

Professionaliseringsthema 6

Leidinggeven aan verandering

Riemer Kemper
Wietske van Spronsen- Zevering
Sanneke Zegwaard
2017

Inhoud

1.	Inleiding op de professionaliseringsthema's.....	3
2.	Leidinggeven aan verandering.....	7
3.	Afronding professionaliseringsthema via informeel leren.....	16
4.	Zelfdiagnose.....	18
5.	Literatuur.....	20

1. Inleiding op de professionaliseringsthema's

Het takenpakket van de schoolleider is in de loop der tijd niet alleen diverser en uitdagender, maar ook zwaarder geworden. Steeds meer taken veranderen bovendien sneller, door nieuwe inzichten, beleidswijzigingen en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Dat vergt van u als schoolleider dat u voortdurend werkt aan uw professionele ontwikkeling. Zodat u kunt inspelen op die veranderingen, het team daarin kunt begeleiden en het gesprek erover kunt aangaan met het bestuur en andere organisaties.

Zeven professionaliseringsthema's

Schoolleiders, bestuurders, opleiders, HRM'ers en wetenschappers hebben zich uitgesproken over de inhoud en wijze van herregistratie. Op grond van deze feedback en twee verkennende onderzoeken is gekozen voor een model dat uitgaat van zeven professionaliseringsthema's. Over deze thema's zeggen schoolleiders (en stakeholders) zelf dat die de inhoud van het vak de komende jaren in hoge mate zullen bepalen. Het zijn de belangrijkste uitdagingen waar u als schoolleider in uw dagelijkse praktijk mee te maken hebt.

In dit hoofdstuk wordt thema 6: 'Leiding geven aan verandering' beschreven, een theoretisch kader van waaruit u zelf aan de slag kunt gaan. In de beschrijving komen de belangrijkste onderdelen van veranderen aan bod. Het laat ruimte voor uw eigen invulling.

Figuur 1.1 De zeven thema's uit de kennisbasis

1	Persoonlijk leiderschap
2	Regie en strategie
3	Kennis- en kwaliteitsontwikkeling
4	In relatie staan tot de omgeving
5	Omgaan met verschillen
6	Leiding geven aan verandering
7	Toekomstgericht onderwijs

Uw ontwikkeling op dit thema

Na uw basisregistratie werkt u in vier jaar tijd toe naar uw herregistratie. Wanneer u kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, laat u in die vier jaar zien dat u zich hebt ontwikkeld op minimaal drie professionaliseringsthema's.

Zicht op uw ontwikkeling

Voor ieder professionaliseringsthema is een zelfdiagnose ontwikkeld. De zelfdiagnoses zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met schoolleiders en hun stakeholders. De zelfdiagnose is een **hulpmiddel** om inzicht te krijgen in de ontwikkeling die u per professionaliseringsthema via informeel leren doormaakt. Door de zelfdiagnose bij aanvang van uw ontwikkeling in te vullen stelt u uw

beginniveau op het professionaliseringsthema vast. Achteraf kunt u de zelfdiagnose nogmaals invullen om uw doorgemaakte ontwikkeling inzichtelijk te maken, zodat u hierop kunt reflecteren. In de zelfdiagnose is een mogelijkheid tot het vragen van 360° feedback. De overeenkomsten en verschillen van uw zelfbeoordeling en de feedback van anderen kunt u als input gebruiken voor de reflectie op uw ontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een professionele dialoog.

Voorbeeldstellingen per thema

Aan het einde van de uitwerking van ieder professionaliseringsthema vindt u, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, een aantal stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomt. De digitale zelfdiagnoses vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

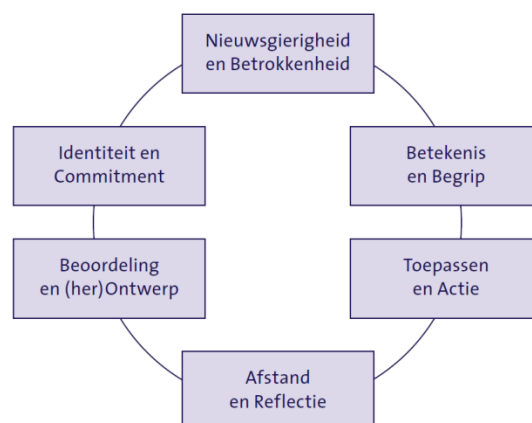
Basiscompetenties

De zelfdiagnoses zijn gebaseerd op de vijf basiscompetenties voor schoolleiders, zoals beschreven in de beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs (Andersen & Krüger, 2012):

- 1) Visiegestuurd werken
- 2) In relatie staan tot de omgeving
- 3) Organisatiekenmerken vormgeven vanuit een onderwijskundige gerichtheid
- 4) Strategieën hanteren voor samenwerken, leren en onderzoeken op alle niveaus
- 5) Hogere orde denken

Table of learning

De competenties voor schoolleiders zijn geconcretiseerd naar 29 ontwikkeldoelen die aangeven welke kennis, welk gedrag en welke houding van schoolleiders bij de verschillende competenties horen. Deze ontwikkeldoelen zijn vervolgens vertaald naar specifiekere gedragsindicatoren. Hierbij is gebruik gemaakt van Shulman's 'Table of learning' (2002). De 'Table of Learning' is een taxonomie die gebruikt kan worden om beheersingsniveaus in te schatten. In de vragen in de zelfdiagnose komen de verschillende niveaus terug.



