tijdens het laatste Lab. In deze paragraaf bieden we inzicht in de feedback over de eerste drie ingrediënten. We laten het 'podium bieden' buiten beschouwing. Over het belangrijkste onderdeel hiervan, het oefenen en uitvoeren van de presentatie in TED-stijl, was bij het schrijven van deze publicatie nog geen feedback beschikbaar. Kijk voor een impressie van de presentaties op [pagina 12](#).



## Ingrediënt 1: Samen leren

Om samen meer te leren over hun eigen en elkaars vernieuwingspraktijk hebben de schoolleiders elkaar gedurende het jaar op verschillende manieren ontmoet. De Labs verbinden de verschillende leernetwerken op de scholen van de deelnemende schoolleiders. Zo kunnen schoolleiders, afkomstig uit diverse plaatsen in het land, een kijkje in elkaars keuken nemen.

Elk Lab bevat elementen zoals een minicollege over theorieën in de veranderingkunde en groepswork in expeditiegroepjes onder leiding van coaches. Hiervoor worden verschillende gesprekstechnieken en werkvormen ingezet, bijvoorbeeld 'open space', speeddaten, de 'fishbowl' en 'leervoorkeuren' (Twynstra & Gudde).

In het groepswork bespreken en analyseren de deelnemers de huiswerkopdrachten die zij in de tussentijd hebben gemaakt. Elkaar goed feedback geven is hierbij een cruciaal onderdeel.

Tussen de Labs door:

- is er ruimte voor buddy's om elkaar te zien;
- hebben de expeditiegroepjes gezamenlijke coaching;
- is de online leeromgeving altijd bereikbaar: een besloten facebook-groep die nieuwe kennis en inspiratie deelt.

Het element 'samen leren' wordt vooral gewaardeerd vanwege het hoge niveau van intervisie en peer-to-peer learning. Hierbij bespreken de deelnemers hoogte- en dieptepunten met elkaar en wisselen zij tips en strategieën uit.

'Ik geniet van de facebook-tips tussendoor. Dit kan nog wel wat uitgebreider, meer posts zou leuk zijn!'

Deelnemers over de online-leergroep op facebook

'Voordat ik hieraan begon, had ik een enorme facebook-allergie. Maar voor mijn nieuwe initiatief voor hoogbegaafde kinderen heb ik mijn facebook-account weer tot leven gewekt en mij aangesloten bij groepen voor hoogbegaafde mensen. Nooit gedacht dat ik er zoveel uit kon halen! Via facebook leer ik nieuwe mensen kennen en begrijpen en uiteindelijk heb ik ook mezelf door het hele traject veel beter leren begrijpen. Dus ik heb uiteindelijk ontzettend veel aan facebook gehad, voor mezelf. Dat vond ik wel grappig.'

### Deelnemers over het leernetwerk met collega-schoolleiders

'Door het leernetwerk ben ik tot het inzicht gekomen dat ik vrij solistisch bezig ben. Ik wil nog wel eens van mijn eigen situatie een noodzaak maken. Maar een collega-schoolleider zei net tegen me: nee, je moet het omdraaien. Wat heeft je team nodig? Daar ben ik eigenlijk gelijk op gaan reflecteren. Mijn team wil namelijk 15.000 euro voor een sessie met een trainer die het team gaat spiegelen ten opzichte van henzelf. En ik vraag me nu af: misschien kan ik dat zelf wel!'

### Deelnemers over de Labs

'De regelmaat van de terugkerende Labs is een mooie stimulans om met het ontwikkelvraagstuk bezig te blijven. Er wordt tijdens de Labs immers wel wat van je verwacht.'



'De bijeenkomsten bieden een stimulans om verder te gaan.'

'De afwisseling van werkvormen spreekt mij aan. Ik had nog nooit een 'rich picture' gemaakt. Eerst dacht ik: wat moet ik daarmee? Nu kijk ik er met plezier op terug. Het geeft structuur aan mijn ideeën.'

'De minilezing over veranderingkunde is de moeite waard geweest. Even luisteren naar iemand die van een onderwerp iets meer weet, is altijd welkom.'

### Deelnemers over het buddy-systeem

'Een buddy zoeken is lastig. Je weet nog maar zo weinig van elkaar en uit ervaring weet ik dat het met een buddy ook moet 'klikken'. De vraag die hier onder moet liggen is: hoe leert je organisatie en hoe leer jij als directeur? Daar inzicht in krijgen, is nog niet zo eenvoudig. Maar als dat helder is, is een match ook zo gemaakt.'

'De ontmoetingen met andere schoolleiders zijn voor mij van grote waarde. De mix van 'starters' en 'ervaringsdeskundigen' is motiverend voor mij. Bij iedereen is iets anders te halen, van mooie ontwikkeltrajecten tot krachtige adviezen.'



'Praten met elkaar over wat de ander doet en wat hij tegenkomt, is goed voor mij: nieuwe inzichten opdoen, geïnspireerd worden door verhalen van collega's uit het land en informatie krijgen die soms al wat verborgen in je achterhoofd zat.'

'Elke bijeenkomst haal ik weer input, inspiratie, ideeën, motivatie en enthousiasme op. Ik rijd met een 'kofferbak vol' naar huis.'

'Het is echt leuk en inspirerend om met zoveel onbekende, inmiddels een beetje bekende, directeurs samen te zijn en te praten over de dingen waar iedereen mee bezig is. Ik houd erg van de afwisseling van doen en theorie.'

'Drie vragen die zijn gesteld in Lab 2 hebben me de rest van het jaar gegrepen: Ben je het waard gevolgd te worden? Ben je te volgen? Kun je zelf volgen?'

'Het gesprek met mijn maatje was to the point, fijn meegedacht en goed doorgevraagd op kleine stappen die nu gezet moeten worden. Had ik veel aan, en ook het meedenken met haar proces was goed.'

## Ingrediënt 2: Leren met een coach

De coaches zijn vooral ingezet om de individuele en collectieve leerprocessen te verdiepen. Zij vertalen de principes achter het programma naar hun gesprekken met de deelnemers. Volgens de deelnemers helpen de coaches hen vooral bij het verdiepen van hun professionele ontwikkeling, zodat zij via zelfreflectie hun eigen aannames kunnen onderzoeken en vragen kunnen stellen.



### Deelnemers over de coaches

‘De ondersteuning van een coach is fijn om je persoonlijke doelen te spiegelen aan de ontwikkeling van de school. Dat helpt echt.’

‘Echt top is de interactie met mijn persoonlijke coach. Zij luistert goed naar wat er speelt en helpt mij te analyseren, om zo bepaalde stappen in het proces te kunnen zetten.’

De coaches en het programmateam hebben schoolleiders uitgedaagd:

- hun eigen leervragen opnieuw te onderzoeken;
- elkaar feedback te geven;
- patronen die vernieuwing in de weg staan, te leren herkennen en te doorbreken.

De inzichten die zij bij de schoolleiders ophalen, hebben de coaches ingebracht bij de ontwikkeling van het programma, zowel van de Labs als van de hele pilot.

‘De lessen die het allermeeft bijdragen, komen in mijn situatie voort uit de gesprekken met mijn coach. Die komen het dichtst bij mezelf en mijn groei.’

‘Sparren met anderen maakt scherp en meedenken met anderen is voor mezelf ook waardevol.’

Opvallend: naast de sterke waardering voor het peer-to-peer-element, hechten de deelnemers ook veel waarde aan iemand met ervaring als schoolleider én coach.



### Bent u benieuwd naar de observaties van de coaches?

Lees dan de columns van de vier coaches, verspreid door deze publicatie. Zij vertellen hoe het voor hen was om een jaar lang vernieuwende schoolleiders te begeleiden en geven tips voor uw eigen verandertraject op uw school.

## Kijk mee naar vernieuwend leiderschap

Elly Marwitz – coach

Als coach van zes deelnemende schoolleiders heb ik de mooie rol gehad om van dichtbij mee te mogen kijken in ‘de-keuken-van-alledag’ van veranderprocessen. Dat gebeurde in de vorm van bijeenkomsten met alle zes (via intervisie en kennisdeling), maar ook in een-op-een-coachgesprekken.

