



# Leiderschap in onderwijs

Pieter Diehl en José Raves



**Dr. Stephen R. Covey, een Amerikaanse managementwetenschapper, staat wereldwijd bekend om zijn visies op 'persoonlijk leiderschap'. Effectief persoonlijk leiderschap bepaalt het succes en geluk van een mens. Centraal hierbij staat de vraag: hoe kan ik effectief leiding geven aan mijzelf, zodat ik vervolgens ook effectief leiding kan geven aan anderen? Effectieve medewerkers maken effectieve scholen. In dit artikel beschrijven wij op welke wijze zijn inzichten kunnen worden toegepast in het onderwijs.**

## **Wat is persoonlijk leiderschap?**

Persoonlijk leiderschap, volgens Covey, gaat over het verbeteren van de kwaliteit van ons leven, privé en in ons werk, gebaseerd op een aantal principes. Persoonlijk leiderschap gaat over het hebben van inzicht in het waarom van ons gedrag, over het doorbreken van oude patronen, over het kunnen maken van keuzes. Het gaat over het effectief besteden van je energie, over het effectief veranderen van niet-functioneel denken. Ons

leven is één geheel, waarvoor we zelf verantwoordelijk zijn. Ons gedrag is niet gebaseerd op allerlei tijdelijke zaken maar wordt gestuurd door dieper liggende, universele principes. Dit geldt zowel voor ons gedrag privé als in ons werk, thuis en op school; ons leven is een ondeelbaar geheel!

## **Wat zijn die universele principes?**

De natuurwetten die de basis zijn van ons gedrag, en met name het gedrag in de relaties tussen mensen, betreffen de persoonlijke groei van een mens ofwel de stadia van verandering die iedereen doormaakt. Deze natuurwetten liggen rotsvast verankerd in onze karakters en zijn gebaseerd op universele waarden en natuurkrachten.

## **Wortels**

Allereerst ligt ons gedrag verankerd in onze wortels, onze 'roots'. *De mens kunnen we zien als een boom. De top van de boom in al zijn pracht van takken en bladeren en vruchten zien we als eerste. De verschijning van die boom kunnen we vergelijken met wat we van onszelf aan anderen laten zien in vaardigheden en uitstraling. Wat ons werkelijk effectief maakt, of we nu leerling, leerkracht of directeur zijn ligt verankerd in ons karakter, oftewel in de wortels van de boom. "Weak roots lead to a weak tree, strong roots to a strong tree"*

*"We kunnen niet tegelijkertijd in de ene afdeling van ons leven het goede doen en het verkeerde in een andere afdeling ervan" (Mahatma Gandhi).*

**Kijken naar de dingen**

Waar alles om draait is de bewustwording van de manier waarop wij naar mensen en situaties kijken. Onze ervaringen en conditioneringen bepalen hoe we kijken naar de dingen om ons heen en welke betekenis we daaraan verlenen. Op deze wijze creëren we onze eigen mentale kaart. Wat we (denken te) zien, wat voor betekenis we daaraan geven, maakt hoe we ons gedragen. Hoe we ons gedragen bepaalt weer wat voor resultaat we krijgen. Dit noemen we ‘paradigma’s’. Verrassend is het te ontdekken hoezeer we ons laten leiden door deze paradigma’s, waardoor we onze eigen keuzes beperken en kansen op effectief functioneren verkleinen. Dit betekent bijvoorbeeld dat een team of een individu niet wil veranderen uit angst voor het onbekende en het moeten opgeven van het vertrouwde. Dit kan ook het maar ‘meelopen’ met leeftijdgenoten betekenen, uit angst er niet bij te horen.

**Groei**

Verandering of groei verloopt van binnen naar buiten. Eerst je eigen karakter en dan de buitenwereld. Covey: “De van binnen naar buiten-aanpak voor persoonlijke en interpersoonlijke effectiviteit betekent dat je altijd eerst bij jezelf moet beginnen. Sterker nog: het begint bij je diepste binnenkant. Wat zijn je diepste overtuigingen, wat is je karakter, wat zijn je motieven?” Het proces volgens welk een mens groeit tot een sterke persoonlijkheid geven we weer in het model ‘groeicontinuüm’:

**De Fases van het groeicontinuüm**

Volgens dit groeicontinuüm maakt de persoonlijke ontwikkeling van de mens drie stadia door.

1. afhankelijk: eerst ben je volledig afhankelijk,
2. onafhankelijk: dan komt er een periode dat je onafhankelijk wordt,
3. wederzijdse afhankelijkheid: Tot slot ontdekken we dat wederzijdse afhankelijkheid uiteindelijk tot het beste resultaat leidt. We hebben de samenwerking met andere mensen nodig om onze doelen te realiseren en om gelukkig te worden.



