Beste Bart

– een zoektocht naar schoolleiderschap –

Leiderschap ontwikkelen is een boeiend proces. Dat blijkt uit de aantekeningen van Bob Kos, VOS/ABB-lid en schoolleider, die een cursus volgt aan de CNA/ESAN Schoolleiders Opleiding. De brieven die hij in die periode schrijft aan adjunct-directeur Bart Granade, geven een helder beeld van zijn aanpak van het school-management en zijn steeds sterker wordende leiderschapsvaardigheden.

Door zijn brieven nu openbaar te maken, geeft Bob Kos collega's de kans een graantje mee te pikken van zijn ontwikkeling van leiderschap. In de Nationale Onderwijs-week in oktober 2003 is het werk bekroond.

Dit is een brochure van VOS/ABB, de werkgevers-organisatie voor het openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs.

Bob Kos

vos abb
Polanerbaan 15
Postbus 162 - 3440 AD Woerden
Tel.: 0348-405200
Fax: 0348-405205
E-mail: vosabb@vosabb.nl
Website: www.vosabb.nl / www.S21E.nl

Beste Bart

– een zoektocht naar schoolleiderschap –

vos abb

Vereniging van openbare en algemeen toegankelijke scholen

Beste Bart 13-10-2003 10:02 Pagina 1

Beste Bart

– een zoektocht naar schoolleiderschap –

vos abb

Vereniging van openbare en
algemeen toegankelijke scholen

Colofon

Uitgave VOS/ABB
Auteur: Bob Kos
Eindredactie: Johan Spitteler en Lucy Beker, VOS/ABB
Foto achterpagina: Frans van Zijst, Almere

Omslagontwerp, lay-out en druk: Giethoorn ten Brink, Meppel
ISBN: 90-77200-06-1

Oktober 2003

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Het ontwikkelen van leiderschap lijkt een beetje op het aanleggen van een wintervoorraad door een eekhoorn. Het is een kwestie van sprokkelen. Zoeken wat bij je past en uitproberen hoe het werkt. Stapje voor stapje verder komen.

Inhoud

Visie-ontwikkeling / 5

Communicatie! / 8

Werkdruk / 10

Weer naar de MR / 11

Functioneringsgesprekken / 15

Agenda functioneringsgesprekken / 18

Conflicten / 19

Voorwoord

Bob Kos (52) is al jaren schoolleider, waarvan de laatste paar jaar aan Het Palet, een grote, groeiende en bloeiende openbare basisschool in Almere. Dan besluit hij de senioren-cursus van de CNA/ESAN Schoolleiders Opleiding te volgen. Het daar geleerde brengt hij direct in praktijk op zijn school. De resultaten komen verbluffend snel.

Al zijn ervaringen schrijft Bob een schooljaar lang aan zijn adjunct-directeur Bart Granade, die tegelijkertijd de adjunctenopleiding bij CNA/ESAN volgt. De brieven aan Bart zijn bijzonder, omdat zij een heel concreet beeld geven van de ontwikkeling van leiderschap. Daarom ook trokken zij de aandacht van VOS/ABB.

VOS/ABB heeft, als werkgeversorganisatie voor het open-baar en algemeen toegankelijk onderwijs, de ontwikkeling van leiderschap hoog in het vaandel staan. VOS/ABB werkt dan ook al jaren samen met de CNA/ESAN, onder meer door docenten te leveren voor de schoolleiders-opleiding. Johan Spitteler is zo'n consultant van VOS/ABB, die lesgeeft aan schoolleiders. Het was Johan, die op het idee kwam de notities van Bob Kos in boekvorm uit te geven. Zodat alle leden van VOS/ABB van binnenuit kunnen volgen hoe leiderschap verder te ontwikkelen is.

VOS/ABB en Bob Kos werkten er graag aan mee.
Het eindresultaat is het boekje 'Beste Bart', dat vandaag voor u ligt. Wij zijn er trots op en we wensen u veel lees-plezier.

Philip Geelkerken,
directeur VOS/ABB

Inleiding

Leidinggeven aan een school is leiding geven aan veranderen. Het is een zoektocht die verre van lineair verloopt. Die zoektocht ben ik begonnen aan de hand van de schoolleidersopleiding, die ik volg bij CNA/ESAN.

Bij mijn speurtocht wil ik graag mijn adjunct, Bart Granade, op de hoogte houden van de stappen die ik zet. Ik wil hem er op deze manier graag bij betrekken in de hoop dat we er als directieleden en als school beter door functioneren.

Een van de eerste dingen die we op de opleiding leerden, was de 'wijze les' van de Amerikaanse innovatiedeskundige Michael Fullan. Die luidt als volgt:

'We moeten verandering zien als een reis naar een nog onbekende bestemming, waar problemen ons perspectief bieden, waar het zoeken naar ondersteuning een teken van sterkte is, waar zowel van bovenaf als van onderop moet worden gewerkt en waar collegialiteit en individualiteit samengaan in een productief spanningsveld.'

Het lijkt mij een geweldige reis.

Bob Kos

Bob Kos, schoolleider in Almere en schrijver van een opmerkelijk verslag van een zoektocht - naar leiderschap.

10 september

De eerste stap: schoolontwikkeling

Beste Bart,

Een nieuw schooljaar. Na drie jaar voornamelijk bezig te zijn geweest zijn met de organisatie, moeten we nu aan de gang met de inhoud. De schoolleidersopleiding, waarmee ik ben gestart, zal daar zeker bij helpen. Om te beginnen heb ik een heel leuk boek gelezen van Frans Weeber: 'Leiding geven aan verandering'. Eens kijken of we, mede aan de hand van dit boekje, de goede route kunnen vinden.

Schoolontwikkeling is een voortdurend proces van toevallig en/of bewust veranderen van het organisatorisch en onderwijskundig functioneren van de school, zo leren wij.
Wil je tot een goede schoolontwikkeling komen dan is er een aantal voorwaarden, eigenschappen die de organisatie kenmerken. Ik noem er een aantal:

- wij-gevoel
- gezamenlijke visie
- belang hechten aan duidelijke regels
- onderling vertrouwen en acceptatie
- open klimaat en open communicatie
- actieve betrokkenheid van iedereen
- bereidheid tot voortdurend leren

Ik zou 't geweldig vinden wanneer we de eerste en tweede voorwaarde kunnen koppelen en daarmee aan de gang gaan. Het werken aan een gezamenlijke visie leidt in mijn optiek tot een "wij-gevoel".
En dat, beste Bart, hebben we hard nodig na de groeistuipen van het vorige schooljaar.

Ik houd je op de hoogte,
Bob

15 september

Visieontwikkeling

Beste Bart,

Mijn voorstel is om op onze eerste studiedag op 2 oktober 'visie-ontwikkeling' te agenderen en daar een praktische invulling aan te geven.
Zo gaat visie leven, is 't iets van de teamleden en niet meer de opgelegde boekentaal van Bob.
Hieronder mijn plannen voor 2 oktober.

