

# DE SCHOOLLEIDER ALS PILOOT

15 januari 2009, 3:25 PM. US Airways vlucht 1549 is zojuist opgestegen van vliegveld LaGuardia, nabij New York. Amper in lucht komt de airbus A320 frontaal in botsing met een groep ganzen. Beide motoren raken defect en het vliegtuig valt uit de lucht. Gezagvoerder Sullenberger en zijn co-piloot hebben maar een paar seconden om na te denken; 155 levens zijn afhankelijk van hun beslissing. Sullenberger slaagt erin zijn vliegtuig veilig te landen op de enige 'landingsbaan' die nog beschikbaar is: de Hudson River. Een buitengewone prestatie waar ook schoolleiders veel van kunnen leren. Theo Wildeboer, oprichter van Cadenza-Onderwijsconsult en zelf een fervent gebrevetteerd piloot, neemt u mee op zijn vlucht door het bij tijd en wijle zeer turbulente onderwijsland.



Tekst: Theo Wildeboer

Weliswaar nemen schoolleiders geen besluiten over leven of dood, maar het belang van hun rol als leider is er niet minder om. Onder grote maatschappelijke druk wordt óók van hen verwacht dat zij, samen met hun crew, een buitengewone prestatie neerzetten. Het is immers niet eenvoudig om te zorgen voor tevreden ouders, hoge opbrengsten, een fris imago voor de school én passend onderwijs.

## **Drie technieken voor effectieve schoolleiders**

In de luchtvaart wordt veel aandacht besteed aan alles wat de veiligheid beïnvloedt. Dat begint bij een open en transparante veiligheidscultuur waarbij controle centraal staat – juist omdat het maken van fouten wordt gezien als een normale menselijke factor.

Cruciaal is daarbij het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden. Veel tijd wordt gestoken in het trainen en begeleiden van vliegers. Bij leiderschap draait het in essentie om drie technieken die het verschil kunnen maken:

1. **Managen**, 2. **Gidsen**, 3. **Coachen**; oftewel: MAGICO!

Deze technieken zijn gelijkwaardig en even belangrijk, al kan het van situatie tot situatie verschillen waar je het accent legt. En elke piloot moet deze drie technieken beheersen en blijven oefenen om een goede leider te zijn. Als we dan de parallel trekken met het schoolleiderschap wat valt dan het meest op?

Observaties hebben mij ervan overtuigd dat goede schoolleiders deze drie technieken, die op zichzelf niet spectaculair zijn, op een heel natuurlijke manier in samenhang toepassen. En ze bereiken daarmee de beste resultaten: een fijn werkend team en hoge opbrengsten.

In reflectiegesprekken met schoolleiders over hun leiderschap merk ik ook dat men leiderschap vaak gelijk stelt aan 'inspirerend gidsen'. Maar wat mij betreft is dit een te smalle definitie; zeker voor de school-

leider van nu, aan wie van alle kanten hoge eisen worden gesteld. En al helemaal voor de schoolleider die de handschoenen opraapt om bijvoorbeeld een topschool in de wijk of stad neer te zetten. Juist dan wordt veel meer gevraagd dan alleen inspirerend gidsen.

Ik ben ervan overtuigd dat aanzienlijk meer schoolleiders met hun team de top kunnen bereiken als zij naast het gidsen ook de techniek van managen en (mentaal) coachen betrekken in hun beeld van effectief schoolleiderschap.

## **De schoolleider als manager**

*Gezagvoerder Sully (1951) zal deze dag voor de tweede maal naar Charlotte (NC) vliegen. De trip staat te boek als een routinevlucht. In samenwerking met zijn copiloot worden alle start-up-items nauwkeurig langsgelopen. De lampjes in de cockpit flitsen één voor één aan. Systemen raken ingeschakeld en alles wordt nog eens dubbel gecheckt.*

Onder de techniek van managen verstaan we: het voorbereiden, in gang zetten en het (blijvend) checken van uitgezette acties. Vliegers weten hoe belangrijk managen is en welke rol gedegen voorbereiding daarbij speelt. Want tijdens de vlucht wil je de beschikbare tijd aan vliegen en navigeren besteden. Goede voorbereiding maakt dat een vlucht ontspannen, voorspelbaar en veilig verloopt.