Niet alleen een individu, maar ook een team of een organisatie ontwikkelt zich volgens deze drie stadia. Vaak steken we met trainingen in op losse onderdelen van deze groeiontwikkeling. En enkele onderdelen van het groeicontinuüm vergeten we zelfs vaak te trainen.

Dit proces vraagt nogal wat van het individu en de omgeving, van het bestuur, de schoolleider, de leerkracht, de leerling en de ‘schoolomgeving’. Het vraagt een basishouding die maakt dat je je optimaal kunt ontwikkelen tot een sterke persoonlijkheid die met succes in het leven staat.



## De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap

De 'voorwaarden' voor effectief persoonlijk leiderschap heeft Covey weergegeven in 7 karaktereigenschappen of gewoonten. 7 gedragsregels die leiden tot persoonlijke groei.

### ORGANISATIE EFFECTIVITEIT

Uitvoerings  
effectiviteit

Leiderschaps  
effectiviteit

Individuele  
effectiviteit

#### Persoonlijke, individuele ontwikkeling

De eerste drie eigenschappen gaan over overwinningen op jezelf, door te groeien van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid.

Eigenschap 1: De gewoonte van de keuzevrijheid: wees proactief. Realiseer je dat je zelf in staat bent om je leven vorm te geven.

Eigenschap 2: De gewoonte van visie: Begin met het eind in gedachten. Denk na over waar je heen wilt met je leven, ontwikkel een helder beeld van je bestemming.

Eigenschap 3: De gewoonte om belangrijke zaken voorrang te geven op urgente zaken: belangrijke zaken eerst. Zorg dat je de belangrijkste dingen niet de dupe laat worden van onbelangrijke dingen en laat je niet sturen door urgente zaken.

#### Samenleven en samenwerken met andere mensen

De volgende drie eigenschappen gaan over overwinningen op uw omgeving.

Eigenschap 4: De gewoonte dat overvloed en succes niet ten koste van anderen hoeven te gaan: denk win-win. Wederzijdse afhankelijkheid, échte samenwerking, betekent niet concurrentie, maar gezamenlijk winnen.

Eigenschap 5: De gewoonte van empatisch luisteren: eerst begrijpen, dan begrepen worden. Als we elkaar werkelijk begrijpen zullen we creatiever worden in het oplossen van gezamenlijke problemen.

Eigenschap 6: De gewoonte om van verschillen gebruik te maken: creëer synergie. Waardeer en omarm de onderlinge verschillen die er zijn en gebruik ze om tot betere resultaten te komen dan je alleen zou kunnen bereiken.

**Eigenschap 7 stelt mensen in staat om zichzelf te vernieuwen en geeft energie om de andere zes effectief toe te passen.**

Eigenschap 7: De gewoonte van zelfvernieuwing: houd de zaag scherp. Periodieke vernieuwing van lichaam en geest zorgt ervoor dat je de andere eigenschappen kunt blijven ontwikkelen.

## Covey in onderwijsland

### Waarom de principes van Covey toepassen in ons onderwijs?

De filosofie is als volgt samen te vatten: Het is mogelijk om het onderwijs te laten stralen.

#### Voorwaarden

Organisaties die willen stralen moeten aan drie voorwaarden voldoen:

- **Goed leiderschap**  
Leidinggevenden spelen een sleutelrol bij het sturen van processen en het leiden en begeleiden van mensen en moeten daarom pro-actief verantwoordelijkheid nemen.
- **Goede leerkrachten/docenten**  
Er moet individuele effectiviteit zijn. Effectieve mensen maken effectieve organisaties.
- **Goede uitvoeringsprocessen**  
Het uitvoeringsproces moet kloppen, dat wil zeggen dat de strategische plannen en doelen en de persoonlijke doelen worden vertaald naar een cultuur waar men elkaar op gedrag en resultaten aanspreekt.

#### Een Covey-school?

Een school waar het onderwijs, en het samenwerken, is gebaseerd op de principes van Covey, is een school waar –wetenschappelijk aangetoond- met meer voldoening en succes wordt gewerkt. In zo'n school ontstaat synergie en passie. In zo'n school krijgen en geven medewerkers en kinderen aandacht, kunnen zij zich optimaal ontwikkelen en inspiratie opdoen. Op zo'n school kan iedereen zijn leven en leren (meer) zin geven en de doelen bereiken die men wil bereiken.

#### Op een school waar het onderwijs is gebaseerd op de 7 eigenschappen:

- wordt effectief gecommuniceerd en samengewerkt,
- worden verschillen tussen mensen omarmd en optimaal benut,
- wordt structureel aandacht besteed aan de 'groei' (van kinderen, medewerkers): van afhankelijk, via onafhankelijk naar wederzijdse afhankelijkheid,
- wil men echt naar elkaar luisteren en open staan voor overleg met de ander,
- werkt men met een (gezamenlijk) doel voor ogen,
- neemt men initiatieven en draagt men verantwoordelijkheden,
- wil men de kwaliteit van het onderwijs verbeteren door de afstemming tussen persoonlijke ambities en de missie van de organisatie,
- kortom, is men gemotiveerd van binnenuit.