Ik wil voorkomen dat de collega's denken: 'Alweer visie op de agenda? De visie van de school is toch dat A4-tje op het prikbord bij Bob?'

Een studiedag moet prikkelen. Het is vreselijk zonde van je tijd wanneer je achteraf denkt: 'Had dat niet schriftelijk afgedaan kunnen worden? Kunnen we nu niet gewoon lekker praktisch aan de gang?' Dat is dan ook precies wat er die ochtend moet gebeuren!

Ik zal de teamleden zeggen: 'Alles wat jij belangrijk vindt moet besproken kunnen worden. Het gaat om jouw visie, jouw praktische invulling'.

Waarom een visie?
Een visie op het functioneren van de school is een lastige opgave. Een dorpsschool heeft een andere functie dan een school in een achterstandswijk. En die functioneert weer geheel anders dan onze school in een nieuwbouwwijk.

Waarom dan die visie?
Een visie dient als filter. Er komt ontzettend veel op de school af. Zowel van buitenaf, als van binnenuit het team. Een duidelijke visie heeft dan de functie van een zeef en is bepalend voor de hoofdstroom die binnen het beleid van de school zichtbaar is.

Wel is er ruimte om dingen te doen die "gewoon" leuk zijn. De visie geeft dus richting aan de hoofdstroom, maar

belet niet dat je zo nu en dan een zijriviertje zou kunnen bevaren.

Een duidelijke visie leidt tot betere resultaten.
Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat een duidelijke visie leidt tot betere leerprestaties van kinderen.

Wat is een visie nu eigenlijk?
In feite is een visie het antwoord op de vraag: “Wat willen we creëren?”
Een persoonlijke visie is een plaatje of een beeld dat iemand in zijn hoofd en in z’n hart heeft. Een gemeenschappelijke visie is een beeld dat de mensen in de hele organisatie met zich meedragen. Daardoor ontstaat een gevoel van gezamenlijkheid en verleent de visie samenhang aan de activiteiten.

Daarbij is, zo lees ik in mijn cursusboek ‘De vijfde discipline’ van Peter Senge, de inhoud van de visie niet zaligmakend, maar blijkt dat alleen al ’t hebben van een gezamenlijke visie leidt tot betere prestaties.
Vaak praat je bij visie over een stuk dat door de schoolleider wordt geschreven en, mogelijk enigszins bijgesteld, op een boekenplank wordt gezet of op een prikbord geprikt.

Dan is een visie een stuk tekst. Geen innerlijke drijfveer van waaruit mensen dingen doen zoals zij ze doen. Visie staat dan bol van de kretologie die geen connecties heeft met plaatjes of beelden in de hoofden en harten van mensen. Denk hierbij aan termen als ‘adaptief onderwijs’ of ‘ontwikkelingsgericht werken’.

Een gemeenschappelijke visie komt voort uit persoonlijke visies (Peter Senge) en belangrijk is het idee dat een visie niet van boven af wordt opgelegd. Een visie is iets voor de “gewone” man of vrouw voor de klas.

Hoe komen we tot een gemeenschappelijke visie?
De kern van visieontwikkeling is greep te krijgen op de persoonlijke visies van mensen die met elkaar samenwerken. Mensen moeten zich bewust worden van hun eigen visie. Die kunnen verwoorden en kunnen spiegelen aan de visie van anderen.

Iedere leerkracht heeft een visie, een beeld van wat voor hem of haar goed onderwijs is. Van die visie moeten mensen zich bewust worden en die zien als de motiverende kracht van zichzelf en de organisatie. Die visie moet op papier komen, maar mag niet meer dan een half A4-tje beslaan.

Wat moet je doen?
Ik ben dan ook van plan om van onze studiedag een actieve dag te maken. De teamleden moeten zelf hun visie formuleren. Dat is lastig, want een visie is een beeld van iets dat er nog niet is. Het is eenvoudiger iets te schrijven over het verleden. Daarom ga ik het zo aanpakken: we gaan “Back to the future”.

Ik geef alle teamleden een half uurtje om een afscheidsspeech voor zichzelf te schrijven. ‘Net voordat je deze school verlaat ben je bekroond tot “de lerares/leraar van het jaar”. Omringd door foto’s en documenten schrijf je een afscheidsspeech, met een terugblik op je loopbaan. Beschrijf daarin de pareltjes uit jouw carrière’. Dat wordt de opdracht op de studiedag van 2 oktober.

En daarna…
Gaan we in groepjes (van 4 personen) uiteen. Ze lezen elkaar de speeches voor. Vervolgens schrijven ze op een A3-tje de vijf (5) belangrijkste kenmerken van goed onderwijs die er in de groepjes zijn geformuleerd.
Dat kunnen pedagogische kenmerken zijn, maar ook iets over het leerstofaanbod of de wijze waarop wij kinderen iets leren.

Die A3-tjes (flappen) hangen we daarna in deze hal op. Iedereen krijgt 5 stickertjes en plakt die naast de uitgangspunten waarvan hij of zij denkt dat ze het belangrijkst zijn. Vijf verschillende uitgangspunten dan, niet 5 dezelfde.

Zo wil ik het gaan aanpakken. Natuurlijk ben jij er ook bij, Bart.

Groeten,
Bob

5 oktober

De studiedag

Beste Bart,

Zoals je weet zit de studiedag er weer op. Hoe vond jij dat 't ging?

Ik vond een groot aantal van de geplande activiteiten hartstikke goed gaan. Ik kon mijn inleiding gelukkig "opleuken" met enige ervaringen (ik blijf 't spannend vinden), zodat visie niet dat stoffige karakter behield. De bedoeling van de opdracht werd duidelijk en de discussies in de groepjes waren vaak geweldig.

Wat ging er niet zo goed?
De studiedag heeft (nog) geen product opgeleverd. De discussies in de groepjes gingen veelal over actuele zaken. Momenteel is dat het feit dat de communicatie verbeterd moet worden. De stellingen op de flappen vertoonden daarom grote overeenkomst, zodat "stickeren" niet zinvol bleek.
Hoe nu verder? Ik leg binnenkort alle flappen naast elkaar en samen met jou wil ik dan komen tot een samenvatting als uitgangspunt voor de volgende fase.

Groeten,
Bob

12 oktober

Leiderschapsvaardigheden

Beste Bart,

Ik denk dat ik een goeie stap heb gezet met betrekking tot mijn leiderschapsvaardigheden. In opdracht van onze beide leraren aan de schoolleidersopleiding, Johan Spitteler en Freek Faber, heb ik de vijf kenmerken van goede leiders aan mijn teamleden voorgelegd.

Goede leiders blijken hoog te scoren op deze vijf dimensies:
- challenging the process
- inspiring a shared vision
- enabling others to act
- modelling the way
- encouraging the heart.