Die een-op-eengesprekken waren wel aftasten in het begin: ‘Wie is deze coach, wat wil ze?’. Ik wilde helemaal niets! Als coach ligt mijn uitdaging op het vlak van persoonlijk leiderschap: durf je in de gesprekken écht te laten zien hoe jij er als schoolleider in staat? Neem jij als schoolleider je plek in binnen het veranderproces, reflecteer je op wat er gebeurt, kijk je écht naar jezelf?

Eerst gaan de coachgesprekken over proces, procedures en/of inhoud, maar al gauw buigt dat om naar de deelnemer zelf. Het inzicht dat veranderprocessen staan en vallen met jouw eigen rol als leidinggevende, ligt al snel op tafel. Gelukkig!

Nou, gelukkig? Zo gelukkig zijn ze er niet altijd mee: het opent persoonlijke ‘laatjes’, raakt een diepere laag: wég uit die comfortzone. Het is confronterend, maar ik bemerk verandering: het extern attribueren wordt minder. Er komt mildheid, begrip voor en inzicht in reacties binnen het team, in de impact van veranderprocessen. Door deze rijke opzet van het traject Vernieuwend leiderschap gaat het daadwerkelijk over leiderschap en (persoonlijke) vernieuwing!

Wat brengt beweging? Deze uitspraken en spreuken inspireren de schoolleiders:

- Gedoe komt er toch!
- Het gaat bij processen altijd over ‘inhoud, procedure, relatie’.
- Het gaat niet om loslaten, het gaat om laten!
- De belangrijkste reden van stress is niet de situatie, maar jouw gedachten daarover.
- Je kunt de wind niet veranderen, hoe de zeilen staan, bepaal jij, voor de volle 100 procent.
- Het feit dat je een fout maakt omdat je risico’s neemt, toont aan dat je groeit.
- Als je focust op het doel, vallen de barrières. Als je focust op de barrières, valt het doel.
- Als ik blijf doen zoals ik altijd heb gedaan, blijft mij overkomen wat mij altijd overkomt.

## Ingrediënt 3: Zelfstandig en onderzoekend leren

Aan deelnemers wordt gevraagd om in de tijd tussen de leerbijeenkomsten te reflecteren op de eigen vernieuwingspraktijk. Bijvoorbeeld via een persoonlijk actiedagboek en via huiswerkopdrachten ('Rich Picture', 'Schrijf je eigen afscheidsrede', 'Waarom? Een opdracht aan de hand van 'Why-What-How van Simon Sinek').

### Impact vergroten

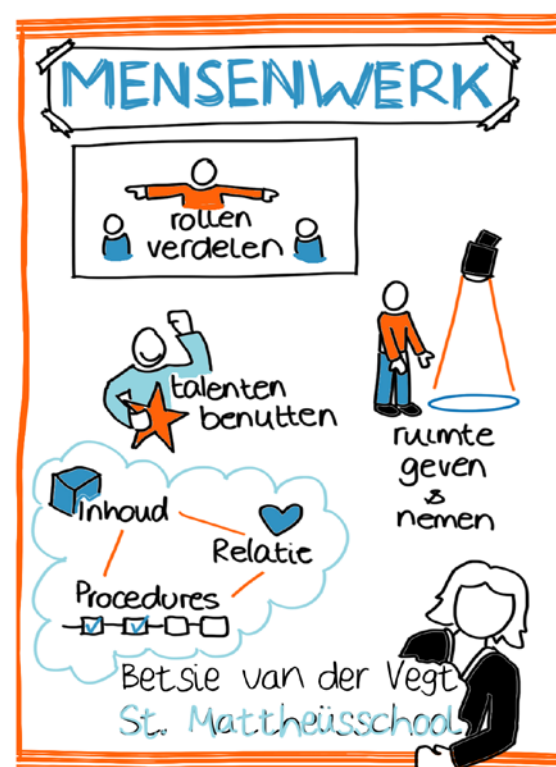
De huiswerkopdracht 'Impact vergroten' (Lab 3) geeft leervragen mee als leidraad om terug te blikken en vooruit te kijken, om zo tot nieuwe acties te komen die een bredere impact kunnen hebben.

- 1) Wat heb je tot nu toe geleerd op het vlak van:
  - je vernieuwingsvraagstuk concreet verder brengen;
  - jezelf als vernieuwend schoolleider;
  - samen leren in een netwerk met collega's;
  - het proces van vernieuwen op je eigen school (en met andere betrokkenen).

- 2) Waar sta je nu in je veranderproces als je jezelf zou positioneren in één van de globale fasen in een innovatieproces?

Ik sta hier: onderzoeken > ontwikkelen > uitproberen > leren > verduurzamen

- 3) Waar ligt je grootste uitdaging op het gebied van je eigen impact vergroten?
  - wat is je stijl van communiceren?
  - welke positie neem je in ten opzichte van je vernieuwingsvraagstuk?
  - welke verschillende stijlen van beïnvloeden benut je? En welke gebruik je als je actoren betreft?



## Over vlinders, wolven en op reis gaan

Frum van Egmond - coach

Ik had het geluk om mee te mogen vliegen met de dromen en daden van vijf innovatieve schoolleiders. Het spannende was dat zij allemaal een heel andere koers gingen varen dan hun oorspronkelijke innovatiedoelen deden vermoeden. Dat maakte hun reis fascinerend en verrassend. Niet alleen voor hen, ook voor mij was het steeds een ontdekkingsreis die tot nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden heeft geleid.

Bij innovatie wordt meestal gedacht aan grote omwentelingen die in een keer groots moeten worden neergezet. Maar innoveren is vaak veel meer koers houden in de onverwachte werkelijkheid die steeds verandert. Meer dan dat je de werkelijkheid zelf aanstuurt. In dit traject moest ik dan ook vaak denken aan het verhaal over het 'butterfly-effect': de vlinder die opfladdert in Zuid-Amerika en op een ander continent een orkaan veroorzaakt. Of een youtube-filmpje over

wolven in het Yellowstonepark die de koers van de rivier hebben veranderd.

Dus als een vernieuwer juist het vlindertje is, of de wolf die in een veel groter systeem het enorme verschil kan maken, hoe vind je dan het vlindertje of die wolf op jouw school? Ik ben tot de conclusie gekomen dat innoveren niet heel veel anders is dan leren. Leren in alle aspecten: van doelen stellen tot inspiratie zoeken, nieuwe ontwerpen maken en die uitproberen en daarna evalueren of ze eigenlijk wel werken. Dit hoeft helemaal niet groots, je kunt beginnen met een kleine, eerste stap.

Tussen alle tips en wijsheden over innoveren, kwamen de volgende steeds bovendien:

1. Vraag jezelf af: waarom?  
Voordat je gaat innoveren, bedenk dan eens waarom je dat eigenlijk überhaupt wilt. Blijf jezelf de waaromvraag stellen:

Waarom wil je dat? En dat?, tot het niveau waarop je het hebt over de wereld verbeteren. Pas dan kun je weer afdalen op de waaromladder en het doel kiezen dat je voor ogen hebt.