Niveaus Table of Learning

In de taxonomie van Shulman ligt de nadruk op het leerproces (Ruijters, Simons et al.,2012). Het perspectief is dat van de lerende. De niveaus zijn:

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid:

Het ontwikkelen van nieuwsgierigheid.

Ik vind het belangrijk dat...

Ik ben geïnteresseerd in...

Ik voel me betrokken bij...

Ik heb aandacht voor...

Ik heb belangstelling voor...

Ik hecht waarde aan...

Betekenis en begrip:

Het verwerven van nieuwe kennis, het in eigen woorden kunnen herhalen wat je door anderen is aangereikt. Waar het eigenaarschap van kennis bij een ander ligt, ligt het eigenaarschap van daadwerkelijk begrijpen bij jezelf. Bij betekenis en begrip staat het eigenaarschap centraal en niet de overdracht van kennis.

Ik weet hoe...

Ik heb me verdiept in...

Ik heb verstand van...

Ik ben bekend met...

Ik ben op de hoogte van...

Ik kan ... vertalen

Ik kan ... beschrijven

Ik kan ... verwoorden

Ik kan ... herformuleren

Ik kan ... uitleggen

Toepassen en actie:

Op basis van begrip komen we tot handelen en door te handelen komen we tot begrip.

Ik implementeer...

Ik ontwikkel...

Ik geef vorm aan...

Ik demonstreer...

Ik voer ... uit

Ik gebruik...

Ik pas ... toe

Ik maak...

Ik los ... op

Ik experimenteer...

Afstand en reflectie:

Het nemen van afstand tot de actie, en de mate van afstand kleurt de reflectie. Leren in dit element

wordt gevormd door spiegels en vensters die je helpen kijken naar de actie. De kans dat actie zonder reflectie tot leren leidt is klein.

Ik bespreek...
Ik evalueer...
Ik heb inzicht in...
Ik reflecteer op...

Beoordeling en (her)ontwerp:

Lijkt op betekenis en begrip, met dit verschil dat de complexiteit en de beperkingen van de dagelijkse praktijk hierin doorklinken. Iets kan in theorie een goed idee lijken, maar in de praktijk toch enige nuance nodig hebben, en dus eigenlijk vragen om een klein stukje 'herontwerp' van de theorie. Het gaat dus om een continu afwegen van allerlei factoren, waarden, opvattingen, die ook onderling in beweging zijn.

Ik stel ... bij
Ik herzie ...
Ik stel ... vast
Ik herformuleer ...
Ik anticipeer ...
Ik stem ... af
Ik toets ...

Identiteit en commitment:

Het internaliseren van waarden, het ontwikkelen van een professionele identiteit, van karakter met een eigen moraal en ethiek. We committeren ons ook aan bepaalde (beroeps)groepen waarvan we de kernwaarden herkennen, onderschrijven en ons eigen maken. Dit element betreft dus zowel het leggen van verbindingen naar binnen als naar buiten en is daarmee het hoogst bereikbare doel van een professional.

Ik kan me niet meer voorstellen dat ...
Ik ben echt iemand die ...
... is voor mij de enige manier om de school goed te kunnen leiden.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te verspreiden.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... te delen.
Ik ben betrokken bij activiteiten om ... over te dragen.
Ik publiceer ...

2. Leidinggeven aan verandering

Inleiding

Scholen hebben voortdurend te maken met ontwikkelingen en hervormingen. Soms vergen die ontwikkelingen veranderingen binnen uw school. Als schoolleider bent u op uw school verantwoordelijk voor deze veranderingen. Heeft u op dit moment te maken met een verandering binnen uw school? Wilt u zich verder ontwikkelen in het leidinggeven aan deze of toekomstige veranderingen? Dan is dit thema wellicht interessant voor u.

Iedere schoolleider, iedere veranderaar, gaat anders om met veranderingen, door verschillen in zienswijze, stijl, aanpak en idealen. Hoe u met verandering omgaat, hangt in de eerste plaats ook af van de aanleiding voor de verandering. Die aanleiding wordt bepaald door verschillende factoren: de omgeving, een verlangen of een filosofie (De Caluwé & Vermaak, 2010).