Ik scoorde gelukkig al aardig op een paar onderdelen. Een aantal teamleden vond dat ik nog moet werken aan 'inspiring a shared vision' en 'modeling the way'. Zelf vind ik dat ik zeker moet werken aan het onderdeel 'encouraging the heart'.
Leerpunten blijven het aanmoedigen, het vieren van successen en de persoonlijke aandacht.

Dat was het dan weer,
Bob

28 oktober

Communicatie!

Bart,

Ik heb weer een hoop opgestoken van de cursusdag gisteren. Misschien kan ik zelfs een paar valkuilen dichtgooien.
Je kunt je dag vullen met:
- het gedrag van mensen
- alles wat er gebeurt.

Er is altijd wel iets dat de aandacht vraagt.

Inderdaad ben ik de laatste tijd erg bezig met het gedrag van mensen. Helaas toch vrij ongenuanceerd en daardoor weinig productief.
Ik erger me soms aan gedrag van teamleden, loop krassen op mijn harde schijf op en doe er vervolgens niets mee.

Mijn rol in de problemen die er zijn met betrekking tot de communicatie moet veel actiever worden. Ik heb zelf 'last van' mijn 'mentale modellen'. Mentale modellen, heb ik gisteren geleerd, zijn diepgewortelde veronderstellingen, die remmend werken. Nou, mijn veronderstellingen werkend echt remmend en bevorderen de open communicatie zeker niet.

Ik moet hier actiever in worden. Gedrag veroorzaakt gedrag.
Modeling the way ! Laten we zelf bij het bouwoverleg aanschuiven en de eerste stappen zetten bij een open communicatie.

Groet,
Bob

1 november

Mentale modellen

Beste Bart,

Eén zwaluw maakt nog geen zomer, maar toch….
Onze aanwezigheid bij de bovenbouw werkte bijzonder verhelderend. Vooral mijn inbreng over mentale modellen (zie mijn vorige brief) en de invloed daarvan op de communicatie werkte heel goed. Zeker toen mijn eigen krassen op de harde schijf bespreekbaar bleken.
Nu snel bij de andere bouwen aan tafel en kijken of ook daar de schijven opgeschoond kunnen worden.

Groeten,
Bob

Als je blijft doen wat je al deed, eindig je zoals je bent begonnen

12 november

Leerstijl

Bart,

Weer een sessie gehad bij de ESAN en nu begrijp ik weer iets meer van mezelf!

Ik vond het altijd zo knap dat anderen zo snel hun mening konden vormen. Dat deed helaas ook iets met mijn zelfbeeld. Dommer, trager van begrip…. Maar gelukkig, het is niet zo. Ik snap nu waarom mijn reacties zijn zoals ze zijn: ik ben een divergeerder, een denker dus. Die anderen zijn accommodeerders, doeners. En jij?

Ook de roos van Leary geeft enkele antwoorden wanneer het gaat om mijn houding. Je kent hem zeker wel: bovengedrag roept ondergedrag op, tegengedrag roept tegengedrag op, samengedrag roept samengedrag op. Ik snap nu wat beter mijn rol in bepaalde gezelschappen.
En, vaak zeker zo belangrijk, ik begrijp nu waarom mensen in ons team en in ons cluster doen wat ze doen.
Snappen werkt heel verrijkend.

Bob

19 november

De kleuterbouw

Bart,

Je bent er even uit geweest. In die week is er weer een hoop gebeurd.
Zoals afgesproken ben ik bij de kleuterbouw aangeschoven. De communicatie verloopt daar al tijden niet goed en ik denk nu enige “tools” te hebben om er verbetering in te brengen.

Alle leerkrachten (7) waren aanwezig.
Heel toevallig kreeg ik een enquête formulier dat ingevuld moest worden (SBD) door twee kleuterjuffen. Daarin geven zij aan dat er aan communicatie gewerkt moet worden.

Ik heb vreselijk m’n best gedaan en de hele trukendoos opengegooid. Gelukkig gaat ’t doorvragen al makkelijker en begint ’t een deel van mezelf te worden.
Er is veel duidelijk geworden en bijna iedereen had het gevoel dat we een grote stap voorwaarts hebben gezet. Bijna iedereen, want ik kreeg Lea niet aan de praat. Ze koos voor een rol “onder – tegen”, zoals Leary dat zegt, en ze liet duidelijk merken dat zij niet tevreden was met deze bijeenkomst. Ik heb eind deze week met haar een afspraak om nog eens verder te praten.

Deze afspraak (4 dagen later) was met haar begeleider (opleidingsleerkracht) erbij. Na goed doorvragen bleek Lea het gevoel te hebben dat zij door haar collega’s niet voor vol werd aangezien. Ze is immers “maar” onderwijsassistente.
Ik heb afgesproken dat er nog een gesprek volgt tussen Lea en de collega’s waar zij moeite mee heeft. Wel mag ik eerst vooroverleg plegen met die collega’s, zodat ze weten wat de insteek van het gesprek is: het gevoel bij Lea wegnemen dat ze niet voor vol wordt aangezien.

Groeten,
Bob

22 november

Medezeggenschapsraad

Beste Bart,

Even over mijn ‘hobby’, de medezeggenschapsraad.
Nog steeds laat ik ’t gebeuren. Een aantal ouders, ‘snelle jongens uit het bedrijfsleven’, vertellen me weer even wat ik moet doen. En ik… reageer defensief. Dom!

De sfeer was weer om te snijden. Volgens enkele MR-leden moet ik in het jaarplan veel bedrijfsmatiger plannen. Targets, tijdspad etc. Ik wil dat niet en zal volgende keer proberen om de MR duidelijk te maken waarom ik andere keuzes maak. De school is geen bedrijf.
Ik kom er op terug.

Bob

24 november

Werkdruk

Beste Bart,

De zweetdruppels van de MR-vergadering zijn nog niet droog, of het volgende probleem dient zich aan. Twee bouwco’s melden dat er enige onrust is. Een (groot) aantal teamleden vindt de werkdruk te hoog. De jaarplanning is wel keurig besproken, maar de gevolgen bleken niet geheel duidelijk. Zeker in de maand november (met de Sint voor de deur) moet er niet al te veel bij op het bordje van de leerkrachten. Tien-minuten-gesprekken, uitproberen van de lessen SEO, observaties in de klassen, kortom… men vindt ’t te veel.

Het lijkt me een goed moment om wat druk van de ketel te halen.
Ik ga de volgende teamvergadering iets vertellen over werkdruk. Wat? Ik heb nog geen flauw idee. ‘Mijn’ meester Freek zei op de cursus: “Vertel een verhaal.”

Ik weet dat de rol van de interne begeleiders cruciaal is als het gaat over werkdruk. Meten is weten. Dat klopt, maar meten we wel wat belangrijk is? Ik hoor van een aantal leerkrachten dat ze zo veel moeten administreren.
Is er geen andere manier om te leren dan van de DLE’s in je groep?