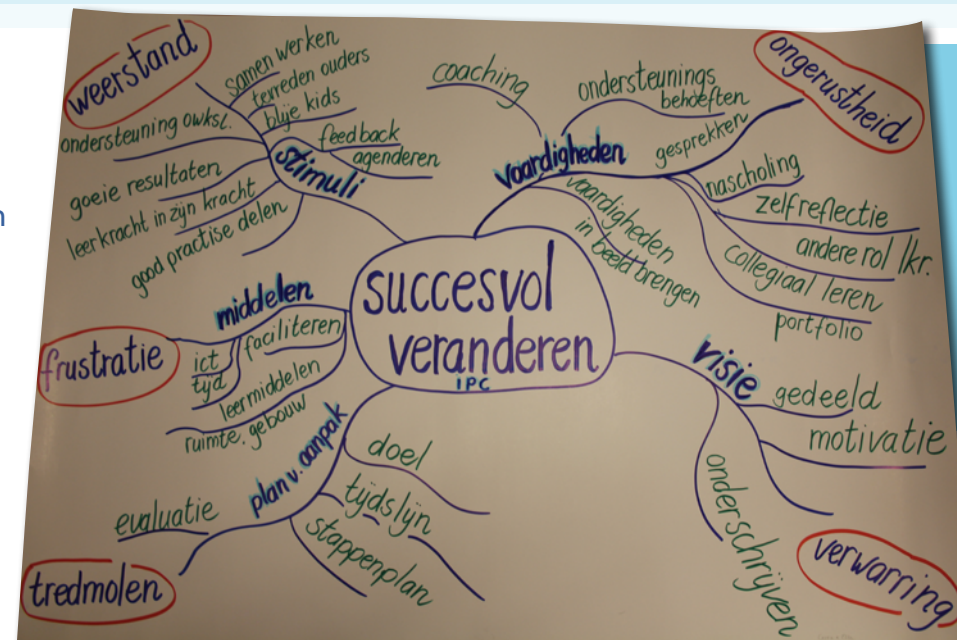
2. Neem je team mee op jouw innovatiereis  
Als je ze pas halverwege meeneemt, kost het veel moeite om ze in de reisflow te krijgen, en willen ze vaak naar andere bestemmingen dan je voor ogen had. Deel je droom, en anderen gaan met je mee dromen!

3. Ga voor je passie en bevologenheid  
Alles begint met de passie en bevologenheid van de schooldirecteur die het verschil wil maken in de wereld. De pilot Vernieuwend leiderschap is een mooi platform waarop zij dit hebben vormgegeven. Ik hoop dat ze verder gaan en anderen inspireren om ook het verschil te maken: Deel je droom, en anderen gaan met je mee dromen!

Voor het eerste Lab hebben alle schoolleiders een 'rich picture' gemaakt. Dat is een manier om een netwerk rond een vraagstuk in kaart te brengen, zodat je weet:

- In de expeditiegroepjes bespreken de schoolleiders de rich picture. Het reflecteren in het groepsgebesprek helpt om de volgende stap(pen) te kunnen bepalen. Ook gedurende het vernieuwingsproces kan de rich picture een hulpmiddel blijven. Je kunt het beeld er in een veranderende situatie steeds bij pakken. De deelnemers hebben de opdracht erg gewaardeerd.

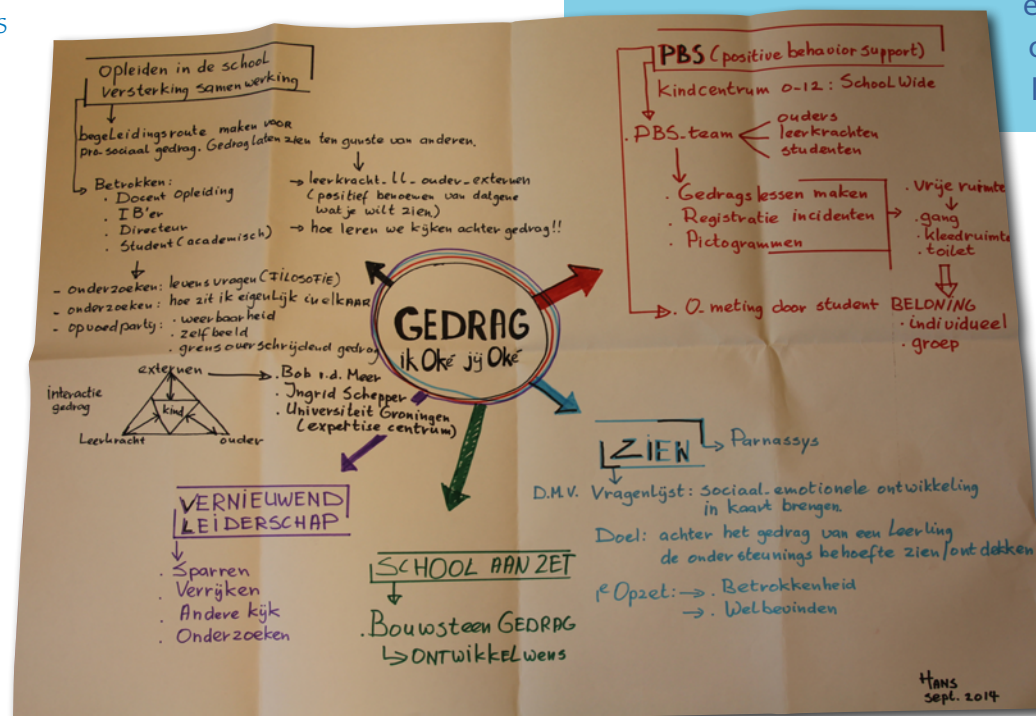
‘De werkwijze met de rich picture is mij heel goed bevallen. Deze wijze van ordenen geeft bij de meeste collega’s een rijk beeld.’



De rich picture van duo-schoolleiders Ella Heutink en Corrie Fokkens geeft aan wat zij nodig hebben om op hun school succesvol te veranderen. In de buitenste rand is te zien dat veranderen emoties oproept zoals weerstand, frustratie en verwarring in de tredmolen van de alledaagse praktijk.

In de rich picture van Arjanne van Leeuwen is te zien welke partners zij nodig heeft om het schoolplein op haar school te verbeteren en leerkrachten en ouders meer te laten samenwerken. Dit wil zij onder andere bereiken door een kinderraad op te richten. Kinderen mogen, samen met de andere partners, leerkrachten en ouders, meedenken over de invulling van het nieuwe schoolplein.

In de rich picture van Hans Epping is te zien dat hij de missie voor zijn school wil realiseren: 'Oersterk in onderwijs: ik ok, jij ok'. Daarvoor wil hij de PBS-methode (Personal Behavior Support) invoeren, in samenwerking met externen, ouders en leerkrachten.



## 2.2 Effecten op school: verhalen van schoolleiders en ervaringen van leerkrachten

Uit de pitches aan het eind van de pilot blijkt dat ieders vernieuwingstraject een eigen effect heeft gegenereerd op school: op de ene school werken teams nu juist nauwer samen, terwijl op de andere school de teams juist meer gedifferentieerd zijn gaan werken.

Wel valt op dat bijna niemand bij zijn originele vraagstelling is gebleven. De programma-elementen van de pilot nodigen blijkbaar duidelijk uit tot herziening, heroverweging, te rade gaan en opnieuw proberen.

### Wat haalt u eruit?

Om de effecten op school te laten zien, is er geen betere manier dan met de verhalen van de schoolleiders zelf. Bekijk hun slotfilmpjes waarin zij hun veranderproces uit de doeken doen, of lees de [verhalen](#) van schoolleiders Henri, Frank en Carlina.

Welke uitdagingen, strategieën, tips en resultaten haal je er voor jezelf uit?

## Kijken: pitches van schoolleiders tijdens de slotdag



### BETSIE: SCHAAPHERDER

Betsie van der Vegt wil graag een lerende organisatie. 'Door dit traject krijg je een andere blik op de dingen waar je mee bezig bent. Tijdens mijn sollicitatie werd gevraagd: wat voor een leider ben jij? Ik heb toen het voorbeeld genomen van de herder met zijn schapen, maar gedurende het traject heb ik geleerd dat je niet elk soort schaap op elke plek kunt laten grazen. Als herder moet je heel goed kijken: welk schaap staat waar? Wat zijn de talenten van mensen en hoe benut je die?'

Wat heeft Betsie nog meer geleerd in de pilot en wat betekent vernieuwend leiderschap voor haar? Bekijk het [filmpje](#).

## Als er een wind van verandering waait

Ed Booms – coach

Een vaak gehoorde verzuchting van schoolleiders is: 'it's lonely at the top'. Veel schoolleiders willen het eigenaarschap voor een verandering in de school niet exclusief op hun eigen schouders dragen. Zij willen de school zo min mogelijk top-down leiden en zoeken, binnen hun leiderschap, naarstig naar draagvlak en meer eigenaarschap bij hun leerkrachten. Daardoor verloopt de invoering en borging van vernieuwingen makkelijker. Zij hebben daarbij echter wel te maken met het feit dat een wind van verandering bij betrokkenen vaak twee tegenstrijdige reacties op kan roepen. De een bouwt windschermen en wil of kan niet mee, terwijl de ander windmolens bouwt, er geen genoeg van kan krijgen en het liefst gisteren was begonnen.