#### Hoe de 7 eigenschappen naar de school halen?

De eigenschappen worden op ieder niveau van de organisatie vertaald naar de specifieke taken en ontwikkelingen.

Bijvoorbeeld:

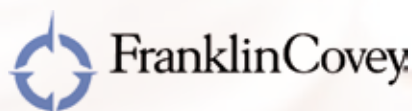
#### Schoolleiders en besturen

Van schoolleiders en besturen wordt in toenemende mate verwacht dat zij de school duidelijk profileren ten opzichte van andere scholen, dat zij zowel leiding geven aan de ontwikkelingen richting de toekomst leiding geven aan het proces van alle dag.



## De FranklinCovey OnderwijsGroep

De FranklinCovey OnderwijsGroep (FCOG) is de enige officiële en gecertificeerde Nederlandstalige vertegenwoordiging van het gedachtegoed van Stephen R. Covey en Sean Covey binnen het onderwijs.



**Leerkrachten/docenten**

Van leerkrachten/docenten wordt gevraagd dat zij, naast goede resultaten op de korte termijn, ook meegaan met onderwijskundige vernieuwingen als 'het nieuwe leren'. Het toepassen van de principes achter 'The 7 Habits of Highly Effective People' binnen het klaslokaal, blijkt grote verbeteringen op te leveren met betrekking tot:

- Relatie leraar – leerling
- Werkdrukbeleving
- Gevoel een eigen bijdrage kunnen leveren
- Het nemen van eigen verantwoordelijkheden
- Het plezier in het lesgeven

**Leerlingen en studenten**

Het boek 'De 7 eigenschappen die jou succesvol maken' vormt de basis voor trainingsprogramma's voor leerlingen en studenten. Vakken als Maatschappijleer en Leefstijl geven invulling aan de ontwikkeling van andere dan cognitieve vaardigheden. Je emoties beheersen, samenwerken met elkaar, omgaan met verschillen, je huiswerk organiseren en omgaan met 'peerpressure' zijn thema's die daarbij uitgebreid aan bod komen. Waar leerlingen / studenten bezig zijn met de 7 eigenschappen heeft dat een positieve uitwerking op:

- Leerresultaten
- Gevoel van eigenwaarde
- Plezier in leren

**Edux en FranklinCovey OnderwijsGroep**

Edux heeft een sublicentie voor het onderwijs in Zuid Nederland voor het geven van trainingen in de cursus "De 7 gewoonten van effectief leiderschap". In totaal zijn vijf Edux onderwijsadviseurs gecertificeerd. Wanneer een school besluit een 'waarden gedreven school' te worden of wanneer een team of organisatie wil werken volgens de principes van Covey kan Edux het gehele proces begeleiden. De Covey-adviseurs begeleiden de school en/of het team / de studenten vanaf het introduceren van de principes tot het concreet vertalen ervan naar het onderwijs, de school, het individuele gedrag. Edux werkt hierin samen met de FranklinCovey OnderwijsGroep.

**Meer weten?**

Wilt u meer informatie of een gesprek omtrent de mogelijkheden van de Covey-principes op uw school of binnen uw organisatie, neem dan contact op met Pieter Diehl, manager 'Management & Consultancy'.

Meer informatie vindt u ook op: [www.edux.nl](http://www.edux.nl)

**Stephen Covey**

Stephen R. Covey is de bekendste management-wetenschapper van de laatste jaren. Hij concentreert zich in zijn werk op allerlei vormen van leiderschap, ook leiderschap in ons privéleven.

- Stephen R. Covey werd geboren op 24 oktober 1932 in Salt Lake City, studeerde onder meer aan Harvard en promoveerde aan de Mormoonse Brigham Young University, in Provo in de staat Utah.
- Hij is vader van 9 kinderen en meer dan 30 kleinkinderen.
- Hij is met name bekend om zijn boek 'The Seven Habits of Highly Effective People' (De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap'). In dit boek beschrijft hij de habits, gewoontes of karaktereigenschappen die wij allemaal zouden moeten ontwikkelen om succesvoller en vooral gelukkiger te kunnen leven. Covey richt zich daarbij even moeiteloos op ons privéleven als op ons werkzame bestaan.

**Literatuur**

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap / Stephen R. Covey. – Amsterdam : Business Contact  
 De 8ste eigenschap van effectiviteit naar inspiratie / Stephen R. Covey. – Amsterdam : Business Contact  
 Zeven eigenschappen die jou succesvol maken! / Sean Covey. – Amsterdam : Business Contact