Ik hoop het team duidelijk te maken dat reflectie en feedback nog veel belangrijker zijn dan CITO-scores.
Er moet ruimte komen. Mensen moeten de druk van alle plannen niet ervaren als een belasting. Ze moeten kunnen zoeken, experimenteren.

Ik ben reuze benieuwd of ik de druk enigszins van de ketel krijg.

Bob

28 november

Teachers must have fun

Beste Bart,

Ik heb het intussen met het team gehad over werkdruk.

Ik ben begonnen met het verhaal over het bezoek aan Zweden, waarover onze cursusleiders Johan en Freek hebben verteld. Ze hebben daar nog een boekje over geschreven: 'Sturen in de nieuwe school'. Een van de motto's die ze in Zweden tegenkwamen was: teachers must have fun.

Dat geldt hier ook! Maar wanneer veel 'teachers' het hier momenteel te druk vinden, is er weinig 'fun'. Daar moeten we iets mee. Ik heb tegen het team gezegd: 'Houd 't eerst bij jezelf'. Ik kon enige voorbeelden geven van collega's die een probleem ervaren en eerst kijken wat ze zelf kunnen doen om dat probleem te tackelen.

Zoals Bart (jij ja), die zijn agenda wat meer gaat volgen, zodat hij zich minder opgejaagd voelt.
Ilona, die aan Dea heeft gevraagd eens te komen observeren bij haar les. Ze vraagt zich af of ze op een andere/betere manier moet omgaan met drukke kinderen.

De bespreking werd daarna gelukkig interactief. Verder rolden er twee afspraken uit de vergadering. We zorgen voortaan dat de takenlijsten eerder (eerste schoolweek) klaar zijn. Nu komen er gaande het jaar taken bij die werkdrukverhogend werken.
En een deel van de plannen voor dit schooljaar (invoering methode en zelfstandig werken) kan in het bouwoverleg besproken worden. Maak daar één collega voortrekker. Hij of zij leest de stukken en legt aan de anderen uit wat de bedoeling is.

Hopelijk kunnen we hiermee de werkdruk beter onder controle houden.

Groeten,
Bob

29 november

Weer naar de MR

Bart,

Ik heb maandag weer een MR-vergadering. Ik wil verduidelijken waarom ik in het jaarplan niet alles wil dichttimmeren en ik wil wat assertiever zijn. Ik vergeet wel eens mee te buigen. Onderstaand stuk heb ik voor de MR gemaakt. Dat licht ik maandag toe.

Ik poog middels deze hand-out enige duidelijkheid te verschaffen over de wijze waarop het jaarplan is opgesteld en de keuzes die ik daarin heb gemaakt. Een deel van de MR toonde zich namelijk ontevreden over de wijze waarop ik invulling aan de planning had gegeven.

Wat doen we met onze plannen? Hoe gaan we bijvoorbeeld verder met de sociaal emotionele ontwikkeling, met zelfstandig werken en met visieontwikkeling? Wat moet en wat kan?

In mijn visie op het leiden van een school zijn de ideeën van de Amerikanen Peter Senge en Michael Fullan van grote betekenis. Hun boeken geven aan dat modern management beter kan dan op dit moment vaak nog gebeurt. Ook in de boeken van prof. dr. Rudolf Van den Berg en prof. dr. Roland Vandenberghe staat dat de tijd van traditionele veranderingsstrategieën achter ons ligt. Wat bedoel ik daarmee?
In een traditionele veranderingsstrategie stelt men doelen vast, vervolgens stelt men een plan op om die doelen te bereiken, men voert het plan uit en evalueert tenslotte of alles heeft gewerkt.

Beter is mijns inziens een interactief/dynamische strategie. In die strategie komt het aan op intuïtie, alertheid en het grijpen van kansen. *Visie* en *creativiteit* zijn de bronnen van innovaties.
In een school waar vernieuwing werkelijk een zaak van de leerkrachten is, zijn veel dingen mogelijk. Initiatieven worden gehonoreerd.

Van belang is dan “slechts” een globale algemene lijn (de visie), die houvast biedt en inspireert.
In deze tijd volstaat het niet langer om één iemand te hebben die het “aan de top” allemaal uitdenkt en de rest de ideeën van de grote strateeg laat opvolgen.
Organisaties die er echt uit zullen springen zijn die organisaties die ontdekken hoe ze op alle niveaus gebruik kunnen maken van de bereidheid en het vermogen tot leren van hun mensen.

Lerende organisaties onderscheiden zich fundamenteel van traditionele, controlerende organisaties, doordat zij bepaalde elementaire disciplines hanteren.

Om duidelijk te maken welke ideeën Peter Senge gebruikt hier zijn uitgangspunten, voorzien van enige verduidelijking.

De disciplines van de lerende organisatie zijn:

- Systeemdenken; het systeem van een regenbui laat zich slechts doorgronden, indien je het geheel beschouwt en niet alleen een los onderdeel van een patroon.
- Persoonlijk meesterschap; hiermee wordt een hoge graad van vakmanschap bedoeld. Mensen die dat nastreven, zijn in staat gestalte te geven aan ideeën die ze werkelijk belangrijk vinden. Je kunt dit bereiken door constant je persoonlijke visie te verhelderen, geduld te ontwikkelen en een objectieve kijk op de werkelijkheid te houden.
- Mentale modellen; diepgewortelde veronderstellingen die remmend werken. Je moet je eigen onbewuste beelden blootleggen en kritisch onderzoeken.
- Een gemeenschappelijke visie opbouwen; wanneer er een werkelijke visie bestaat, dan presteren en leren mensen, niet omdat het gezegd wordt, maar omdat ze het willen. De praktijk van de gemeenschappelijke visie brengt met zich mee dat we moeten proberen gemeenschappelijke “toekomstbeelden” te vinden.
- Teamleren; deze discipline begint met de dialoog, waarbij leden van het team leren om samen te denken zonder daarbij te vertrekken van hun eigen vooroordelen. Communicatie is hierin essentieel.

De genoemde vijf leerdisciplines zullen niet de lerende organisatie scheppen, maar eerder een nieuwe golf van experimenten en vooruitgang teweegbrengen.

Bovenstaande visie op management maakt dat ik niet werk met “targets” en het tijdspad bewust wat open laat.

Natuurlijk staat er op papier welke zaken we gaan aanpakken. Zowel per bouw als per (school)jaar. Ik voel er echter niets voor om me te laten vangen in plannen die geen ruimte bieden voor spontane initiatieven en leiden tot meer werkdruk dan gewenst.

Wat moet er dan wel gebeuren?
Op onze studiedag (2 oktober) hebben we geprobeerd een gezamenlijke visie te creëren. Doel van het opbouwen van een gemeenschappelijke visie was o.m. het werken aan een “wij-gevoel”.