Een van de directeurs in mijn groep heeft direct bij het begin van zijn aanstelling, zoals een personeelslid omschreef, de bezem door de school gehaald. Er kwamen werkgroepen om alle collega's mee te laten denken en zich meer betrokken te voelen bij de school. De school voerde een methode in om efficiënter en doelgerichter te vergaderen. Leerkrachten kregen een belangrijke rol en bepaalden zelf aan welke doelen gewerkt ging worden. De directeur zorgde dat hij steeds minder bij de vergaderingen aanwezig hoefde te zijn. Toen hij er een keer wel was, viel een collega terug in het oude patroon, door hem te vragen wat hij zou doen en wat hij van een bepaald onderwerp vond. De directeur gaf de vraag keurig terug en zei dat ze hem daar niet voor nodig hadden. Ze konden het prima zelf. Wel stelde hij een

passende vraag waarmee de groep weer op weg werd geholpen. Het gevoel van vertrouwen, ondersteuning en eigenaarschap heeft het team doen groeien.

Als schoolleider is het de kunst om ook zelf consequent te blijven, te blijven focussen op het gekozen doel en zich bewust te zijn van de eigen rol. Als coach is het belangrijk om steeds aandacht te besteden aan de bewustwording van zowel inhoud als proces. Het is mij als coach opgevallen dat bijna alle door de schoolleiders ingebrachte onderwerpen uiteindelijk steeds terugkomen bij dezelfde conclusie: laat los, geef vertrouwen, ze kunnen het ook heel goed zonder jou!

### GERRIT: TOUWTJES

Gerrit Kant wilde kennis delen (en daardoor vermeerderen) door kennis bij leerkrachten te activeren. 'Werken met kennis en daardoor tot een doel komen, is typisch iets voor het onderwijs. Geef leerkrachten hun vak terug, vaak overspoelen we ze en vergeten daarmee dat ze zelf ook heel veel kennis in huis hebben. Je moet niet te veel voor leerkrachten invullen. Dat is voor mij, als schoolleider die graag alle touwtjes in handen houdt, best moeilijk.'

Hoe is Gerrit omgegaan met ruimte geven aan zijn team? Bekijk het [filmpje](#).



### NICOLE: BLIJF JEZELF

De droom van Nicole Hanegraaf was dat haar team nog verder kon reizen naar ultieme bestemmingen zonder haar als schoolleider als belangrijkste persoon te beschouwen. 'Je doet ertoe als schoolleider maar je bent niet de belangrijkste. Geef leerkrachten hun vak terug, stimuleer de dialoog over goed onderwijs en zorg voor een cultuur waarin leerkrachten eigenaar zijn van hun eigen leren en hun schoolontwikkeling. Toon lef, wees niet te braaf, geloof in de ontwikkelkracht van mensen en vooral: blijf jezelf, anderen zijn er al genoeg.'

Hoe heeft Nicole haar droom verwezenlijkt? Dat is te zien in het [filmpje](#), met tips van Nicole.



### JOSINE: ANDERE WEG

Josine van Ulden wil graag een verbonden gemeenschap in het Kulturhus. 'Als ik vooruitkijk, zie ik belemmeringen, zoals krimp. Hoe gaat het met onze voorzieningen? Het kinderdagverblijf gaat weg, dat is niet alleen voor de kinderen vervelend maar voor de hele gemeenschap. We hebben de stip op de horizon helder, ik ben alleen een andere weg in geslagen.'

Welke belemmeringen is Josine tegengekomen en hoe is ze daarmee omgegaan? Bekijk het [filmpje](#).





### MIRELLE: PROFESSIONELE RUIMTE

Mirelle Vermeulen wilde eerst graag leerteams vormen in haar schoolorganisatie. 'Gaandeweg ben ik erachter gekomen dat dat niet mijn leervraag was. Mijn leervraag is namelijk: hoe kan ik mijn team professionele ruimte geven, zodat de teamleden de dialoog met elkaar aangaan en wij samen de verantwoordelijkheid voor onze school kunnen dragen?'

Wat heeft Mirelle tijdens de pilot nog meer geleerd? Bekijk het [filmpje](#).

### SIETSKES: WIJZER

Sietske Brouwer koos het thema 'actief leren' als rode draad voor haar vernieuwsvraagstuk. 'Raar toch dat je actief moet leren, leren is actief! Onderwijs is lang niet altijd actief en misschien zit dat in de naam: onderwijs. Het kind wil wel leren, het zit in ons als leerkrachten en in het systeem. Mijn leefregel is dan ook: laat dat 'onder' weg en houd 'wijs' over. Aan ons de opdracht om kinderen wijzer te maken.'

Hoe is Sietske wijzer geworden in de pilot? Bekijk het [filmpje](#).



## Geen standaardprofiel voor vernieuwende schoolleider

Iselien Nabben- coach

Een schoolleider? Daar kunnen we ons iets bij voorstellen. Het is een meneer of een mevrouw die leiding geeft aan een team leerkrachten. Hoe groter de school, hoe meer de schoolleider leiding geeft aan teams, in plaats van aan individuen. So far so good.

Neem dan: leiding geven. Dan wordt het al lastiger. Is dat vooroplopen? Een visie hebben en uitdragen? Inspireren? Of is het juist 'achteroplopen': faciliteren, verleiden, duwtjes geven, mogelijk maken, anderen in positie brengen?

Nu blijken schoolleiders in het primair onderwijs van nature goed te zijn in:

- zaken goed organiseren;
- hun professionals coachen;
- relaties onderhouden met ouders en andere belanghebbenden.

Dat voegt waarde toe, geeft ruimte, support, rust en veiligheid, zodat de leerkrachten hun werk kunnen doen. Maar onderwijs van nu vraagt ook om vernieuwing. En vernieuwing, zo hebben we ontdekt, is gebaat bij vernieuwend leiderschap.

Maar wat is dat dan weer: een vernieuwende schoolleider? Kunnen we hier een assessment voor maken? Een competentieprofiel voor schrijven? Een model voor ontwerpen? Dat klinkt voor mij allemaal als een boot vol water laten lopen. Er is geen standaardprofiel van een vernieuwende schoolleider. Vernieuwend kun je eigenlijk niet eens worden, je kunt het alleen ontdekken. Je moet je hoogstpersoonlijke eigen vernieuwende vermogen ontdekken en leren het op de juiste wijze en op de juiste tijd in te zetten. Dat ontdekken doe je door de goede vragen aan jezelf en aan je omgeving te stellen en door elkaar te ontmoeten, te inspireren en van en met elkaar te leren.

Ik zie dat sommige schoolleiders ontdekken dat wat ze soms doen al tot vernieuwing leidt, ze moeten het alleen vaker doen. Anderen ontdekken dat ze meer achterop moeten lopen dan voorop, om de vernieuwing die in hun hoofd zit ook daadwerkelijk van de grond te laten komen.

Sommigen ontdekken dat niet het resultaat de vernieuwing is, maar het proces. Sommigen ontdekken dat wat ze doen een vernieuwende kracht is, die op grotere schaal impact kan hebben. En sommigen worden in een traject als dit precies wat ze zijn: vernieuwende schoolleiders.

## Verhalen van schoolleiders

### Henri: Als je stilstaat, ga je achteruit

Henri Reijgersberg werkt al 38 jaar op de De la Reyschool in Den Haag. Hij en zijn collega's werken al zo lang met elkaar samen dat ze weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. 'Niemand doet gekke dingen, waarom zou deze school nog moeten veranderen?', dacht Henri. Toch vindt hij dat er iets ontbreekt; met name jonge mensen in de school. Tegelijkertijd zou meer gekeken moeten worden naar de rol van ICT: daaraan gekoppeld ontdekkend, ontwerpend leren en meer groepsdoorbrekend werken. 'Uiteindelijk houdt het bij ons op. Als je niet innoveert, sta je stil en als je stilstaat, ga je achteruit.'

Vitdaging!

