

‘Je hoeft het nog niet te kunnen, je moet het willen’

# Werken aan leiderschap dankzij trainingen van de CED-Groep

Als basisschooldirecteur kent u het gevoel wellicht wel: dat u alle ballen in de lucht moet houden. Zoveel werk en prioriteiten, zoveel aandachtspunten en altijd net te weinig tijd... De CED-Groep ontwikkelde twee programma's om meer helderheid en structuur in uw organisatie te brengen en uw leiderschapskwaliteiten te versterken: De Betere Basisschool en Lead Like a Champion.

De CED-Groep ontwikkelt op basis van wetenschappelijk onderzoek en een gezonde dosis praktijkervaring producten voor onder meer directeuren. Centraal bij de CED-werkwijze staat de 4D-gedachte: werken vanuit Data, de data Duiden, Doelen stellen en Doen.

Tekst: Daphne Doemges-Engelen

“Bij goed leiderschap staat de leerkracht centraal. Mede door uitstekend leiderschap krijg je uitstekende leerkrachten”, aldus Wil Hovy, onderwijsadviseur bij de CED-Groep. Met een achtergrond als basisschooldirecteur, weet Hovy precies wat er allemaal op je afkomt als je aan het roer staat van een basisschool. “Ook ik had regelmatig zorgen over hoe ik het overzicht hield, hoe ik leerkrachten kon blijven enthousiasmeren en hoe de kwaliteit naar een hoger niveau kon worden getild.” Een aantal jaren geleden ontwikkelde Hovy ‘De Betere Basisschool’: een programma dat basisschooldirecteuren helpt om goed verandermanagement toe te passen. “Scholen moeten continu veranderen en het lijkt wel of die ontwikkeling steeds harder gaat. Na een training of studiedag zijn mensen razend enthousiast, maar vervolgens zakt iedereen weer terug in het vertrouwde stramien en gebeurt er niets. Naast enthousiasmeren en inspireren is een duidelijke planmatige aanpak noodzakelijk. In De Betere Basisschool en ons tweede programma rondom leiderschap, ‘Lead Like a Champion’, wordt deze aanpak nadrukkelijk aanbevolen en praktisch vertaald.”

## Hoe formuleer je een helder plan?

De Betere Basisschool wordt inmiddels al vijf jaar in praktijk gebracht en meer dan zeventig scholen volgden het programma. “Ik mag wel zeggen: het is een succes. Na het basisonderwijs volgen nu ook het speciaal en voortgezet onderwijs en de kinder- en naschoolse opvang.” Dé toegevoegde waarde van De Betere Basisschool is volgens Hovy dat directeuren praktische handvatten krijgen aangereikt hoe ze een helder plan formuleren, hoe ze teamleden enthousiasmeren middels verbeterteams en hoe ze vervolgens samen concreet aan het werk gaan in de school. “Onze filosofie is dat de directeur alleen niet alle rollen kan vervullen. Hij of zij heeft een aantal secondanten nodig, in de hoedanigheid van bouwcoördinatoren en interne begeleiders. Een team dat goed georganiseerd is in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.” Dit voorkomt volgens Wil Hovy dat de directeur in een spagaat komt tussen bijvoorbeeld begeleider en beoordelaar zijn. “Waar de CED-Groep aan hecht, is dat de directeur zijn of haar primaire rol (weer) opneemt en daar prioriteit aan kan geven. Terug naar de ‘core business’: het aansturen van het schoolteam om de resultaten van de kinderen over de volle breedte op het beste niveau te krijgen.”