De omgeving is van grote invloed op verander-initiatieven. Dit kan de omgeving van de school zijn, de organisatie zelf of een reactie op eerdere veranderingen die hebben plaatsgevonden:

De omgeving

Marleen leidt een school in een krimpgebied: 'We merkten dat het leerlingenaantal op onze school afnam en moesten op zoek naar manieren om als school te kunnen blijven bestaan. Een lastige opgave, maar door de invoering van een nieuw, innovatief onderwijsconcept is onze school toch weer gegroeid.'

Door een sterke ambitie of onvrede over zaken kan een bepaald verlangen ontstaan:

Een verlangen

De school van Alfred is gaan werken volgens het vijf-gelijke-dagenprincipe. Aanleiding: groeiende ontevredenheid over het wisselende dagritme. Dat bracht niet alleen onrust voor de kinderen, ook voor het team. 'Het vijf-gelijke-dagenprincipe is een verandering waar zowel de leerlingen als de leerkrachten zich prettiger bij voelen' aldus Alfred.

Ook filosofie kan een aanleiding zijn voor verandering. De filosofie van de school geeft de verandering betekenis en maakt de verandering uiteindelijk wel of niet waardevol:

Een filosofie

Gea is schoolleider op een Daltonschool: 'We moesten nodig eens kritisch kijken naar de manier waarop wij het Dalton-onderwijs vormgeven. Om weer een Daltonschool te worden zoals wij die voor ogen hebben, moeten we veranderingen doorvoeren. Die veranderingen hebben gevolgen voor het hele team.'

Bovengenoemde factoren zorgen voor een diversiteit aan veranderingen.

Binnen het professionaliseringsthema, 'Leidinggeven aan verandering' ligt de nadruk op het proces van veranderen. In de uitwerking van dit thema houden we rekening met de verschillen in de praktijk en de diversiteit aan veranderingen.

Het thema 'Leidinggeven aan verandering' bestaat niet uit deelthema's, maar is ingedeeld in vier onderdelen. Als u voor dit thema kiest, gaat u aan de slag met alle vier de onderdelen:

- Visieontwikkeling
- Betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand
- Het veranderproces invullen en het veranderproces begeleiden
- Blijvende verandering

De vier onderdelen horen bij een geslaagd veranderproces, maar een veranderproces is nooit lineair en de onderdelen zullen zich in de praktijk lang niet altijd opeenvolgend voordoen. Het is de taak (en tegelijk ook de grootste uitdaging) van de veranderaar om alle aspecten van verandering te herkennen, er op een juiste wijze en op het juiste moment op in te spelen en daarmee het veranderproces in goede banen te leiden. Hieronder worden de onderdelen één voor één toegelicht.

Visieontwikkeling

Een duidelijke visie is een belangrijke voorwaarde voor succesvolle onderwijsveranderingen en verbeteringen (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007). Wanneer een heldere visie ontbreekt, kunt u niet bepalen hoe ambities kunnen worden waargemaakt en hoe doelen kunnen worden bereikt. Een visie die betekenisvol, duidelijk en motiverend is helpt bij het veranderen (Pieterse, 2016).

Drie belangrijke aspecten die horen bij visieontwikkeling zijn:

- betrokken partijen;
- meervoudig kijken;
- (onderzoeks)gegevens.

Betrokken partijen

Na de zomervakantie begint Peter als schoolleider op een nieuwe school. Hij staat stil bij verschillende vragen: Waar staat de school nu? Waar wil ik heen? 'Op dit moment is er nog geen heldere visie. Als schoolleider wil ik veel, maar het is belangrijk om de mensen 'mee te nemen'. Ik ga met iedereen in gesprek.'

Bij het proces van visieontwikkeling zijn diverse partijen betrokken met ieder een eigen perspectief (Cohen, 2005). Binnen het (speciaal) onderwijs zijn veel verschillende belanghebbenden. Gaat het om een verandering van buiten de organisatie (van buitenaf) dan kunnen de gemeente, maatschappelijke organisaties of de politiek belanghebbenden zijn. Bij veranderingen van binnenuit zijn bijvoorbeeld ook teamleden of ouders sterker betrokken.

Iedere partij heeft andere verwachtingen en eisen bij ontwikkelingen en veranderingen. Die verwachtingen en eisen liggen niet altijd op één lijn. Belangrijk is dan dat de betrokken partijen elkaars overwegingen proberen te begrijpen en respecteren (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007). Wanneer u belanghebbenden laat bijdragen aan de visie op verandering, worden zowel de visie als de bijbehorende verandering breed gedragen en zal het realiseren van de visie sneller verlopen (Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2007). Bovendien leveren bijdragen van belanghebbenden nieuwe ideeën op. Ook vormen deze bijdragen een extra motivatie om te verbeteren en helpen ze om verder te kijken dan het eigen belang bij een verandering (Fullan, 2014).