Met de wachtlijst voor de school in het achterhoofd, heeft het bestuur hem aangeboden een tweede De la Reyschool te stichten. Uitbreiding geeft mogelijkheden voor jonge mensen en wellicht nieuwe 21-eeuwse energie en veranderingen. Het bestuur ziet graag het marktaandeel in Den Haag groeien.

Vitdaging!

Hij vertelt: 'De rich picture uit Lab 1 gaf mij een beeld van mijn vraagstuk en van wat ik zou moeten veranderen. Ik wilde er jonge mensen bij dus ik moest uitbreiden. En ik heb een wachtlijst, hoe ga ik daarmee om? Ik vond ook dat er iets inhoudelijks moest veranderen op school. We bleven achter met ICT, er staan computers maar die worden weinig gebruikt. Leren en spelen, bij ons op school een vast onderdeel in het lesrooster, zou ook op andere momenten van de dag terug moeten komen. Je zou kunnen zeggen dat je met de rich picture de complexiteit van je veranderingen in kaart kunt brengen en ook kunt laten zien.'

Strategie!

Idee!

Hoe heeft Henri zijn idee aangepakt? 'We hebben eerst vier werkgroepjes samengesteld: De la Reyschool 2, ICT, Leren en Spelen. Ook hebben we er deskundigen bij gehaald voor presentaties over de twee thema's die we jaarlijks voor onze school kiezen.'

Strategie!

Tijdens een margedag in december heeft het team een gezamenlijk ICT-plan gemaakt. De werkgroepen Leren en Spelen gingen met elkaar in gesprek en samenwerken. Er werden duidelijke afspraken gemaakt. Henri: '90 procent van het team stond achter het plan dat we samen hadden gemaakt.'

Strategie!

Resultaat!

Resultaat!

Hij leerde de invulling van zijn vernieuwingsvraagstuk samen met zijn team op te pakken en als schoolleider los te laten. 'Het mooie was dat je zegt 'we gaan veranderen', en langzamerhand gaan steeds meer mensen meeveranderen dus dat was eigenlijk helemaal geweldig. Zo is er nu bijvoorbeeld een groepje dat op de nieuwe locatie gaat kijken terwijl ik er niet bij ben. Dat willen ze ook zelf. Ze willen zelf een plan maken voor hoe ze het gaan inrichten.'

Het leerprogramma biedt tips en strategieën. Henri: 'De rich picture heeft mij het hele jaar geholpen, daar val ik nog steeds, iedere keer weer, op terug. Ik heb het ook gepresenteerd aan het team en de ouders. Toen was het duidelijk: we gaan echt veranderen. De rich picture gaf mij een beeld van wat ik moest gaan veranderen.'

Strategie!

Henri heeft de Labs en het programma echt als klankbord ervaren. Hij had veel aan coach Ed die bij hem op school kwam. 'Dan zie je de school toch weer van een hele andere kant. Zo zijn hier wel meer schoolleiders waar ik mee kan klankborden, dat is belangrijk. Dat je dan weer terug komt in een Lab, je praat wat en je hoort dat het heel herkenbaar is wat je zegt. Dat geeft je weer zelfvertrouwen om toch maar weer door te gaan. Zonder dit programma was ik misschien weer blijven hangen en nu had ik een steuntje in de rug.'

Resultaat!

Tip!

Resultaat!

Hoe gaat het nu? 'Inmiddels heeft het bestuur gezegd: je krijgt groen licht voor je tweede school, het eerste gebouw wordt veranderd en je krijgt er een gebouw bij. Ik mag het inrichten zoals ik wil, ik mag het personeel meenemen en ik mag gewoon vier jonge leerkrachten aanstellen en daar was het mij allemaal om te doen. Een nieuwe dynamiek, daar zocht ik naar, ook voor mezelf. Het mooiste vind ik dat het echt energie vrijmaakt bij andere mensen in het team. Er gebeuren dingen die ik niet verwacht had en dat maakt het wel heel erg leuk.'

Resultaat!

Resultaat!

## Frank: de teamkamer als zenuwcentrum

Frank ten Dam\* wil naar een professionele organisatie waarin leerkrachten zelf meer bezig zijn met onderwijsinhoudelijke zaken.

Hij vindt het belangrijk dat er een infrastructuur komt waarin docenten elkaar versterken en stimuleren door elkaar te bevragen: wat doen we goed, wat kunnen we verbeteren, wie kan me daarbij helpen? Hierdoor komt de verantwoordelijkheid in de organisatie net zo goed bij elkaar als bij de schoolleider te liggen.

Frank: 'In juni was de aftrap van het schoolleidersprogramma. Op dat moment was voor mij nog onzeker of ik het doel dat ik voor ogen had ook echt voor elkaar zou krijgen. Ik ging pas echt van start toen het team zelf had besloten dat zij het idee een kans wilden geven.'

Hoe heeft Frank zijn idee aangepakt? 'Ik ben gefaseerd te werk gegaan. De onderbouw is als eerste met het vernieuwersidee begonnen. Als aftrap zijn we met de onderbouw op bootcamp geweest. Daar werden we superenthousiast over wat we allemaal zouden kunnen doen. Pas nadat de onderbouwleerkrachten het traject hadden doorlopen en getest en zelfstandig konden functioneren, ben ik, na de kerstvakantie, doorgegaan met de bovenbouw. De start was wel een beetje hobbelig hoor, we worstelden echt met de werkdruk.'

De Labs in het schoolleidersprogramma werken verhelderend voor Frank: 'Van Lab 1 werd ik meteen hartstikke enthousiast. Ik merkte dat we echt nog wel veel uit elkaar kunnen halen. Voor mij was ook wel duidelijk waar ik naartoe wilde. In Lab 2 hebben twee van de leerkrachten op mijn school verteld over de werkwijze die wij hier hanteren en ik vond het gewoon heel mooi om te zien dat het op dat moment niet meer mijn verhaal was. In Lab 3 gaf de vissenkom (waarin de coaches over ons 'roddelden') erg veel inzicht. Dat was best confronterend.'

Vitdaging!

Idee!

Strategie!

Strategie!

Strategie!

Op lastige momenten in het vernieuwingsproces leerde Frank veel over zichzelf en zijn team: 'Er is een soort vertrouwensissue in het team. Op een lastig moment, toen ik ook de bovenbouw ging vernieuwen, kwamen er veel vragen bij mij voorbij, zoals:

- Hoe zorg ik ervoor dat ik alles op de rit houd?
- Heb ik genoeg afstand?
- Neem ik genoeg tijd om na te denken met mijn team?
- Rollen we niet te hard?

Het was toen nodig om daar doorheen te beuken. Ik wist namelijk altijd al dat het er was en ik heb al die jaren gedacht 'als we maar genoeg investeren dan lost het zichzelf wel een keer op'. Maar dat was dus echt niet zo. Daar hebben we in twee studiedagen op school expliciet aandacht aan besteed. Mensen moesten elkaar feedback geven, je gaat dan echt wel de diepte in.

Dat was heel heftig, we hebben zelfs een keer moeten staken en gewoon gezegd: dit is het dan voor nu, volgende keer weer verder. Het vertrouwensissue is nog niet weg, maar er zijn inmiddels wel initiatieven ontstaan waarin mensen aan het opkrabbelen zijn. Ik zie dat ze proberen nieuwe wegen te bedenken waarbij we het oude gewoon laten rusten. Ik heb geleerd dat je het oude zeer niet kunt oplossen. Je kunt het alleen een plek geven en op zoek gaan naar nieuwe wegen.'

Idee!

Het leerprogramma biedt tips en strategieën. 'De dingen die ik doe, doe ik altijd met een bepaalde snelheid en overtuiging, maar daar zit natuurlijk een valkuil in: dat je niet altijd goed om je heen kijkt of er nog meer is.

In het programma kwam ik regelmatig tot: 'o ja, het kan natuurlijk ook anders'.

Ik leerde bijvoorbeeld om, als zich spanningen en conflicten voordoen, even rust te nemen, na te denken en dan rustig te reageren. Ik heb al een aantal dingen uitgeprobeerd, anders aangepakt. Het programma heeft voor mij persoonlijk geresulteerd in extra grip.'

Resultaat!