De vaak goede discussies leidden tot zeven flappen met punten die wij allen kenmerkend vinden voor ons onderwijs. Daar zit behoorlijk wat overlap in. Ik heb een poging gedaan de punten te rubriceren.

De volgende stap is nu om invulling te gaan geven aan de genoemde zaken.
Hoewel er goed overlegd is, en er een aantal zinvolle suggesties zijn gedaan, is ’t toch vaak niet concreet genoeg. Blijft ’t toch wat hangen in taal.
Wat kenmerkt ons onderwijs? Wat zie je daarvan in de klas?

Hieronder staat de gezamenlijke visie; het product van onze eerste studiedag van dit schooljaar. Op de lijst staan heel veel zaken die ook in onze jaarplanning zijn geagendeerd. Zelfstandig werken, SEO, directe instructie.
We kunnen nu een aanzet maken met het leren van elkaar. Kun je in je bouw aangeven hoe de punten van onze visie geconcretiseerd kunnen worden. Reflecteer op je eigen handelen.

Voorbeeld: Bij punt 1 staat: “respect hebben voor elkaar”. Kun je een voorbeeld vanuit jouw groep geven waaruit blijkt dat je daar bewust aan werkt?
Zo ontstaat er een punt: respect hebben voor elkaar door…….

Pedagogisch klimaat
- Respect hebben voor elkaar
- Leerlingen positief benaderen
- Bevorderen van succeservaringen (competentie)
- Creëren van een veilig klimaat
- Bevorderen van de sociaal- emotionele ontwikkeling
- Werken aan teambuilding.

Lerende organisatie
- Gebruik maken van elkaars expertise
- Werken aan onderwijsontwikkeling
- Eigen initiatieven stimuleren
- Een kritische houding naar jezelf hebben (reflectie)

Zelfstandig werken
- Er is een opbouw in zelfstandig werken door de hele school

Gedifferentieerd werken
- We spelen bewust in op verschillen bij leerlingen
- We houden rekening met verschillen tussen leerkrachten

Ervaringsgericht werken
- We werken met thema's en/of projecten binnen de school

Interactief onderwijs
- Er is ruimte voor initiatieven vanuit de leerlingen

Creativiteit
- We stimuleren de creativiteit op allerlei gebieden
- We hanteren groepsdoorbroken lesvormen bij de creatieve vakken

Leerlingvolgsysteem
- Systematisch wordt nagegaan hoe ver een kind gevorderd is.

Dit is de visie die ik aan de MR ga voorleggen.

Bob

4 december

De MR

Beste Bart,

Het is goed gegaan! De MR reageerde positief op mijn verhaal. Er is ook een en ander veranderd in de verhoudingen, waardoor de strijd er ineens uit is. De MR heeft een nieuwe voorzitter (de vorige is nog wel lid van de MR gebleven). Voortaan worden de MR-vergaderingen in samenwerking met de directie voorbereid. Zo is alles ineens anders geworden.

Bob

Tell me and I forget
Show me and I remember
Involve me and I understand

15 december

Rust

Beste Bart,

Het is nu half december. Ik doe nu even lekker niks meer aan school buiten 't vieren van alle feesten die deze maand op ons af komen.
Hoewel, Bart, wat er op de twaalfde december weer allemaal is besproken door "de jongens" van de ESAN blijkt toch weer de moeite van het vermelden waard.
Veranderen leidt in eerste instantie tot chaos. Nou, dat klopt.
Het is net als 't opruimen van je schuur. Eerst een vreselijke troep en vervolgens begint het ordenen.

Mijn zoektocht blijkt voor een groot deel de zoektocht naar balans. Balans tussen sturen en vrijlaten. Balans tussen veiligheid en uitdaging.
Wat me geweldig heeft geholpen is het verhaal van de Stoïcijnen en de Epicuristen. Nu kan ik de ideeën van de bovenschoolse directeuren en van sommige leden van onze medezeggenschapsraad plaatsen. Nu valt 't kwartje.
Er zijn twee soorten mensen: Stoïcijnen en Epicuristen.
De Stoïcijnen hechten aan individualiteit, effectiviteit, discipline, ordenen, overzicht. En de Epicuristen gaan meer voor vriendschap, affectiviteit, spontaniteit.

Wat ik vaak zie als vervelend gezeur heeft "gewoon" te maken met mastery behaviour van Stoïcijnse types. Ze willen plannen, beheersen, er greep op houden.
Ik probeer als een Epicurist veel meer "om te gaan met".
Mijn besef van de betrekkelijkheid is voor mezelf wel lekker, maar lijkt in de ogen van de Stoïcijnen natuurlijk een gebrek aan discipline en effectiviteit.

Cultuur
Wat ik helemaal als "eye opener" heb ervaren is het feit dat cultuur de enige voorspeller is van kwaliteit in de school. Het erkennen van de cultuur en de problematiek is de basis om aan de slag te gaan.
Na oliebollen, vuurwerk en champagne wil ik daar graag wat mee gaan doen.

Na de kerstvakantie moeten we echt gaan 'loeren en ouwehoeren', zoals ze dat in de cursus noemen! We gaan vanaf januari in de functioneringsgesprekken eens kijken of we de teamleden kunnen uitnodigen bij te dragen aan de oplossing van de stroeve communicatie in ons team.

En, in deze tijd van goede voornemens, lijkt 't me ook heel zinvol om onze teamleden eens wat meer uit de veilige haven van de methodes te lokken.
Als epicurist wil ik je graag een gedicht meegeven voor onder de kerstboom.

Bart, de allerbeste wensen!
Bob

Als elke stap
Voorgeschreven
Gemeten
Gewogen en
Beoordeeld wordt
Zet niemand meer
Een stap te veel

20 januari

Functioneringsgesprekken

Beste Bart,

De eerste functioneringsgesprekken zitten erop. Daar heb ik echt veel te lang mee gewacht.

Wat krijg je toch een hoop informatie in die gesprekken. Ik probeer er een gesprek van te maken waarin de ander 80% praat en waarin we toekomstgericht bezig zijn.
Dat lukt aardig, hoewel het heden toch erg prominent ter sprake komt.

Dat zal te maken hebben met de agendering. Ik hanteer een agenda waarin in ieder geval de punten staan die volgens de Almeerse richtlijnen (en VNG) moeten worden besproken:
- De inhoud van het werk
- Functioneren in de school
- Samenwerking en communicatie
- Werkomstandigheden
- Schoolorganisatie
- Eigen gesprekspunten

Wat me opvalt is het afhankelijkheidsgedrag van een groot aantal mensen.
Ook het feit dat bijna niemand (tot op heden) met eigen gesprekspunten komt.
We moeten de boel opschudden!
De meeste leerkrachten zijn onderwijsassistenten avant la lettre.
Methode volgen, toetsen, registreren…
Laten we het voortouw nemen.

