



Ons kompas is leidend

Over de succesvolle inbedding van de eigenschappen van Covey in de professionele cultuur op een basisschool.

Sylvia Berk en José Raves

Denken in Win-Win,
gewoonte vier, is hierbij
erg belangrijk.



In 2008 is het MT van basisschool St. Bavo te Rijsbergen gestart met een traject ter verbetering van de professionele cultuur. In Redax Magazine van maart 2010 beschreven wij haar ervaringen met de inbedding van het gedachtegoed van Covey over effectief leiderschap in de schoolcultuur. Samen met het team zijn de gewoontes één tot en met vier ingebed in de professionele cultuur van de school. Nu werkt het team, door gewoonte vijf tot en met zeven continu toe te passen, op een reflectieve manier aan een goede samenwerking, zowel intern als met externe partners. Samen met Willem Melis (directeur) en Jacqueline Aarts (adjunct-directeur) blikken we terug op een traject dat een bijzonder effect heeft gehad op de cultuur binnen de school.

Belangrijke dingen eerst

Sinds de tweedaagse in 2008 is er een verandering in paradigma opgetreden. Het team gaat nu uit van samenwerking op basis van positivisme. "We gaan uit van wat ons goed doet en wat ons helpt om de gestelde doelen te bereiken. Op een proactieve manier en met het einddoel in gedachten, zoals beschreven in gewoonte één en twee, bevorderen we een proactieve houding bij zowel leerkrachten als leerlingen. Elke medewerker en leerling is eigenaar van de eigen doelen en van het proces om deze doelen te behalen. Hierbij gebruiken wij gewoonte drie 'Belangrijke dingen eerst' als kompas. Dat wat wij belangrijk vinden, maken we belangrijk door te plannen, uit te voeren, te evalueren en eventueel bij te stellen."

Waar gewoonte een tot en met drie zijn gericht op interne processen en interne samenwerking, zijn gewoonte vier tot en met zes gericht op de vormgeving van de relatie met de omgeving. "Als MT begeleiden en faciliteren wij het team, zodat we in wederzijdse afhankelijkheid van elkaar, zowel van medewerkers als van onze partners, kunnen leren. We werken samen om ons op een professionele manier te ontwikkelen. Denken in Win-Win, gewoonte vier, is hierbij erg belangrijk." In de wijze waarop we ons strategisch beleid en daarin onze profilering vormgeven richten we ons sterk op de participatie van alle teamleden en ook van externe betrokkenen zoals ouders, gemeente en bedrijven in de buurt. Momenteel zijn we volop in overleg met elkaar om buitenschoolse activiteiten te organiseren, waarbij we de inbreng van het team erg belangrijk vinden en stimuleren. In onze voorbereiding geven we daarom volop aandacht aan de vragen die we stellen om eventuele weerstand weg te nemen. Door zelf eerst te begrijpen wat er leeft (gewoonte vijf) proberen we belemmerende paradigma's weg te nemen en ons te richten op het denken in Win-Win. Steeds gaan we hierbij uit van ons hoger doel: de ontwikkeling van onze leerlingen.

Duidelijkheid verschaft het begrip

Willem: "Als directeur hou ik steeds de verhouding tussen organisatie en persoonlijk belang van de teamleden voor ogen. Door echt te luisteren, met open en ontvankelijke houding waarbij je het eigen IK kunt parkeren, kun je de gelegenheid scheppen om tot begrip voor elkaar te komen. Ik geef de teamleden de kans om te ervaren dat door transparant te zijn, op tijd te informeren en daarmee duidelijkheid verschaffen het begrip in de ander en van de ander in jou toeneemt. Hierdoor is meer begrip voor weerstand bij teamleden. We ontvangen die en geven de ander duidelijkheid en inzicht over een besluit.





Dit zorgt ervoor dat het grootste deel van de weerstand al verdwijnt.” Op basis van deze uitgangspunten heeft het MT ervoor gekozen het team inhoudelijk te betrekken bij de ontwikkeling van het schoolplan. Het MT gebruikt deze input bij het nemen van besluiten. Hierin zijn natuurlijk nog wel een aantal ontwikkelmogelijkheden. “We zouden tijdens de overlegmomenten meer expliciet moeten benoemen met welk doel we elkaar laten uitpraten, en de reden dat we onze eigen mening even parkeren om begrip en respect te tonen voor elkaar. Nu gebeurt dat nog teveel impliciet waardoor we kansen tot ontwikkeling laten liggen.”