Hoe gaat het nu? 'Aan het begin van het jaar vertelde ik dat ik graag wilde dat de teamkamer niet alleen meer de plek zou zijn waar koffie wordt gedronken en gekletst, maar een echt zenuwcentrum zou worden. Dat is nu echt zo. We hebben er onwijs grote borden hangen en allemaal post-its. Alles wat het moest zijn, gebeurt. Hoe succesvol en hoe duurzaam het uiteindelijk is, dat is nog een vervolgvraag. Maar dit is waar we nu staan.'

\*De naam van de schoolleider is op verzoek gefingeerd.

## Carlina: vertrouwen creëren

Carlina van den Heuvel werd vijf jaar geleden schoolleider. Bij het begin van de pilot wil ze passend onderwijs gericht op talent, met talentgroepen voor hoogbegaafde kinderen. Daarnaast wil ze werken aan de professionalisering van haar team, dat zou meer zelfsturend kunnen worden.

Carlina vertelt over haar vraagstuk: 'Ik wilde talentgroepen voor hoogbegaafde kinderen inrichten. De beginsituatie was niet optimaal, want ik had geen geld. Ik merkte ook dat de leraren zich overvoerd voelden door alle eisen die aan hen gesteld worden: passend onderwijs, bestuurseisen, etcetera. Hierdoor was er helemaal geen draagvlak om met elkaar iets nieuws te doen. Maar er speelde ook iets onder de waterlijn. Ik ben bijna vijf jaar geleden gestart op de Viersprong. Er vonden toen veel veranderingen in het team plaats, daardoor verlaagde het vertrouwen onderling. Zelf had ik ook moeite met vertrouwen houden. Dit jaar dacht ik: 'ik heb nu al zoveel stappen met het team gemaakt in de teamprofessionalisering, en het team spreekt naar mij uit dat ze heel veel vertrouwen hebben, maar dat voel ik niet. Ik kon het niet hard maken, het bleef intuïtief, en dat bleef maar bij mij knagen.'

Uitdaging!

Hoe heeft ze het vraagstuk aangepakt? 'Eerst kabbelde het voort. Uiteindelijk heb ik het, met steun van mijn coach, op de spits gedreven. Ik wist dat ik dat wat ik de hele tijd voelde, echt boven tafel moest krijgen. Linksom of rechtsom, ik wil gewoon met een team werken waar vertrouwen heerst. Het werd een spannende tijd, maar het gesprek over vertrouwen met behulp van een gespreksmodel en de coach was geopend met het college van bestuur, haarzelf en het team. Carlina: 'Ik heb de mr uitgenodigd en het college van bestuur en toen heb ik gezegd: 'Er kunnen twee uitslagen zijn. Een: je hebt morgen nog een directeur en twee: ik kom nooit meer terug. Zo zwart-wit is het en je hoeft mij niet op te vangen, ik vang mezelf wel op!' De reactie binnen het team was zo fijn. Er was wel degelijk draagvlak. Er kwamen complimenten over haar inspirerende rol binnen het team. Maar ook hoe zij de talenten binnen het team erkent en teamleden zich gezien voelen. Het leek alsof er een aardbeving was. Uit de scheuren kwam inspiratie en energie om nu werkelijk het landschap anders in te richten. En het team kiest duidelijk wie deze koers mag bepalen, en dat is Carlina!

Strategie!

Strategie!

Resultaat!

Carlina: 'Nou, als je ooit met het team zo'n gesprek over vertrouwen kunt krijgen, dat doet je zo goed! Zo goed, dat ik de volgende dag ook weer zin had om in het team te beginnen. Er kwamen zoveel complimenten!'

Resultaat!

De Labs en het programma waren voor Carlina inspirerend en onderbouwend;

Strategie! 'De Labs hielpen mij, bijvoorbeeld met de theorie over teamprocessen en

over weerstand, aan theoretische onderbouwing. En hoe meer literatuur, hoe leuker het eigenlijk werd voor mij. Tijdens het programma vond ik mijn buddy

Strategie! Hans enorm inspirerend, we hebben contact tussendoor gehad, totdat hij

gezondheidsproblemen kreeg. Dat was echt ontzettend jammer. Ook aan de coach

Strategie! die ik uit het programma kreeg, Frum van Egmond, heb ik heel erg veel gehad. Het leuke was: je denkt dat je met je innovatievraagstuk bezig bent, maar waar ga je dan uiteindelijk mee aan de gang? Met jezelf en je team!

Hoe gaat het nu? 'Uiteindelijk was het heel bijzonder dat ik het voor elkaar kreeg om te confronteren en toch nog met iedereen door een deur kan. Dat heeft echt wel te maken met gedrag heel inzichtelijk maken, dat doe ik samen met een coach. Er kwamen open gesprekken. We moesten eerst met elkaar nadenken over waar we met elkaar voor staan, daarna startten we een visietraject. Het team vertelde over een oude cultuur van angst en dat ze nu pas eindelijk het gevoel hebben dat ze mede-eigenaar zijn over te nemen beslissingen. Mensen gingen elkaar meer complimenten geven. Nu durft het team unaniem een geheel nieuwe koers te gaan varen in een nieuw concept. Het Noordwijkse concept, waarvan Carlina aangeeft dat dit haar antwoord is op een jarenlange zoektocht naar een geweldig onderwijsconcept. Hierdoor is alles wat eruit komt, veel beter dan ik ooit heb gehoopt.'

Resultaat!

## 2.3 Schoolteams over de impact van vernieuwend leiderschap op hun school

Welke ervaringen hebben leerkrachten met de vernieuwende kwaliteiten van hun schoolleiders? Uit de verhalen blijkt dat de sfeer in een vernieuwingsproces op school niet altijd rozengleur en maneschijn is, want verandering komt vaak met veel gedoe.

De schoolleiders hebben veel over dit thema geleerd:

‘Het effect van de interventies op het team heeft mij verrast. Mijn inschatting, dat ons team van doeners met grote potentie, een vliegende start van de innovatie nodig had, bleek juist te zijn.’

‘Ruimte geven en vertrouwen hebben in je team helpt als je naar een gedeelde verantwoordelijkheid toe wilt.’

‘Ik heb geleerd dat ik in een veranderingsproces de ondersteuningsbehoefte bij elk teamlid goed moet analyseren en eraan tegemoetkomen.’

We hebben ook enkele leerkrachten gevraagd te reflecteren op het effect van hun vernieuwende schoolleiders. Wat zien zij veranderen?

### De vernieuwing komt nu niet van bovenaf maar uit de school zelf

OVER SCHOOLLEIDER HENRI REIJGERSBERG

‘De tweede De la Reyschool is echt een initiatief van onze schoolleider Henri. Hij heeft voor dit plan een groep enthousiaste collega’s verzameld om zo het idee steeds meer vorm te laten krijgen en de rest van het team mee te krijgen. Ik ben nu zelf ook betrokken

bij de De la Reyschool twee. Ik werk aan anders, meer klasdoorbrekend werken. Volgens mij is de manier van werken van de De la Reyschool een voorbeeld voor vernieuwend leiderschap. De vernieuwing op school komt nu niet van bovenaf maar uit de school zelf en Henri stimuleert en realiseert deze vernieuwingen.’

CAROLIJN HENDRIKS, LEERKRACHT OP DE DE LA REYSCHOOL

### Nicole heeft mij niet afgeschreven, ze heeft mij in mijn kracht gezet

OVER SCHOOLLEIDER NICOLE HANEGRAAF

‘Nicole ademt vernieuwing. Zes jaar geleden is ze vanuit het team opgestaan om de school ‘van ons’ te maken. Ze heeft een duidelijke visie over wat goed onderwijs is en durft in de weg daarnaartoe keuzes te maken en af te buigen. Een bevlogen mens, een vooruitstrevende lefbek en een rasoptimist! Nicole heeft vooral aan vernieuwingen gewerkt door ons, het team, ruimte te geven en te ondersteunen. Door te inspireren, vertrouwen te geven, te initiëren, te luisteren en verbindingen te leggen. Hoe ik zelf heb bijgedragen? Laten we zeggen dat ik

niet het makkelijkste teamlid was... Frustraties zette ik om naar schoppen en wanneer ik ook maar het idee had dat iets ‘moest’, dan weigerde ik, sowieso. Maar Nicole heeft mij niet afgeschreven, ze heeft mij in mijn kracht gezet. Mede dankzij haar ‘spiegelen’, ben ik steeds een beetje dichterbij gekomen bij het antwoord op de vraag Wie ben ik als leerkracht?. Verder is vernieuwen de cultuur geworden. Niet om hip te doen, maar om steeds goed te kijken naar wat de kinderen nodig hebben. Eigenlijk zijn we onderwijsarchitecten, in een gebouw waarin iedereen belangrijk is.’