Opschudden
Op de teamvergadering van 19 februari wil ik eens proberen om te boel op te schudden. De “slaven van de methode” moeten eens aan het denken worden gezet over hun vak. Ik merk dat m’n opleiding leidt tot een andere kijk op het onderwijs. Wanneer wij samen onze “ESAN-dagen” beschouwen, proef ik een gedrevenheid, die zeer aanstekelijk werkt. Ook Marten, onze clusterdirecteur, geeft aan dat ik heel anders tegen het vak aankijk dan een jaar geleden. Een tweede jaar bij het CNA is daarom gelukkig geen probleem. Ik hoop dat ’t lukt, dat er plaats is.

Wat wil ik doen?
In Kader Primair van deze maand staat een artikel over Luc Stevens. “Vraag het je leerling en hij vertelt het”.
Dat artikel wil ik als uitgangspunt gebruiken bij een verhaal over onderwijsvernieuwing. Daaraan gekoppeld leg ik vast neer dat we volgend schooljaar op een andere wijze gaan vergaderen. Mijn “design” is nog lang niet ingevuld, maar de contouren zijn duidelijk.

Praten over onderwijs moeten we zo min mogelijk plenair doen. In het bouwoverleg moet onderwijs centraal komen te staan. Daar kunnen we nu een begin mee maken.
Het stuk over *visie* ligt nu nog in de week. Dat wil ik meegegeven, zodat de bouwco’s aan de slag kunnen. Ik hoop hiermee de organisatie meer lerend, meer zelfsturend te maken.

Op de domeinen die we hebben vastgelegd na de visiebespreking kan iedereen nu invloed uitoefenen. Laten we hopen dat de teamleden hun kansen pakken.
Luc Stevens zegt: “Niet alleen de leerkracht moet het roer omgooien, ook de schoolleider moet de sprong wagen”.
Eén, twee, drie…

Bob

22 februari

Vergadercultuur

En…? Bart?

Ik heb zelf een heel goed gevoel over de teamvergadering van 19 februari. Geen geneuzel (nou eventjes dan) over de prijs van een wissellijst. Dat regelt de werkgroep maar.

Wel ruim een half uur mijn verhaal kunnen doen over de veranderingen die er op ons af komen. Natuurlijk staan tegenover de ideeën van Luc Stevens de opvattingen van anderen. Wat we, in mijn optiek, moeten doen, is op zoek gaan naar vernieuwing. De balans zoeken tussen “meten is weten” en een school waar kinderen hun eigen ontwikkelingstijd bepalen. Heb vertrouwen in kinderen, betrek ze bij het programma, praat niet alleen over, maar ook *met* de kinderen!
Praat ook samen (vooral in de bouw) over de ruimte die er is. En pak die dan ook!
De veelheid aan vergaderingen zorgt voor een behoorlijke werkdruk. Het doorbreken van de vergadercultuur lijkt een goeie zet.

De helpende baas is gericht op de toekomst. Eens kijken of ik hiermee de koers iets heb kunnen veranderen.

Informeren
Ook jij leert bij het CNA/ESAN dat informeren van essentieel belang is. Dat bleek ook wel bij “het spel van verandering”. Ik bracht er niets van terecht, omdat ik vergat te kleppen. Jij blijkt dat gewonnen te hebben. Belachelijk!
De wekelijkse memo heeft hier inmiddels z’n intrede al gedaan. Die vergroot inderdaad de betrokkenheid.

En nou wil docent Freek ook nog een briefing… Ik meld op de cursusdag dat ik niet altijd iets te melden heb. Fout!
Vanaf de voorjaarsvakantie is er regelmatig een briefing in het hoofdgebouw. Tussen 08.10 en 08.15 moet iedereen van het hoofdgebouw en een vertegenwoordiger van de beide dependances in de teamkamer komen. En altijd valt er wel iets te melden. Een zieke, iemand die juist weer opgeknapt is, de aanschaf van nieuw materiaal, enz.
Vandaag had ik echt niets te melden. Omdat iedereen in afwachting was van mijn “dagopening”, heb ik een mop verteld. Geweldig. Dertig mensen die lachend de teamkamer uitkomen.
Kun je betere reclame hebben?

Groeten,
Bob

Veranderen doe je niet door te vergaderen

28 februari

Het andere functioneringsgesprek

Beste Bart,

We zijn nu een tijdje bezig met ons rondje functioneringsgesprekken. Heel zinvol, maar wel tijdrovend. Dat laatste heeft vooral te maken met 't feit dat ik een uitgebreid verslag maak van het gesprek. Jij doet ook functioneringsgesprekken en jij blijkt weer eens over de juiste functionele 'luiheid' te beschikken. Waarom een uitgebreid verslag maken van zaken die zijn besproken? Laat het teamlid een kort verslag maken en de afspraken en actiepunten zelf opschrijven.
Dat lijkt me geweldig! Het scheelt weer een hoop werk en vergroot waarschijnlijk de betrokkenheid van onze teamleden. Goed plan. Om 't zo eerlijk mogelijk te houden, voeren we dit bij het volgende rondje in.
Met betrekking tot de inhoud wil ik graag een wijziging invoeren. Dat kan wel halverwege. Zo kunnen we mooi nagaan of de wijziging ook een verbetering is.
Nieuw op de agenda is het kopje "welbevinden op het werk".

Hierbij de nieuwe agenda voor functioneringsgesprekken.

Succes,
Bob

Mensen hebben er recht op om te horen hoe ze het doen

FUNCTIONERINGSGESPREK

Datum functioneringsgesprek: .....

Plaats: .....

Gesprek tussen: .....

en .....

Onderwerp en gesprekspunten

1. De inhoud van het werk
   Aandachtspunten voor het o.p.:
   - Relatie met kinderen
   - Uitvoeren van onderwijsactiviteiten
   - Rekening houden met verschillen
   - Klassenorganisatie

   Aandachtspunten voor o.o.p.:
   - Planning van activiteiten
   - Initiatieven
   - Zelfstandigheid
   - Flexibiliteit

2. Functioneren in de school
   Aandachtspunten:
   - Inzet
   - Scholing
   - Taakbelasting en taakwensen
   - Kennis en vaardigheden

3. Samenwerking en communicatie
   Aandachtspunten:
   - Zakelijke omgang
   - Informele omgang
   - Directie

4. Werkomstandigheden
   Aandachtspunten:
   - Voorwaarden om goed te kunnen werken

5. Schoolorganisatie
   Aandachtspunten:
   - Taakverdeling
   - Vergaderingen e.d.

6. Welbevinden in het werk
   - Wat is het afgelopen jaar een uitdaging voor je geweest die je hebt aangepakt? Wat is op dit moment een uitdaging voor je?
   - Wat doe je om andere teamleden met je ideeën en plannen mee te laten denken en mee te laten gaan?
   - Welke momenten hebben je veel energie gekost?
   - Op welke toekomstige ontwikkelingen zou je je willen voorbereiden?