Ik zou iedere schoolleider willen uitdagen zichzelf de vraag te stellen hoeveel tijd hij of zij gemiddeld aan voorbereiding besteedt. Een eenvoudige testvraag. Kijk eens in uw agenda. Heeft u voor de belangrijkste acties voorbereidingsmomenten in uw agenda gepland?

Daarbij is het bovendien belangrijk welke vraag de schoolleider zichzelf stelt tijdens de voorbereiding: 'Wat ga ik doen?' of 'Hoe bereik ik mijn doel?'. Met de eerste insteek kan het gebeuren dat u vooral let

op de praktische kant van wat tijdens bv. een vergadering moet gebeuren (agenda, ruimte om te vergaderen, koffie, etc.). De tweede vraag helpt een schoolleider echter om het doel voor ogen te houden: wat moet mijn team aan het eind van de vergadering nu precies weten, begrijpen, kunnen?

Beide schoolleiders bereiden zich dus voor, maar de tweede aanpak zal eerder vruchten afwerpen. Schoolleiders aan de top denken eerst na over de doelen en voegen daar de juiste activiteiten en werkvormen aan toe. In uw dagelijks werk moeten veel zaken tegelijk aandacht krijgen. Overleg met ouders en leerkrachten, de Inspectie, het Cito. De organisatiecockpit van u als schoolleider is dus complex. Het kan een reflex zijn om in de complexiteit juist door te rennen, en bij wijze van spreken alvast 'de lucht in te gaan'. Maar feitelijk is dat niet goed. Immers, als de complexiteit van uw situatie toeneemt, wordt juist de gedegen voorbereiding belangrijker.

## **Een voorbeeld van managen**

*Stel, u denkt na. U krijgt ouders op bezoek. U houdt rekening met het feit dat deze ouders zich in een gesprek mogelijk kritisch zullen uitlaten over de zorg die aan hun kind is besteed. Dan bereidt u zich voor en zorgt u ervoor dat u voor aanvang van het gesprek een uitdraai uit het leerlingvolgsysteem over deze leerling paraat heeft. U kunt ter plekke heldere antwoorden geven en er ontstaat geen communicatieve ruis na afloop.*

## **Een voorbeeld van managen**

*Een schoolleider in de stad Groningen vertelde mij dat hij onderweg naar school en zelfs op weg naar de teamvergadering zijn vragen en aandachtspunten alsmat repeteerde. Daar had hij veel profijt van, omdat hij dan tijdens de vergadering alle tijd voor de collega's had in plaats van zich telkens af te vragen wat de volgende stap zou moeten zijn. De schoolleider is beroemd en berucht om het feit dat*

hem niets ontgaat. Dat komt natuurlijk omdat hij zo scherp is, maar ook door de grondige voorbereiding (die trouwens ook rekening hield met weerstand en tegenvragen die door het team gesteld konden worden). Minutieuze voorbereiding, van welke activiteit dan ook, helpt u om op onverwachte situaties te kunnen inspelen. Bovendien geeft het zelfvertrouwen en dat straalt u uit! Als schoolleider 'staat u er' zogezegd.

## Managen: wat vindt u?

1. Check, check, dubbel check!
2. Oog voor details bepaalt succes
3. Gedegen voorbereiding is een levensstijl

## De schoolleider als gids

*In sommige seizoenen kunnen zich rond vliegvelden grote groepen vogels ophouden. Zo ook rond vliegveld LaGuardia op 15 januari 2009. Ook al is het statistisch bijna uitgesloten dat er iets misgaat, in de documentatie die piloten voor de vlucht bestuderen, wordt altijd melding gemaakt van de aanwezigheid van de vogels. En dan gebeurt het onwaarschijnlijke: een groep ganzen komt frontaal in botsing met de Airbus A320. Beide motoren vallen uit en het toestel dreigt neer te storten. De crew maakt in razend tempo afwegingen. Er wordt niet gepiekerd over vragen als 'Waarom wij?' of 'Hoe kan dit gebeuren?'. Alle hersenactiviteit is gericht op de vraag: Hoe lossen we dit op? Gelukkig ziet piloot Sully een kans om iets ongekenks met zijn toestel te doen: veilig landen op het water.*