Meervoudig kijken

Bij zijn start op een nieuwe school vindt Peter het belangrijk om met verschillende partijen in gesprek te gaan: 'Ik wil van anderen weten wat er speelt en hoe zij tegen bepaalde zaken aankijken. Zo voorkom ik dat ik zaken over het hoofd zie en leer ik verschillende belangen herkennen, in plaats van alleen vanuit mijn eigen kader te denken.'

Door belanghebbenden te betrekken bij het proces van visieontwikkeling ontstaat een brede blik. Dat vergt wel van u dat u in staat bent om een analyse te maken van de context waarin u werkt en om toekomstbeelden te formuleren. Toekomstscenario's zijn nodig bij het nemen van beslissingen en bij het formuleren van een visie. Het toekomstbeeld is terug te vinden in de visie en geeft vervolgens handvatten om de verdere koers uit te zetten (Van der Loo et al., 2007).

Meervoudig kijken omvat:

- de situatie bestuderen vanuit verschillende perspectieven en disciplines;
- het perspectief van belanghebbenden in beeld hebben;
- toekomstbeelden formuleren.

Met meervoudig kijken voorkomt u een eenzijdige blik (De Caluwé & Vermaak, 2010).

Er zijn verschillende modellen die u kunt gebruiken om uw eigen denken uit te breiden en uw horizon te verbreden. Het is bovendien raadzaam om niet alleen maar ook samen na te denken over de visie op verandering, bijvoorbeeld met een collega waarmee u goed samenwerkt maar die tegelijkertijd anders tegen zaken aankijkt.

Meervoudig kijken met behulp van een model en/of collega's draagt bij aan het formuleren van een breed gedragen, goed onderbouwde visie.

Gegevens

Wanneer u een visie ontwikkelt en formuleert, spelen gegevens een grote rol (Cohen, 2005).

Bijvoorbeeld onderzoeksdata: interne onderzoeksgegevens van de school zelf, of externe onderzoeksgegevens. Dergelijke gegevens kunnen uw keuzes richting geven. U leest meer over het gebruik van onderzoeksgegevens bij het thema 'Kennis- en kwaliteitsontwikkeling'.

De visie is het resultaat van een zoektocht naar ambities, drijfveren, kwaliteiten en overtuigingen (Van der Loo et al., 2007). Een visie is echter nooit statisch, maar steeds aan verandering onderhevig. Zorg er daarom voor dat uw visie levend en relevant blijft door altijd alert te zijn op nieuwe inzichten en om, indien nodig, zaken bij te stellen en aan te passen (Fullan, 2014).

Betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand

Betrokkenheid en energie

Het belang van een heldere visie op de verandering is eerder vastgesteld. De mate waarin die visie wordt gedeeld en gedragen, bepaalt het succes van de invoering van die verandering. Daarbij gaat het niet alleen om het team, maar ook om andere belanghebbenden. Betrokkenheid van belanghebbenden bij de verandering wordt gezien als een vereiste voor succes (Fullan, 2014).

Iedereen die bij de verandering betrokken is moet overtuigd zijn van de noodzaak van de verandering (Cohen, 2005).

Om dat te bereiken is het belangrijk dat u:

- de context waarin u opereert kent en begrijpt;
- op de juiste manier met alle belanghebbenden communiceert over het belang en de noodzaak van de verandering.

Betrokkenheid en energie bij veranderingen van buitenaf

‘Er komt zoveel op de school af’, zegt Lydia. ‘Neem bijvoorbeeld een groot thema als passend onderwijs. Ik moet zorgvuldig afwegen hoe ik hier met mijn team over communiceer. Ik wil hen niet te veel belasten en ik moet de verandering voor hen zo concreet mogelijk maken. Het is belangrijk om leerkrachten en ouders in deze verandering mee te nemen, zodat ze vertrouwen houden.’

Betrokkenheid en energie bij verandering van binnenuit

Loes neemt vrijwillig deel aan een pilot: haar school verzorgt bij een peuterspeelzaal onderwijs voor kinderen tussen 2,5 en 4 jaar. Op deze manier wordt de stap naar het basisonderwijs minder groot. Loes stelt daarvoor een leerkracht beschikbaar. ‘Ik moest wel eerst mijn team meekrijgen, maar gaandeweg zijn meer leerkrachten geïnteresseerd geraakt en willen zij graag invallen bij deze groep op de peuterspeelzaal. Het team is nu enorm enthousiast.’

De manier waarop u betrokkenheid en energie voor de verandering kunt genereren, is afhankelijk van de situatie waarin de verandering plaatsvindt (Boonstra, 2010). Is er sprake van een crisissituatie of omgevingsveranderingen? Komt de verandering onverwacht? Dan zult u op een andere manier energie genereren en communiceren over de verandering dan wanneer de organisatie de verandering van binnenuit initieert. In het laatste geval kunt u de energie gebruiken die uit de organisatie zelf komt.