7. Eigen gesprekspunten:
   - .....
   - .....
   - .....
   - .....

8. Afspraken/actiepunten:
   - .....
   - .....
   - .....
   - .....
   - .....

Handtekening directie: .....

Handtekening teamlid: .....

15 maart

De diepte

Bart,

Ik weet niet hoe 't bij jou is, maar de bijgevoegde agendapunten zorgen er in mijn functioneringsgesprekken voor dat we soms aardig de diepte ingaan.
Het oude gesprek leidde toch vaak tot een beschrijving van de huidige situatie. Het nieuwe agendapunt is in sommige gevallen het begin van een goed gesprek over onderwijs.
Het laatste puntje: "Op welke toekomstige ontwikkelingen… "geeft een indicatie van wat veel teamleden voor ideeën van de toekomst hebben.
Mijn poging de boel op te schudden heeft natuurlijk nog niet iedereen aan het denken gezet. Maar we zouden blij zijn met kleine stapjes.

Bob

Wie kernvragen schuwt, kletst in de ruimte

16 maart

Conflicten

Beste Bart,

Zo goed als Cruijff een tackle kon ontwijken, zo sierlijk ging ik om conflicten heen. Accepteren dat er conflicten zijn, dat is voor mij niet nieuw. Er mee omgaan is wat anders.

Heeft de schoolleidersopleiding daarin verandering gebracht? Zeker.

Hoewel ik nog steeds liever net doe alsof ik geen weet heb van sommige problemen, besef ik nu dat er hier ook een schone taak voor me ligt.
Waar ik bij ons op school tegenaan ben gelopen is de dynamiek van conflicten. Vorig jaar leidden problemen tot kampen. De lering die ik daaruit heb getrokken is om direct te benoemen wat ik voel.

Ook het feit dat ik nu heb geleerd door te vragen (vooral op taal), maakt dat ik denk dat we meer kans hebben om conflicten op te lossen dan voorheen.

Na de pittige bijeenkomst die wij met onze i.b.-ers hadden, heb ik weer eens gemerkt hoe belangrijk het is om mensen op de *juiste* wijze te informeren.
Gezegd is niet altijd gehoord
Gehoord is niet altijd begrepen
Begrepen is niet altijd geaccepteerd

Ik heb woensdag even bij de i.b.-ers aan tafel gezeten en m'n excuses gemaakt voor mijn ongeduld. "Wat zeuren die…..", lag natuurlijk weer eens duimendik op m'n gezicht. Hun reactie was voor mij geweldig. "We konden jullie ook niet echt duidelijk maken wat we bedoelden', zei één van de i.b.-ers. "Ook niet toen jullie naar voorbeelden vroegen".

Communiceren is een kunst. Ik begin er iets van te snappen.

Bob

17 maart

Conflicten

Bart,

Lekker hoor. Ik heb de computer nog niet afgesloten, of ik blijk toch een inschattingsfout te hebben gemaakt met betrekking tot een ruzietje tussen twee leerkrachten.

De één zou de ander meenemen na schooltijd. Helaas is zij dat vergeten. En dus: een boze collega. En dat niet alleen!

Ik veronderstelde dat dit “gedoe” slechts zou leiden tot een paar dagen een boos gezicht. Fout. Dit is nu een typisch sociaal/emotioneel conflict geworden. Nog warm ook, want de emoties spelen bij beiden een behoorlijke rol. Er worden ook nog eens anderen bij betrokken en zo gaan we van een nerveuze naar een enigszins neurotische fase.

Aan de gang dus. Zoals ik het op de cursus heb geleerd, wil ik als nulde partij, het gesprek aangaan met beide dames. Dat klinkt eenvoudig, maar nu blijkt de praktijk toch wat weerbarstiger. Een van de twee weigert een gesprek. Ik krijg de dames dus niet samen aan één tafel. Lekker dan.

Het lijkt me verstandig om degene, die weigert om het gesprek aan te gaan, te informeren over de impact van haar opstelling. Zij is volgelingen aan het zoeken in haar boosheid jegens de collega die haar heeft vergeten, en dat leidt tot spanningen in het team. In een gesprek met haar geef ik aan dat ik dat niet wil. Natuurlijk ontkent ze dat ze volgelingen zoekt. Ik laat ’t zo.

Gelukkig stopt ’t hierna. Echt geoefend heb ik dus niet, maar het was aardig om de dynamiek van een conflict eens te ontrafelen.

Beste Bart, omgaan met conflicten blijft een leerpunt. Zullen wij dan maar vriendjes blijven?

Bob

27 maart

De tussenstand

Beste Bart,

Het is eind maart. Wat heeft de cursus mij tot op heden opgeleverd?
Een aantal cursisten krijgt vandaag, 27 maart, de kans om te verwoorden wat zij er tot op heden aan hebben gehad. Ik zit in de luwte en gebruik deze tijd om eens in steekwoorden op te schrijven wat er is gebeurd. Dat blijkt verrassend veel. Ik zal eens wat opnoemen:

Nou en…
Dit is een verandering in mijn houding die maakt dat ik veel rustiger ben geworden. Er zijn problemen en sommige worden opgelost.

Kleine veranderingen in de cultuur.
Lang niet bij alles en echt nog niet bij iedereen, maar heel langzaam beginnen er trekjes van de lerende organisatie te komen. Zeker in het managementoverleg dat we op school voeren, blijken sommige bouwco’s steeds meer speler te worden en minder toeschouwer. Het “geneuzel” komt steeds minder voor en bij problemen worden nu ook oplossingen aangedragen (en ik leun steeds meer achterover)

Conflicten
De ergste angst is weg. M’n hobby zal ’t nooit worden, maar ik probeer nu meer dan ooit mensen aan te spreken op gedrag dat niet past binnen de kaders die wij hebben aangegeven. Wanneer jij daarin wat genuanceerder, en ik wat doortastender word, worden we een gigantisch koppel.

Los komen van de inhoud
Kijken wat er gebeurt. Eerst even lui achterover. Nu jij ook bezig bent met de boeken van Alex van Emst, is ’t hartstikke leuk om samen te constateren welke processen zich in ons team afspelen. We weten dus ook dat er aan de professionele cultuur nog behoorlijk geschaafd moet worden. Gaan we doen!

Mentale modellen
We hebben er allemaal last van. Ik heb de term wel eens bij de bovenbouw in het bouwoverleg laten vallen en daar inhoud aan proberen te geven. Dat bleek een eye-opener. Het lijkt me heel zinvol om het hele team eens lastig te vallen met informatie over mentale modellen. Dat ga ik op de komende studiedag doen met een leuke workshop.

De briefing
Die werkt echt en helpt om mensen verantwoordelijk te maken voor het ophalen van hun informatie.

Vergaderen
Nu we werken met de briefing en de wekelijkse memo, is er bij de plenaire bijeenkomsten veel minder “gedoe” over bijzaken.