Op veel momenten, en zeker de spannende, gaat de techniek van 'gidsen' een rol spelen. Het is het meest ingewikkelde deel van leiderschap en het gaat over de vraag welke doelen bereikt moeten worden en hoe dit het beste kan gebeuren (strategie). De stip op de horizon dus.

## Een voorbeeld van gidsen

*Op een basisschool lopen de opbrengsten en leerlingenaantallen terug. Ouders morren en sommige leerkrachten trekken zich terug. De schoolleider laat het er niet bij zitten. Haar eerste doel is om van de school weer een aantrekkelijke school te maken: sfeer, warmte en persoonlijke aandacht dus. In de visie van de schoolleider zullen de ouders de school snel weer omarmen en leerkrachten weer moed gaan vatten en er samen voor gaan.*

*Om dit te bereiken, organiseert de schoolleider een studietweedaagse en looft ze een prijsvraag uit. Het beste idee om de school weer aantrekkelijk te maken voor ouders, leerlingen en leerkrachten wordt beloond en daarna uitgevoerd. Het team gaat aan de slag. Ze interviewen ouders, leerlingen en samenwerkingspartners en verzinnen prachtige ideeën om van de school weer een aantrekkelijke school te maken. Een deskundige jury bepaalt dat het beste idee afkomstig is van een groepje onderbouwleerkrachten. Het idee luidt: onze leerkrachten zijn ambassadeur. Daarbij geeft de groep ook een beschrijving van de taken die dat abstracte begrip 'ambassadeurschap' duidelijk inhoud geven. Zo beschrijven ze omgangsvormen en manieren om meer aandacht te geven aan de thuissituatie van kinderen.*

*De school is nu bezig de suggesties door te voeren. De energie en flow zijn weer helemaal terug. Ouders zijn weer trots op de school en vertellen dit rond. De aanmeldingen stijgen en de opbrengsten komen in de lift.*

Gidsen heeft te maken met het begeleiden van het team naar een gedeeld en concreet beeld van de toekomst. Hoe ziet de school er over drie jaar uit? Wat hebben de leerlingen dan in hun rugzak als ze de school verlaten? En wat betekent dit dan voor het lesaanbod, de kwaliteit van het team, het gebouw, de samenwerking met ouders en het leiderschap?

Een goede gids is altijd sterk omgevingsbewust. Deze term komt uit de luchtvaart. Het gaat over het hebben van een realistische kijk op de werkelijkheid (zien en begrijpen) en het op basis daarvan nemen van evenwichtige besluiten.

Als voor een gids omgevingsbewustzijn belangrijk is, dan zien we gidsende schoolleiders graag het volgende doen:

- Ze luisteren en stellen vragen.
- Ze zijn perfect geïnformeerd; ze weten wat er speelt en kennen belangrijke details.
- Ze denken in oplossingen in plaats van problemen. Ze vernieuwen.
- Ze gaan af op feiten i.p.v. indrukken.
- Ze weten dat ze niet alles kunnen zien (selectieve waarneming). Daarom overleggen ze met anderen en zorgen ervoor dat ze mentaal fit zijn.

Om de parallel met het voorval uit de casus rond gezagvoerder Sully door te trekken: dat deze netelige zaak goed afloopt, is mede te danken aan het feit dat er een duidelijke gids was die mogelijkheden zag waar anderen in paniek zouden raken; die opmerkelijk goed kon vliegen (laten we wel wezen), die alert was, de omgeving uitstekend kende, alle factoren heeft gewogen en doorleefd en die ook het voortouw nam.