Eigenaarschap

Behalve betrokkenheid is ook een gevoel van eigenaarschap een drijfveer voor ontwikkeling en verandering (Kessels & Stevens, in Letschert & Letschert-Grabbe, 2007). Om onderwijsveranderingen succesvol door te voeren is het belangrijk dat het gehele team zich mede-eigenaar voelt. Verandering is van de hele school. U kunt dat gevoel van eigenaarschap versterken met:

- Duidelijke doelen, helder en specifiek geformuleerd: wanneer het doel uitdagend genoeg is, verhoogt dat de prestatie van de betrokkenen (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1997).
- Autonomie en creativiteit: autonomie van de teamleden binnen het veranderproces versterkt de binding met het proces en het gevoel van eigenaarschap. De nadruk ligt

dan niet zozeer op de hiërarchie in de organisatie maar meer op onderling vertrouwen (Boonstra, 2010).

Een manier om die autonomie te stimuleren is door gebruik te maken van de creativiteit waarover medewerkers beschikken. Door creativiteit aan te moedigen spoort u het team aan om zich voor de verandering in te zetten. Creativiteit, een manier van denken waarbij nieuwe oplossingen en ideeën ontstaan, wordt vaak belemmerd door bestaande (hiërarchische) structuren binnen de organisatie (Quinn et al., 1997).

Wanneer autonomie en creativiteit worden gestimuleerd, levert dat niet alleen nieuwe ideeën op, maar ook een gemotiveerd team dat zich eigenaar voelt van de verandering.

- Communicatie en inlevingsvermogen: communicatie is niet alleen belangrijk voor de betrokkenheid, maar ook om het gevoel van eigenaarschap te vergroten. Communicatie is het middel om vragen en ideeën te delen. Er wordt naar elkaar geluisterd: iedereen wordt gehoord (Bech, 2007).

Eigenaarschap bij verandering van binnenuit

Schoolleider Maurice: 'Het hele team reageerde enthousiast op het idee om het schoolplein aan te passen en te verbeteren. Leerkrachten mochten ideeën aandragen voor aanpassingen, waarna we samen het plan verder hebben uitgewerkt.'

Eigenaarschap bij crisissituatie

'Na de beoordeling van de inspectie waren veranderingen onvermijdelijk', vertelt Paul. 'Als schoolleider heb ik zo goed mogelijk geprobeerd om iedereen bij de veranderingen te betrekken. We zijn als team steeds met elkaar in gesprek gebleven. Op deze manier bleef iedereen betrokken bij alles wat er moest gebeuren en zou veranderen.'

Ondanks dat het mede-eigenaarschap belangrijk is bij iedere verandering, geldt ook hier dat het gevoel van eigenaarschap afhankelijk is van de oorsprong van de verandering. Bij veranderingen van binnenuit zal het team zich eerder eigenaar van de verandering voelen, dan bij een crisissituatie waarbij de ambitie van 'bovenaf' wordt opgelegd of bij een onverwachte verandering die zich voordoet.

Weerstand

Weerstand tegen verandering heeft verschillende oorzaken:

- mensen die uit hun *comfortzone* moeten stappen, kunnen het gevoel krijgen dat zij controle verliezen;
- soms moet het hele team de vertrouwde manieren van werken loslaten. Niet de verandering op zich veroorzaakt dan de weerstand, maar de onzekerheid over onverwachte situaties (Bech, 2007).

Ga regelmatig goed na hoe individuele medewerkers de verandering oppakken. Iedere betrokkene laat zich op een andere manier aanspreken. Het is belangrijk om niet te forceren en goed te luisteren. Daarbij hebt u ook uw inzicht nodig in de diversiteit aan persoonlijkheden en in de

verschillende wijzen waarop teamleden met verandering omgaan (Lubberding & Lievers, 2009).

Weerstand kan tevens een tegenreactie oproepen bij u als leider van de verandering. Er ontstaat dan als het ware weerstand op de weerstand. Het is belangrijk er voor te zorgen dat de emoties die de weerstand bij u op roepen niet verhinderen dat u zich kunt richten op de ander, zodat u op een effectieve wijze met de weerstand van de ander om kunt gaan (Mars, 2016).

Weerstand geeft echter ook een ander signaal af: van de betrokkenheid van het team bij de verandering (Bech, 2007). U kunt weerstand zien als een bron van *feedback*. Op basis van die *feedback* kunt u de visie en het plan aanpassen en verfijnen (Cohen, 2005). Weerstand kan nieuwe ideeën en alternatieven opleveren die eerst over het hoofd werden gezien (Fullan, 2007).

Respect voor weerstand is altijd essentieel. Weerstand maakt duidelijk dat iedere verandering goed moet worden voorbereid en dat alle effecten van de verandering goed moeten worden overdacht (Quinn et al., 1997).