De Bavo school kijkt vooruit

Tijdens de meest recente teamdag werden de gewoontes zichtbaar op verschillende gebieden. De dag leverde zoveel verschillende resultaten op, juist door de andere manier van samenwerken, de andere manier van naar dingen kijken, de verandering in cultuur en van benadering van de wereld en de mensen om de school heen. Deze visiedag, genaamd ‘De Bavo school kijkt vooruit; de plaats van de school in de samenleving’ leidde tot herijking van de visie, missie en kernwaarden van de school gebaseerd op de wensen en verwachtingen die de samenleving en meer specifiek de directe omgeving van de school heeft ten aanzien van kwalitatief goed onderwijs. Leerkrachten interviewden, in teams, vertegenwoordigers van verschillende bedrijven en instellingen over het

doel van het onderwijs, de inrichting van goed onderwijs, herkenbare kwaliteit van de school en vaardigheden die kinderen en jongeren in hun onderwijsperiode dienen te verwerven. Zo kreeg het team inzicht in hoe St. Bavo het onderwijs af kan stemmen op het belang en op de verwachtingen die de omgeving heeft ten aanzien van het onderwijs, maar ook op de rol van de school in de samenleving.

“Uiteraard liepen de meningen op sommige punten sterk uiteen, maar juist deze verschillen waren voor de school erg waardevol. Hierdoor kunnen we als school zorgen voor synergie (gewoonte 6); we komen tot betere resultaten en een verbetering van de kwaliteit door gebruik te maken van de kracht van deze verschillen.” Basisschool St. Bavo optimaliseert zo letterlijk haar onderwijs. Een andere manier van het benutten van verschillen blijkt uit de groepsbezetting.

.....

We zoeken juist de verschillen tussen leerkrachten om er vervolgens optimaal gebruik van te maken.



.....

**We gaan steeds
uit van ons
hoger doel!**

Willem: "We zoeken juist de verschillen tussen leerkrachten om er vervolgens optimaal gebruik van te maken. We zorgen ervoor dat de leerkrachten die met elkaar samenwerken complementair functioneren. Beide leerkrachten kunnen van elkaar leren en zich zo verder professionaliseren. Ook dat is een belangrijke voorwaarde voor de kwaliteit van ons onderwijs."

Kompas is leidend

Belangrijk is om de manier van (samen)werken op basis van deze uitgangspunten te onderhouden en hierop alert te blijven. Covey heeft dit gevat in gewoonte 7 'houd de zaag scherp'. Periodieke vernieuwing van lichaam en geest zorgen ervoor dat je de andere eigenschappen kunt blijven ontwikkelen. Dat geldt ook voor de vernieuwing en het onderwijs van de cultuur binnen de organisatie. Dat geven ook Jacqueline en Willem aan. "Belemmerende paradigma's ontnemen je werkplezier. We willen juist de ingeslagen weg voortzetten en uitbouwen. Ons kompas is hierbij leidend. We steken in op continuïteit en houden de doorgaande lijn ook steeds voor aan ons team. We houden de ambitie hoog, zo houden we plezier in ons werk. We benutten de sterke kanten van onze collega's. Zij weten dat ze ertoe doen; ze zijn de spil van de organisatie. We proberen de voorwaarden te scheppen en voor de middelen te zorgen om hen op weg te helpen. Het vieren van successen is belangrijk om de energie vast te houden." Voor de directie is het duidelijk

dat dit traject een aantal dingen blijven veranderd heeft. "Er is een duidelijke verandering in prioritering. Vooral niet te snel willen maar de tijd en de rust nemen om de hele situatie in kaart te brengen. We houden ons doel voor ogen en gebruiken ons kompas om richting te geven, maar die rust is erg belangrijk om het doel te bereiken." Jacqueline en Willem zijn zich bewuster van hun rol als schoolleider. De principes van Covey gaven Jacqueline houvast in haar ontwikkeling. Maar ook het team is veranderd. De leerkrachten zijn opener naar elkaar en naar zichzelf. Ze geven makkelijker feedback en reflecteren op hun eigen handelen vanuit de principes van Covey.

St. Bavo is trots op wat ze heeft bereikt, en terecht

"We stellen ons meer proactief op, we weten onze cirkel van invloed goed te gebruiken. We zijn trots op onze missie en we hebben onze doelen duidelijk voor ogen. We stellen prioriteiten om ze te bereiken. Met anderen bereiken we meer dan alleen, dus we creëren win-winsituaties door op transparante wijze te communiceren en echt te luisteren naar onze partners. We maken gebruik van elkaars kwaliteiten en vieren onze successen!"

Sylvia Berk is adviseur Management Consultancy bij Edux Onderwijsadvies en **José Raves** is gecertificeerd Covey-trainer bij Edux Onderwijsadvies.