## Belangrijke winst

Op basis van het boek *Leverage Leadership* van Paul Bambrick-Santoyo ontwikkelde de CED-Groep Lead Like a Champion: een training waarbij in zes bijeenkomsten wordt gewerkt aan goed leiderschap. Bij elke training schuiven zo'n twintig basisschooldirecteuren aan. Ondanks de groepsaankpak, gaat iedere directeur vervolgens wel op maat aan de slag met het uitproberen van het geleerde in de eigen onderwijspraktijk. Lead Like a Champion is afzonderlijk van De Betere Basisschool te volgen, hoewel de programma's elkaar aanvullen en hulpvragen dwars door de twee producten lopen. Hovy: “Ter voorbereiding op Lead Like a Champion laten we

directeuren bijhouden waar ze nu hun tijd aan besteden. Dan blijkt dat maar tien procent van die tijd naar leerkrachten gaat, terwijl dat juist zo'n belangrijk element in je organisatie is! Die bewustwording is al een eerste belangrijke winst in Lead Like a Champion.”

## ‘Blok je agenda’

Hoe kun je echter als directeur de tijd vinden om goed te sturen? “In de bijeenkomsten hoor ik vaak: ‘Ik laat mijn agenda vullen door te anticiperen op vragen en verzoeken van ouders, bovenschoolse bestuurders, gemeenten en leerkrachten.’ Wij draaien het juist om en adviseren: vul je agenda zelf in. Blok momenten zodat je daadwerkelijk tijd hebt voor datgene wat je het meest belangrijk vindt, zoals klasbezoeken. Zo ga je als directeur veel bewuster en kritischer om met je tijd.” Als directeur is het ook een taak om te zorgen dat leerkrachten goed leren plannen. “Je dient helder voor ogen te krijgen hoe planmatig je leerkrachten zijn. Je moet dan weten wat je beginsituatie is, wat je vraagt van je leerkrachten. Weten ze wat de bedoeling is, staat dat helder beschreven in een visie of plan? Om al deze vragen te beantwoorden, heb je data nodig. Die moet je kunnen duiden en kunnen analyseren.”

## Zeven hefboomen

De rode draad door de bijeenkomsten heen zijn de zeven hefboomen, oftewel versterkers, waarop Lead Like a Champion is gebaseerd. “Allereerst: baseer je op de feiten, zorg dat je datagesturd te werk gaat. Punt twee is observatie en feedback: stuur direct op je mensen. Vervolgens is een goede planning van belang, net als de professionele ontwikkeling van je mensen. Het volgende punt is een schoolcultuur die gericht is op leren. Bij punt zes draait het om de vraag: hoe professioneel acteren we als teamleden onder elkaar? Tot slot gaan we bij punt zeven in op de vraag hoe je als directeur manager bent – alleen of met je team – en hoe je die mensen planmatig inzet.”

In Lead Like a Champion gaan schooldirecteuren ook op eigen onderzoek uit: wat wil ik met mijn school bereiken; wil ik meer tijd besteden aan professioneel gedrag, wil ik meer in de klas zijn? Dat soort doelen worden naast hun karakter gelegd. In een Persoonlijk Koers Onderzoek (PKO) komen kwaliteiten aan bod. Die kwaliteiten worden vervolgens vergeleken met het competentieprofiel vanuit het schoolleidersregister; vanuit die vergelijking worden ontwikkelpunten geformuleerd. “Dan zie je soms dat iemand iets wil bereiken op een punt dat niet een-twee-drie in zijn of haar genen zit. Ook hier is bewustwording de eerste stap naar meer planmatig werken.” Dat is ook precies de overeenkomst tussen De Betere Basisschool en Lead Like a Champion: bewustwording en planmatigheid. “Zo krijgen directeuren ook in beeld: wie zijn mijn topleerkrachten, hoe daag ik hen verder uit? En welke leerkrachten kunnen zich nog verder ontwikkelen? En vervolgens: hoe bewerkstelligen we dat? Zo ga je heel planmatig om met je team. Pas als je heldere doelen stelt, kun je daar concreet op sturen.”



Wil Hovy

## Meer weten?

De Betere Basisschool:  
Wil Hovy,  
w.hovy@cedgroep.nl.

Lead Like a Champion:  
Carla Versteeg,  
c.versteeg@cedgroep.nl.

Kijk ook op  
www.cedgroep.nl/  
debeterebasisschool,  
www.cedgroep.nl/  
leadlikeachampion of neem  
contact op via 010-4071599.