Het veranderproces invullen en het veranderproces begeleiden

Het veranderproces invullen

Wanneer u een verandering in gang moet zetten, kiest u eerst een strategie. Iedere verandering vergt een andere aanpak, waarbij u steeds de gewenste uitkomst in gedachten houdt (De Caluwé & Vermaak, 2010).

De strategie, de manier waarop uw organisatie de verandering doorvoert, is de concretisering van de veranderingsvisie (Cohen, 2005). De implementatie van de strategie is belangrijk: als dat niet goed gebeurt, beïnvloedt dat de geloofwaardigheid van de uiteindelijke verandering (Quinn et al., 1997).

De keuze voor een veranderstrategie is afhankelijk van de aard van de verandering en de kenmerken van de organisatie (Pieterse, 2016). Wat wel en niet werkt is op geen twee scholen hetzelfde. U maakt hiervoor een zorgvuldige vertaalslag naar uw eigen praktijk om te kunnen beoordelen welke manieren van verbeteren in uw eigen context effectief zullen zijn.

Ook moet de veranderaanpak passen bij het type verandering (Lubberding & Lievers, 2009). Het maakt verschil of het gaat om een complexe of minder complexe verandering en of de verandering van binnenuit is geïnitieerd of van buitenaf is opgelegd. Tenslotte is het ook belangrijk om na te gaan of de strategie past bij uw eigen leiderschapsstijl (Mars, 2016).

In de literatuur zijn diverse modellen te vinden waarin veranderprocessen stap voor stap worden beschreven. Of een verandermethode geschikt is, verschilt dus per context en ook stappenplannen bij de methodes zijn vaak erg algemeen gesteld. U kunt zo'n model of stappenplan weliswaar gebruiken om uw veranderproces te sturen, maar laat wel ruimte over voor het veranderproces van binnenuit. Zorg ervoor dat u het proces niet 'duwt' met vooraf vastgelegde stappen (Fullan, 2007).

Het veranderproces begeleiden

Alle betrokkenen, ieder in hun rol, hebben hun eigen invloed op het veranderproces en beïnvloeden ook elkaar (De Caluwé & Vermaak, 2010). Het team moet de nieuwe situatie gezamenlijk vormgeven. Het is belangrijk dat iedereen beschikt over de nodige kennis, vaardigheden en gedrag dat bijdraagt aan het slagen van de verandering. Ook op basis van deze informatie kunt u kiezen voor een bepaalde veranderstrategie (Lubberding & Lievers, 2009).

Om veranderingen in gang te zetten en in de praktijk te brengen, is een goede infrastructuur in de organisatie een voorwaarde (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007):

- de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs is voor iedereen helder en het is duidelijk wie in welke zaken het voortouw neemt (De Caluwé & Vermaak, 2010).
- functies van de betrokkenen zijn duidelijk;
- verwachtingen worden uitgesproken;
- betrokkenen zijn op de hoogte van hun rol in het proces (Lubberding & Lievers, 2009).

Als schoolleider stuurt u het proces en verbindt u de verschillende onderdelen met elkaar (De Caluwé & Vermaak, 2010).

Blijvende verandering

Een cyclische manier van werken, waarbij uw organisatie systematisch de veranderingen en vernieuwingen evalueert en erop reflecteert, kan u helpen de verandering duurzaam in te bedden. Het veranderproces is een cyclus met diverse onderdelen die met elkaar verbonden moeten zijn, zoals: leren, vernieuwen, onderzoeken en ontwikkelen (Geysel & Van Eck, 2011).

Het is belangrijk om in dit proces, binnen deze cyclus, ruimte over te houden om plannen bij te stellen, in te spelen op situaties en mee te bewegen met wat er in de omgeving gebeurt.

Bij verandering moet iedereen wennen aan nieuwe gewoonten, nieuwe uitdagingen en nieuwe tradities. Loskomen van oude manieren en ingesleten patronen is misschien wel de moeilijkste stap in het veranderproces. Een verandering wordt pas onderdeel van de organisatie na een proces van inburgering, door aandacht en versterking (Cohen, 2005). De verandering moet worden geïntegreerd in de dagelijkse routine. Wanneer de teamleden steeds met de nieuwe ideeën in aanraking komen, zullen zij die uiteindelijk ook opnemen in het eigen systeem (Fullan, 2007).

Om een verandering duurzaam en blijvend te laten zijn, is goede communicatie met alle actoren onmisbaar. Niet alleen over de verandering zelf, ook over de betekenis van de verandering (De Caluwé & Vermaak, 2010). Wie de waarde van de verandering inziet, is eerder bereid aan de verandering vast te houden. Ook communicatie over (kort termijn-)successen vergroot het vertrouwen in het proces. Dat maakt duidelijk dat de verandering werkt en zorgt dat mensen achter de verandering blijven staan (Cohen, 2005).