In de realiteit van alledag van de school zal het er niet zo heftig aan toe gaan als in de cockpit van een neerstortend vliegtuig. Er zal dan ook gewoonlijk iets meer tijd zijn om de afstemming tussen schoolleider en team gestalte te geven. Dit laat onverlet dat ook een iets kalmer opererend team wel degelijk dezelfde alerte, betrokken en inspirerende gids nodig heeft. Iemand die de werkelijkheid ziet zoals die is en besluiten neemt die realistisch en haalbaar zijn.

## Gidsen: wat denkt u?

1. Ik werk altijd met een co-pilot
2. Mijn team vindt mij inspirerend

**De schoolleider als coach**

*De Airbus A320 dreigt neer te storten. In het vliegtuig breekt paniek uit. De bemanning en de passagiers gaan ervan uit dat ze de crash niet gaan overleven. Zo'n klap op het water zal enorm zijn. Het toestel zal in duizend stukken breken. We zullen verdrinken of bevriezen! Gezagvoerder Sully weet dat de emotie bij de mensen bepalend is voor hun gedrag en dat juist dit gedrag weer beslissend zal zijn voor de kans om te overleven. Hij bereidt zich in alle rust voor op de noodlanding en blijft positief communiceren en vertrouwen op een goede afloop. En als het toestel dan eenmaal in het water ligt en wonder boven wonder ook nog eens blijft drijven, coachen Sully en zijn co-piloot in alle rust de mensen uit het vliegtuig en laten hen wachten op de vleugels, totdat ze gered kunnen worden.*

Als mens zijn wij soms geneigd om onszelf en anderen een slecht gevoel te geven door de nadruk te leggen op dingen niet kunnen of net niet gehaald zijn. Herkent u dit? En of het nu gerechtvaardigd is of niet, in wezen leidt dat gewoonlijk zelden tot beter presteren. Het omgekeerde is

eerder het geval. Coachen op een positief gevoel werkt juist wel goed.

**Een voorbeeld van (mentaal) coachen**

*Op een school voor speciaal onderwijs werkt een gymleerkracht (Kees) die in het kennismakingsgesprek met de nieuwe schoolleider precies kan aangeven dat hij nog drie jaar, twee maanden en drie dagen moet werken. 'En dan gaat het echte leven beginnen', zo voegt hij eraan toe. Met stijgende verbazing luistert de kersverse schoolleider naar zijn verhaal.*

*Een ogenschijnlijk deskundige, maar zwaar gedesillustreerde leraar die op geen enkele manier meer bereid lijkt zich in te zetten voor de school.*

*De schoolleider ontdekt al vrij snel dat Kees veel belangstelling heeft voor de iPad en hij vraagt hem of hij eens wil uitzoeken hoe hij met dit apparaat zijn instructie kan verbeteren. Na enkele weken komt Kees terug en laat zien wat hij heeft bedacht. Via tekeningetjes en filmpjes kan hij nu in de gymzaal aan kinderen snel laten zien hoe een spel gespeeld moet worden; en door zelf ook opnames te maken van spelsituaties en deze met de*

*kinderen te bespreken, leren zij veel sneller bepaalde technieken aan. De schoolleider besluit alle gymleraren een iPad te geven. Het duurt niet lang of ook de leerkrachten voor de klas willen wel eens wat experimenteren. De school draait nu een grote pilot, waarbij apps worden ingezet om onderwijs op maat te bieden. En de projectleider van dit alles? Dat is Kees. Hij is een voorbeeld en inspirator geworden voor veel van zijn collega's.*

Leerkrachten en teams kampen soms met regelmatig terugkerende, hardnekkige denkpatronen die negatief inwerken op de sfeer en het geloof in eigen kunnen:

'Hoe hard we ook werken, de tussenopbrengsten op de Cito-toetsen worden er toch niet beter van', 'Passend Onderwijs, dat lukt ons nooit!' of 'Differentiëren tijdens de les; niet te veel hoor, want ik moet wel alles een beetje onder controle kunnen houden'.

Schoolleiders aan de top herkennen dit gedrag onmiddellijk en proberen de gedachten van medewerkers in een positieve richting bij te sturen. De stelling is:



positieve gedachten leiden tot een positief gevoel. En een positief gevoel leidt tot betere prestaties.