CARLA PELKMANS, LEERKRACHT VAN DE ONTDEKKING

### Wessel heeft de bezem door de school gehaald en alles opnieuw bekeken

OVER SCHOOLLEIDER WESSEL STET

‘Wij zijn zelf specialist lezen en gedrag en onder- en bovenbouwcoördinator. Al vanaf het begin van zijn aanstelling als directeur heeft Wessel de bezem door de school gehaald. Echt alles is opnieuw bekeken! Er zijn werkgroepen gekomen, om alle collega’s mee te laten denken en zich meer bij de school betrokken te

laten voelen. De afgelopen twee jaar hebben we alle regels en omgangsvormen met het team besproken en concrete afspraken gemaakt. Die zijn opgenomen in een borgingsdocument. Er zijn specialisten aangesteld voor gedrag, lezen en rekenen en coördinatoren voor de onder- en bovenbouw.

Met Wessel zijn we ook begonnen met LeerKRACHT, een methode om efficiënter en doelgerichter te werken en vergaderen. Ook hierin hebben wij als leerkrachten een belangrijke rol en bepalen we zelf aan welke doelen

we gaan werken. Het team raakt meer betrokken en verantwoordelijk. Dit alles heeft gezorgd voor meer structuur, rust en duidelijkheid. Als leerkrachten worden wij meegenomen in alle processen en we krijgen veel ruimte om ons te specialiseren en mee te denken over de organisatie.’

REMCO EN MARLIES, LEERKRACHTEN VAN DE PETRUSSCHOOL

## HOOFDSTUK 3

# Vernieuwend leiderschap betekent: doorlopend leren, op alle niveaus

Om vernieuwing mogelijk te maken, moet 'leren' op alle niveaus centraal staan: leren als individu, leren als organisatie en leren in een breder (buitenschools) netwerk van vakgenoten. Dat is de belangrijkste conclusie uit de observaties over vernieuwend leiderschap en over wat schoolleiders helpt bij het leren vernieuwen.

De schoolleiders kunnen vervolgens hun leiderschap tonen in de omgeving van hun school, in het bestuur of andere netwerken waar zij een rol in vervullen. Zo dragen ze als ambassadeurs van

vernieuwend leiderschap bij aan beter basisonderwijs. Hoogtepunten, zowel in het leerproces als in het concrete vernieuwingsproces op school, ontstaan vaak nadat de schoolleiders hun eigen grenzen hebben verlegd of buiten hun comfortzone zijn getreden en hun team daarin wisten mee te nemen.

Die momenten zijn niet te voorspellen. Dat vergt in de ondersteuning dus ruimte voor variatie en onvoorspelbaarheid. Daarbij moet elke schoolleider de gelegenheid krijgen om, samen met zijn of haar team, dat unieke proces te volgen. Kortom, ook de ondersteuning moet 'lerend' zijn.

## De belangrijkste lessen

Op basis van de observaties uit de pilot zetten we hier de belangrijkste lessen op een rijtje.

### Vernieuwend leiderschap...

- vergt in de eerste plaats iets nieuws van je eigen gedrag als schoolleider;
- vergt een goede invulling van de voorbeeldrol. De rol van de schoolleider is bepalend en doet er in hoge mate toe;
- vergt balans in ruimte en sturen, vanuit de rol van (onderwijskundig) leider;
- gaat over het team inspireren (over het waarom) en meenemen. Als je samen het proces naar verandering ontwerpt, is er nauwelijks meer sprake van 'met weerstand om moeten gaan';
- gaat voor een belangrijk deel over: het eigenaarschap van vernieuwing bij je team leggen;
- gaat niet over dat je per se vernieuwend moet zijn, maar over wat nieuw is en je school op dit moment toegevoegde waarde biedt;
- begint soms met een klein experiment, in plaats van een groots plan;
- bestaat uit: doorlopend vragen blijven stellen en ruimte bieden om samen antwoorden te zoeken. Dan wordt vernieuwing een duurzaam onderdeel van de school.

### Schoolleiders leren vernieuwen door...

- uit te gaan van het eigen unieke zoekproces, daarbij wel steun zoekend bij vakgenoten en ondersteunende nieuwe leervormen en leeromgevingen;
- lerende netwerken te vormen met collega's van verschillende scholen en besturen;
- doorlopend te reflecteren op het eigen gedrag en eigen aannames ter discussie te stellen;
- regelmatig feedback te vragen aan het team en andere betrokkenen;
- vernieuwingsvraagstukken zichtbaar te maken voor alle betrokkenen en die gezamenlijk te bespreken. Iedereen vult aan vanuit de eigen blik, dus er ontstaat een rijker verhaal en breder eigenaarschap;
- meer te vertrouwen op het eigen vermogen en minder op externe expertise;
- leren vernieuwen te zien als terugkerend onderdeel van de eigen praktijk. Dat maakt het geleerde direct toepasbaar en relevant.



## Perspectief op de toekomst

Volgens de deelnemende schoolleiders (unaniem) is de ontwikkeling op hun school niet te stoppen. Het team draagt in de meeste gevallen de ontwikkeling en zet die door, ook onafhankelijk van de persoon van de schoolleider.

Een dergelijke gedeelde vorm van leiderschap heeft de toekomst. De term gedeeld leiderschap wordt steeds vaker geroepen, maar we hebben het afgelopen jaar gezien dat dat veel vergt van (school) leiders. Niet zelden lopen schoolleiders die willen vernieuwen voor de troepen uit, ze hebben een idee van wat er zou moeten gebeuren maar daar gaat het team niet vanzelfsprekend in mee. Niet verwonderlijk dat hun rol dan soms eenzaam aanvoelt.

Hoe pak je de beoogde vernieuwing dan aan? Hoe vorm je de contouren van de verandering in de eerste plaats met je team? Weet iedereen waarom de verandering nodig is, en vinden zij dat ook? We verwachten dat de schoolleider zich steeds minder opstelt als inhoudelijke bepaler en steeds meer als procesbegeleider van een slimmer wordend team dat zich eigenaar voelt van het onderwijsproces. Vernieuwing wordt steeds meer een standaardonderdeel van de school en de school wordt als organisatie steeds meer onderdeel van lerende netwerken.

Het onderwijs heeft blijvend te maken met (dwingende) vragen, oproepen en opdrachten uit allerlei hoeken. Vernieuwend leiderschap is: weten hoe je daarmee omgaat op een manier die bij de school, het team en jezelf past. En misschien, vanuit die eigen kracht van de school, die behoeften uit de samenleving zelfs wel een stap voor zijn.