Moet u ingrijpende veranderingen tot stand brengen? Kies dan voor een geleidelijke benadering, om te voorkomen dat betrokkenen overweldigd raken door de grote (hoeveelheid) veranderingen (Marzano, 2010). Voor verandering is tijd nodig. Als u die tijd niet neemt, zal de organisatie de verandering minder goed kunnen vasthouden. Uiteindelijk zal de verandering beklijven (Cohen, 2005).

Tot slot is het voor een blijvende integratie van de verandering van belang dat u als schoolleider steeds het goede gedrag laat zien dat bij de verandering hoort (Cohen, 2005). Het team zal bij een verandering altijd kijken naar de houding van de leidinggevende en aan de houding van de leidinggevende ook conclusies verbinden die samenhangen met hoe zij vervolgens met de verandering omgaan (Mars, 2016).

3. Afronding professionaliseringsthema via informeel leren

Wanneer u in het kader van uw herregistratie kiest voor professionalisering aan de hand van de professionaliseringsthema's, dan laat u zien dat u op de inhoud van de gekozen professionaliseringsthema's binnen vier jaar een substantiële ontwikkeling hebt doorgemaakt. Dat kan op twee manieren:

- Via **formeel leren**: het volgen van gecertificeerd, formeel aanbod. U maakt een keuze uit het gecertificeerde aanbod. Hiervan staat een overzicht op de website van het Schoolleidersregister PO. In dit overzicht staat aangegeven voor welke thema's of deelthema's het aanbod is gecertificeerd. Met het afronden van het aanbod kunt u de genoemde professionaliseringsthema's en/of deelthema's afronden.
- Via **informeel leren**: door leerervaringen uit de eigen praktijk laat u zien dat u een substantiële ontwikkeling heeft doorgemaakt op het gekozen professionaliseringsthema. Dat gebeurt niet met het tellen van uren of punten. Centraal staat de *ontwikkeling* op het professionaliseringsthema of deelthema en niet het aantal uren dat u hieraan heeft besteed of het aantal activiteiten dat u heeft ondernomen.

Afronden van een thema via informeel leren

Om een professionaliseringsthema af te ronden maakt u bij informeel leren zelf een inschatting of u zich op het gekozen thema in voldoende mate ontwikkeld heeft. Een substantiële ontwikkeling is voor de ene schoolleider iets anders dan voor de andere schoolleider. De beginsituatie verschilt per schoolleider, net als de context waarbinnen u opereert. U bepaalt zelf het moment waarop u binnen de vierjarige periode van herregistratie een thema wilt afronden.

Bij informeel leren wordt achteraf gevalideerd of u een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. U kunt een thema op twee manieren afronden:

- **Validering door andere schoolleiders:**
Wanneer u kiest voor validering door andere schoolleiders, geeft u (via valideren@schoolleidersregisterpo.nl) aan het Schoolleidersregister PO door dat u een thema wilt afronden. Het Schoolleidersregister PO koppelt u vervolgens aan twee andere schoolleiders die ook met informeel leren aan de slag zijn geweest. In een valideringsgesprek beoordelen u elkaars ontwikkeling.

Elke schoolleider laat zien dat hij of zij een substantiële ontwikkeling op het thema heeft doorgemaakt. Dit gebeurt onder andere door antwoord te geven op de vragen die de andere schoolleiders tijdens het gesprek aan hem of haar stellen over de doorgemaakte ontwikkeling. Tijdens het gesprek gaat het vooral om de zelfreflectie op de persoonlijke en professionele ontwikkeling.

- **Validering door een professioneel beoordelaar:**

Als alternatief voor validering door andere schoolleiders kunt u uw ontwikkeling laten valideren door een professioneel beoordelaar. De namen en adressen van de professioneel beoordelaars staan in het register en op de website. U kunt zelf contact met (één van) hen opnemen. Iedere professioneel beoordelaar heeft een eigen methode van validering. De professioneel beoordelaar verstrekt de schoolleider bij een positieve validering een certificaat dat de schoolleider kan uploaden in het register om het thema te kunnen afronden.

Zelfdiagnose

Als hulpmiddel bij uw ontwikkeling en bij de validering van deze ontwikkeling kunt u gebruik maken van de zelfdiagnose. De zelfdiagnose wordt toegelicht in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 4 vindt u een aantal voorbeeldstellingen uit de zelfdiagnose.

4. Zelfdiagnose

Hieronder vindt u bij een aantal competenties, bij wijze van voorbeeld en ter inspiratie, enkele stellingen die ook in de zelfdiagnose terugkomen. De volledige digitale zelfdiagnoses per professionaliseringsthema vindt u op de website van het Schoolleidersregister PO.

Competentie 1: Visiegestuurd werken

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk om een gezamenlijke verandervisie te formuleren.

Betekenis en begrip

Ik kan uitleggen hoe ik een gezamenlijke verandervisie ontwikkel.