Er zijn verschillende technieken om negatieve denkpatronen om te buigen. Zo weten we bijvoorbeeld dat in situaties waarin gepresteerd moet worden, het gebruik van 'open formuleringen' de ander meer uitdaagt te zoeken naar kansen:

- Men kan zoals je weet... Je kent wel dat gevoel. Ik weet dat je nieuwsgierig bent. Wat denk je; zou het lukken?
- Ik merk aan je houding dat je al veel meer weet dan je denkt. Ik voel dat er belangstelling ontstaat. Ik weet dat je je afvraagt. Zullen we er gewoon voor gaan?
- Het gaat er niet om of het goed of fout is. Het is beter om het los te laten. Wie heeft nog meer tijd nodig? Het is korter dan je denkt. We gaan het redden!
- Wat voor leuke dingen zijn er gebeurd vandaag? Overall valt altijd iets te leren. Ja toch? Nietwaar? Niet dan? Kom op, we gaan ervoor!

Dergelijke 'taalpatronen' bieden veel ruimte om op eigen tempo en vanuit eigen ervaring antwoorden te zoeken en te formuleren. En dat werkt motiverend. Hoe dan ook: om uw leerkrachten positief te laten denken en uit te dagen, is oprechte aandacht en interesse sowieso een absolute voorwaarde. Wat zien de mensen in uw school als hun drive, hun passie? Waar zijn ze graag mee bezig? Waar halen ze energie uit? Hoe raken ze geïnspireerd? Regelmatig tijd nemen voor een goed gesprek helpt dus enorm. Voor schoolleiders is deze wetenschap niet nieuw, maar belangrijk genoeg om het te blijven herhalen.

Kortom, een coachende schoolleider zorgt ervoor dat mensen een positieve film in hun hoofd (gaan) draaien. Een film over hoop, mogelijkheden, kansen en plezier. En met humor en gesprek



turnen ze 'Kan ik niet' om naar 'Heb ik tot nu toe nog nooit gedaan' en 'Doe ik altijd zo' naar 'Laat ik eens iets nieuws proberen'.

## Coachen: wat denkt u?

1. Het woordje 'niet' gebruik ik zelden
2. Ik breng mensen op positieve gedachten

### Tot slot

Het verschil tussen 'best goed' en een geweldige prestatie met uw school wordt bepaald door een bewuste toepassing van de technieken Managen, Gidsen en Coachen. Ik hoop dat ik u heb uitgedaagd met de stelling dat buitengewone prestaties voor iedere school op zichzelf haalbaar zijn, mits de schoolleider zich bewust is van MAGICO!

Tevreden ouders, hoge opbrengsten, een fris imago voor de school én passend onderwijs liggen dan binnen handbereik. En misschien wordt het voldoen aan de criteria die voor

de excellente school gelden een realistisch perspectief. Iets om trots op te zijn.

### Over de auteur

Theo Wildeboer heeft 25 jaar ervaring in het onderwijs, zowel in het basisonderwijs als in het speciaal onderwijs. Hij studeerde onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit in Groningen en werkte negen jaar bij het Seminarium voor Orthopedagogiek. In 2005 richtte hij Cadenza Onderwijsconsult op en in 2009 lanceerde hij de Cadenza Highschool. In deze periode werkte hij vaak als interim-schoolleider. Nu helpt hij ambitieuze schoolleiders en bovenschoolse managers om de kwaliteit van hun basisscholen te verbeteren. Wildeboer is een enthousiaste vlieger en vliegt regelmatig door heel Europa. Sinds kort geeft hij lezingen en presentaties over de schoolleider als piloot en de MAGICO-technieken. Voor meer informatie: [www.cadenza-oc.nl](http://www.cadenza-oc.nl)

*Van de hand van Theo Wildeboer verschijnt dit najaar bij uitgeverij Koninklijke Van Gorcum een boek met 50 managementtechnieken rond **managen**, **gidsen** en **coachen**.*