Wat moet nog?
Het design. Dit is een opdracht van de cursus, maar ik heb er ook zin in. Wat zijn de plannen voor het volgend schooljaar als ’t gaat om de stappen die er gezet moeten worden om te komen tot een lerende organisatie? Welke overlegvormen hanteer je om het leren van je team te bevorderen? Weg met de gewone vergadering! Een voorzetje voor het design:

Doel:
Het herscheppen van de overlegstructuur en cultuur als voorwaarde voor een professionele, lerende organisatie. Vergroten van de betrokkenheid en helder maken waar teamleden hun invloed op kunnen uitoefenen.

Informatiebeleid:
Regelmatig een briefing in de teamkamer van het hoofdgebouw.
Van elke dependance is minimaal één vertegenwoordiger aanwezig die zijn/haar collega’s informeert. De briefing begint om 08.10 uur.
Wekelijks een memo, waarin ieder teamlid op de hoogte wordt gebracht van de lopende zaken.
Een planbord in de teamkamer van het hoofdgebouw waarop zaken als ADV, vergaderingen, toetsen, etc. worden vermeld.
Maandelijks een ADV-/afwezigheidsrooster. Elk teamlid krijgt dat in het postbakje.

Beleid t.a.v. individuen:
Individuele coaching. Deze procesgerichte methode wordt gebruikt om teamleden bewuster doelen na te laten streven. Deze methode wordt momenteel o.a. gebruikt bij de invoering van de interactieve instructie binnen het directe instructiemodel.
Het functioneringsgesprek. Ieder teamlid gaat een maal per jaar in gesprek met een directielid. Een vast onderdeel hierbij is het welbevinden van teamleden.

Het beleid m.b.t. bouw- en teamoverleg
Er zijn twee studiedagen, waarop inhoudelijke zaken worden besproken. Het komend jaar gaan we het onder meer hebben over het pedagogisch klimaat.
Verder zijn er vier plenaire teamvergaderingen. Ook zijn dit milestone momenten. De stand van zaken vanuit de werkgroepen wordt besproken.
De schoolbegeleidingsdienst gaat ons team scholen en zal de eerste studiedag gebruiken om met het gehele team te oefenen op het gebied van professionele communicatie (feedback e.d.). Dit als middel om o.a. in het bouwoverleg de professionele cultuur te optimaliseren.
Tweewekelijks bouwoverleg, waarin vaste onderdelen zijn:
Didactisch werkoverleg
De kwaliteitskring (hoe kunnen we de kwaliteit verhogen?)
De bouwcoördinatoren bepalen met hun collegae in de bouw de data waarop het overleg plaatsvindt.
Managementoverleg. Eens per 3 à 4 weken overleg tussen directie, bouwcoördinatoren en i.b.-ers (op afroep). Hier zijn vaste agendapunten: De stand van zaken vanuit de bouwen, milestone momenten en radar momenten.
Overleg tussen de interne begeleiders en de directeur. Dit gebeurt eens per maand op de dinsdagmiddag. Onderwerpen zijn hier de toetsresultaten, tendensen, inhoudelijke knelpunten, etc.

Beheer van de kennishuishouding:
Het volgend schooljaar gaan we aan de gang met taakbeleid. Daarvoor is het goed om van alle medewerkers paraat te hebben welke kennis van belang is voor de school.

Het ontwerpen van een kenniskaart zal daarom volgend schooljaar aan de orde komen.

Maar…, Bart, ik mis iets.
Met name de zaken die in het bouwoverleg aan de orde moeten komen, zijn dermate belangrijk, dat er ijkpunten ingebouwd moeten worden.
Eens met onze clusterdirecteur over hebben. Misschien heeft hij wat praktische suggesties?

Groeten,
Bob

In de kern van de zaak vinden we houvast, niet in de grenzen en de regels

12 april

Vervolg

Beste Bart,

In vervolg op mijn laatste brief: onze clusterdirecteur begrijpt wat ik bedoel. Hij heeft daarom een strategiekaart van O2L meegenomen. Deze organisatie helpt scholen bij de implementatie van veranderingstopics. Met behulp van deze kaart kunnen we iets planmatiger aan de gang.
Zo kunnen we eerst duidelijke kaders stellen, onze teamleden informeren en gedurende de rit ook controleren.

Groeten,
Bob

14 april

Coachen

Bart,

Ik heb vandaag op de cursusdag lekker kunnen oefenen in coaching. Als tennisser voelde ik me aardig thuis in het gesprek. Anticiperen op “je tegenstander”. Ik vind dat leuk en ik heb ook het gevoel dat ’t me ligt. Vooral omdat ik behoorlijk “onder de waterlijn” doorvraag. Een belangrijk leerpunt was het feit dat je ook bij het coachen tevreden kunt zijn met kleine successen.

Wat ik nog wel lastig vind, is het leiden van een groepsgesprek. De opdracht is te letten op het groepsproces en los te komen van de inhoud. Ik zit nog te veel op het puntje van m’n stoel.

Met name het segmenteren is voor een divergeerder zoals ik wat moeilijk.

Besturen
De principes van de bestuursfilosofie van John Carver worden in Almere goed gehanteerd. Onze clusterdirecteur blijkt gelukkig minder Stoïcijn dan ik in eerste instantie veronderstelde. We houden voldoende vrijheid en bij het driewekelijks overleg met de clusterdirecteur gaat ’t over wezenlijke zaken. Hij vraagt wat we doen, hoe we dat doen en waarom we het zo doen. Kortom, hij zet ons aan het denken.

De eerste keren mocht jij nog niet bij het overleg aanschuiven, maar ik heb hem inmiddels kunnen overtuigen van het feit dat jouw aanwezigheid zinvol is.
Nu we onderweg zijn naar een taak-cultuur, hebben we elkaar hard nodig.

Bob

18 juni

Tot slot

Bart,

Een aantal zaken heb ik in dit logboek niet genoemd. Daar doe ik (nog) niets mee, of vind ik niet de moeite van het vermelden waard. Gelukkig bleef er voldoende over om wel te noteren. Ik heb dit jaar namelijk ontzettend veel opgestoken.

Niet alleen persoonlijk, maar zeker als directie zijn we dit jaar behoorlijk gegroeid. Dat heeft natuurlijk ook te maken met het feit dat jij de adjuncten opleiding bij het CNA/ESAN volgt. Soms zijn we zelfs met dezelfde stof bezig en kunnen we ervaringen uitwisselen.

Ook ons bestuur merkt dat ’t goed met ons gaat. Ik mag er even een school “bij” doen, als interim. Dat betekent tevens dat ze jou de eindverantwoordelijkheid durven toevertrouwen. Na de groeistuipen die we een jaar geleden nog hadden op onze school ervaar ik dat als een geweldige ontwikkeling.

Bart, een fijne vakantie.

Bob

Johan Spitteler en Freek Faber,
hartstikke bedankt voor al jullie wijze lessen op de schoolleidersopleiding!