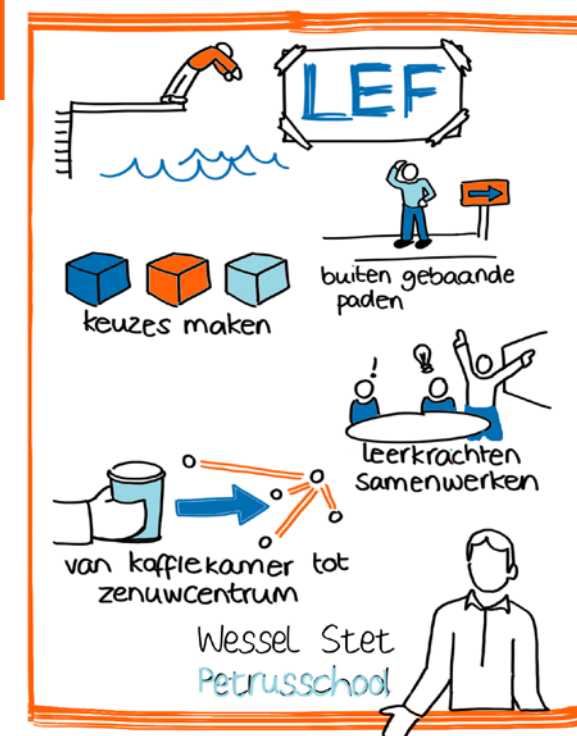
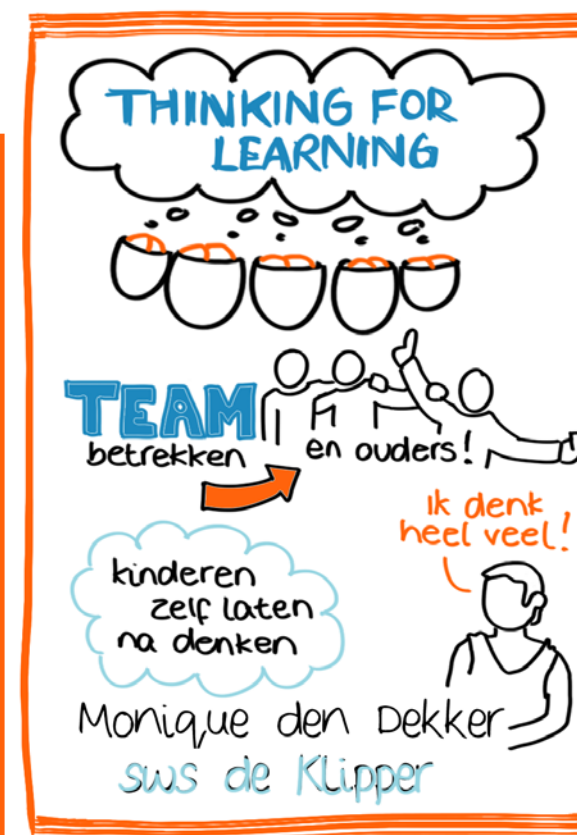
De professionele beroepsgroep van schoolleiders blijft hard nodig om steeds weer antwoord te geven op wat ouders, politiek en de maatschappij van scholen vragen en om het allerbeste uit leraren en leerlingen te halen.

Voor de professionalisering van de beroepsgroep en de sector is het dan ook belangrijk zicht te hebben op de manier waarop het leren van schoolleiders zo goed mogelijk op collectief niveau kan worden versterkt en ondersteund.

Met deze pilot hebben we enige concrete handvatten en mogelijke handelingsperspectieven geboden. Met als belangrijkste bewijs: het enthousiasme van de deelnemende schoolleiders. Zij hebben duidelijk te kennen gegeven dat deze pilot een verademing was, ten opzichte van de meeste aangeboden cursussen of trainingen.

Maar belangrijker dan de conclusies van de programmaleiding blijven de praktijkverhalen van de schoolleiders die eerder in deze publicatie al uitvoerig aan bod zijn geweest.

**Een overzicht van praktische tips en trucs van schoolleiders en coaches, over duurzaam invulling geven aan vernieuwend leiderschap, staan in de tabel op de volgende pagina.**



## Van de schoolleiders: tips & strategieën voor duurzame vernieuwing

| EIGEN GEDRAG<br>(IK)                                                                               | IN DE SCHOOLORGANISATIE<br>(IK EN MIJN SCHOOL)                                                                                     | BUITEN MIJN SCHOOL<br>(IK EN MIJN NETWERK)                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deel je zorgen, dat maakt je sterker                                                               | Ga gewoon lekker de school uit, naar buiten. Dat gun ik echt iedereen, ook mijn teamleden                                          | Het is belangrijk om een heel duidelijke vraag paraat te hebben, dan kun je aangeven wat je graag wilt doen             |
| Vraag door, stel de waarom-vraag, dat geeft richting aan je zoektocht                              | Doe net zoveel zelfreflectieopdrachten met jezelf als met je team                                                                  | Ga eens kijken op een andere school, met een concept dat echt bij jou past. Organiseer intervisie met andere directeurs |
| Durf het zelf te doen, in plaats van externen in te huren                                          | Vier feestjes, ook kleine. En vier en eer ook je mislukkingen                                                                      | Vraag je af: passen jouw ideeën bij de behoeftes van je omgeving?                                                       |
| Stel bij, wijk af                                                                                  | Hopen doe je bij de EO. En verwachten doe je bij een organisatie. Je moet het vraagstuk bij jezelf maar ook bij anderen neerleggen | Deel je inzichten en wat je doet in je professionele netwerk                                                            |
| Soms gewoon even afwachten. Durf het niet te weten, onderzoek alle opties                          | Ondersteun mensen bij het nemen van verantwoordelijkheid                                                                           | Laat eens iemand van een andere school (zelfs van buiten je eigen bestuur) een dagje met je meekijken                   |
| Loop voorop, niet vooruit. Leun achterover, zo kunnen anderen in hun kracht staan                  | Durf het aan om anderen te laten experimenteren en te laten falen                                                                  | Vergeet je school niet te profileren met je nieuwe ideeën                                                               |
| Gewoon doen! Als je moet wachten tot iedereen het met je eens is, kun je wachten tot sint-juttemis | Moeilijk, maar een goede balans vinden tussen kaders stellen en vrijheid / autonomie bewaren, is een kunst                         | Zoek contact met ouders bij het nieuwe idee voor jouw school, ze kunnen je verrassen!                                   |
| Zoek naar het verlangen achter de klacht. Mensen klagen altijd omdat ze niet blij zijn             | Niet het kind vergeten. Samenwerken moet het welzijn van je leerlingen ten goede komen                                             | Ga naar buiten, de buurt in: de bibliotheek, de dorpsraad. Vaar niet alleen maar op je eigen speciale overlegjes        |

# Colofon

Deze publicatie is gemaakt in opdracht van het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs



## Deelnemende schoolleiders

- Betsie van der Vegt, St. Mattheüsschool
- Han van Rhee, KBS de Linderte
- Arjanne van Leeuwen, basisschool de Noteboom
- Femke ten Cate, Emmaschool
- Beatrix van Maanen, Basisschool Roomburg
- Richard Nanninga, Dr. H. Bouwmansschool
- Hans Thissen, De Lanteerne
- Carlina van den Heuvel, KBS de Viersprong
- Tineke Bruin, oecumenische basisschool de Ark
- Josine van Ulden, Brede School Overdinkel
- Wessel Stet, Petrusschool Rijswijk
- Henri Reijgersberg, De La Reyschool
- Gerrit Kant, Het Kompas
- Hans Epping, De Dobbelsteen
- Mirelle Vermeulen, basisschool Hof ter Weide
- Paulien Boenink, basisschool IJzevoorde
- Sietske Brouwer, CBS 't Loo
- Monique den Dekker, sws De Klipper
- Suzanne Confurius – van Beek, RK basisschool de Ark
- Ella Heutink en Corrie Fokkens, Prins Clausschool
- Nicole Hanegraaf, Kindcentrum De Ontdekking

## Coaches

- Ed Booms
- Frum van Egmond
- Elly Marwitz
- Iselien Nabben

## Onderzoek

- Marlieke Kieboom & Cynthia Smeets

## Programmateam

- Martine Maes, [Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs](#)
- Kimon Moerbeek, [Kennisland](#)

Voor meer informatie over (het vervolg van) deze pilot kun je contact opnemen met [Martine Maes](#) of [Kimon Moerbeek](#).

## Bronvermelding beeldmateriaal

- Foto voorpagina : Robbie\_Foley\_CC-BY
  - Notebook icon: Terri Toombs (CC BY)
  - Coach icon: Rachel Biello (CC BY)
  - Network icon: Gilbert Bages (CC BY)
  - Lab icon: Dmitry Baranovskiy (CC BY)
- <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.nl>

Dit werk is gelicentieerd onder de Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal.

Op <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> vindt u een kopie van de licentie. Bij deze licentie is naamsvermelding verplicht, wij vragen u deze methode van naamsvermelding aan te houden: Kieboom, M., Maes, M., Moerbeek, K, Smeets, C. (2015), *Op zoek naar vernieuwend leiderschap in basisscholen*, Den Haag / Amsterdam: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs & Kennisland. Gelicentieerd