Toepassen en actie

In het dagelijks werk maak ik concreet wat de verandervisie betekent.

Afstand en reflectie

Ik evalueer op gezette tijden of de leden van het team zich kunnen vinden in de verandervisie.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik stel vast in hoeverre mijn handelen bijdraagt aan het werken vanuit de verandervisie.

Identiteit en commitment

De verandervisie kan alleen succesvol vorm en inhoud krijgen als er draagvlak onder het team is gecreëerd.

Competentie 3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid.

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik voel me er voor verantwoordelijk dat de leden van het team voldoende worden toegerust om een verandering succesvol door te voeren.

Betekenis en begrip

Ik weet de krachten voor en tegen verandering nauwkeurig in te schatten.

Toepassen en actie

Ik ga effectief om met weerstand tegen veranderingen.

Afstand en reflectie

Ik evalueer of de leden van het team over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om veranderingen succesvol door te kunnen voeren.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik bepaal of mijn strategie bij het doorvoeren van een verandering de juiste is en pas deze zo nodig aan.

Identiteit en commitment

Ik deel mijn kennis en ervaring over het doorvoeren van veranderingen met collega-schoolleiders.

Competentie 4: Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind het belangrijk dat leden van het team een onderzoekende houding laten zien bij het doorvoeren van een verandering.

Betekenis en begrip

Ik heb me verdiept in verschillende leiderschapsstrategieën die ik kan inzetten bij het leidinggeven aan verandering.

Toepassen en actie

Ik organiseer op gezette tijden een gezamenlijke reflectie op de wijze waarop we een verandering doorvoeren.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op de wijze waarop ik omga met oplossingen en ideeën van medewerkers bij het leidinggeven aan verandering.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik zorg ervoor dat teamleden hun kennis en vaardigheden met elkaar delen bij het doorvoeren van een verandering.

Identiteit en commitment

Ik kan de school goed leiden doordat ik passende leiderschapsstrategieën inzet bij het leidinggeven aan een verandering.

Competentie 5: Hogere orde denken

Nieuwsgierigheid en betrokkenheid

Ik vind de vele aspecten die vastzitten aan het leidinggeven aan verandering interessant.

Betekenis en begrip

Ik kan spanningsvelden bij het doorvoeren van een verandering identificeren.

Toepassen en actie

Bij het oplossen van problemen tijdens het doorvoeren van een verandering speel ik in op de onderliggende oorzaken.

Afstand en reflectie

Ik reflecteer op de wijze waarop ik inspeel op onderliggende oorzaken van problemen die ontstaan bij een veranderproces.

Beoordeling en (her)ontwerp

Ik analyseer welke maatregel op lange termijn aanzienlijke verbeteringen in een veranderproces kan bewerkstelligen.

Identiteit en commitment

Ik beschouw mijn school als een complex, dynamisch systeem dat in voortdurende ontwikkeling is.

5. Literatuur

- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs*.
- Bech, K. (2007) *Verandermanagement*. Thema, Zaltbommel.
- Boonstra, J. (2010) *Leiders in cultuurverandering*. Van Gorcum, Assen.
- Caluwé de, L.; Vermaak, H. (2010) *Leren Veranderen*. Kluwer, Deventer.
- Cohen, D.S. (2005) *Het hart van de verandering, praktijkboek*. Harvard business school, Boston.
- Fullan, M. (2007) *Leiderschap in een cultuur van verandering*. Reed Business, 's Gravenhage.
- Fullan, M. (2014). *De schoolleider, strategieën die het verschil maken*. Onderwijs Maak Je Samen, Helmond.
- Geysel, F.; Eck van, (2011) *Duurzaam Vernieuwen*. VO-raad.
- Hart, W. (2012) *Verdraaide Organisaties*. Kluwer, Deventer.
- Letschert, J.; Letschert-Grabbe, B. (2007) *Wat leraren willen! Over veranderingen in onderwijs van binnenuit*. Van Gorcum, Assen.
- Loo, van der, H. ; Geelhoed J., Samhoud, S. (2007) *Kus de visie wakker*. BIM Media, Den Haag.
- Lubberding, J.; Lievers, B. (2009) *Change Management*. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Mars, A. (2016) *Hoe krijg je ze mee?* Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Marzano, R.J., (2010) *Wat werkt op school*. Meulenberg, Middelburg.
- Pieterse, P. (redactie) (2016) *Het ABC van verandermanagement*. Managementboek
- Quinn, R.E.; Faerman, S.R.; Thompson, M.P.; McGrath, M.R. (1997) *Handboek managementvaardigheden*. Academic Service, Schoonhoven
- Ruijters, Simons e.a. (2012) Canon van het leren. Vakmedianet B.V., 531-546
- Shulman, L.S. (2002). Making differences: A Table of Learning. *Change Magazine*, 34(6), 36-45.