

Persoonlijk leiderschap voor de hele school

PROACTIEF, DOELGERICHT EN SAMEN MET ANDEREN

Als leerkracht leer je elke dag iets nieuws. Van de nieuwste speelgoeddrage tot de slechtste moppen. Ook professioneel sta je niet stil. Via collega's, een cursus of coaching blijf je jezelf ontwikkelen. Zoals juf Rochelle die persoonlijk leiderschap de klas inbrengt.

'Juf, wil je nog een blad uitprinten voor de tafel van zes? Ik wil wat extra aan mijn doel werken...'

Groep 4 is bezig met het oefenen van de tafels. Een groepje kinderen speelt tafelkwartet, verderop flitst een groepje samen en een aantal kinderen zit achter hun Chromebook. Een jongen loopt naar een andere leerling. 'Jij kent de tafel van negen al, wil je mij helpen?' vraagt hij. De kinderen werken aan hun persoonlijke doelen en bedenken zelf wat ze daarvoor nodig hebben. Juf Rochelle Manders loopt tussen de kinderen door, stelt vragen en geeft feedback op hun leerproces. 'Hoe ver ben je met je doel? Welke stappen kun je zetten om verder te komen?'

Een jongen laat de juf een pen zien en wijst naar het scorebord. 'Gisteren heb ik mijn doelen bereikt! Ik ken ze alle tien.' Juf Rochelle lacht: 'Dat is waar ook. Jij wilde als beloning een dagje met een gekleurde pen schrijven. Wat proactief dat je die hebt meegebracht!'

Pedagogische lijn

Rochelle is leerkracht op de Jan Ligthartschool in Woudenberg. De school werkt vanuit de visie van Stephen Covey op persoonlijke effectiviteit. Zijn boek *The 7 Habits of Highly Effective People* is sinds de jaren 80 een internationaal succes onder volwassenen. Voor het onderwijs is zijn gedachtegoed vertaald in *The Leader in Me (Hoe 7 gewoonten zorgen voor persoonlijk leiderschap bij leerlingen)*. Wereldwijd werken er duizenden scholen mee.

De implementatie ervan is een langdurig leertraject, dat begint met een aantal vaste cursusdagen en daarna maatwerk. De school van Rochelle begon er zeven jaar geleden mee. Zes jaar geleden haakte Rochelle aan, tijdens haar liostage. 'Ik heb toen bewust voor deze stageschool gekozen. Tijdens een minor op de pabo maakte ik kennis met Stephen Covey. Dat eigenaarschap van kinderen wilde ik graag in de praktijk ervaren. Ik was zo nieuwsgierig, wilde alles in me opzuigen. Je merkt het gelijk als je een school binnenkomt. De boom met de zeven gewoonten hangt in de hal. Kinderen krijgen leiderschapsrollen, zoals verantwoordelijkheid voor de boekenkast of stiltekapitein. Je hoort de leerkracht modellen en de taal van de zeven gewoonten hoor je door de hele school. "Wat proactief dat je zelf je spullen al gepakt hebt!" "Wat is het doel van deze les?" "Juf, we hebben hard gewerkt, moeten we de zaag niet even scherpen?" Het is een pedagogische lijn die met alles verweven is.'



Juf Rochelle wijst op de doelen van de groep.

DE ZAAG SCHERPEN

'De zaag scherp' komt uit het volgende verhaal van Covey:

Een man loopt door het bos en ziet een houthakker, die zich helemaal in het zweet heeft gewerkt om een boom om te zagen. De man vraagt aan de houthakker wat hij aan het doen is. 'Ik moet deze boom voor vanavond omzagen!' antwoordt de houthakker. De man zegt: 'Maar die zaag is helemaal bot! Neem even pauze om hem aan te scherpen, dan ben je sneller klaar.' 'Nee,' antwoordt de houthakker, 'ik heb geen tijd om hem aan te scherpen: die boom moet vandaag nog om!' Met andere woorden: door soms tijd te nemen om jezelf aan te scherpen, kun je de rest van de tijd veel effectiever zijn.

Zeven gewoonten voorleven

Inmiddels werkt Rochelle al jaren op deze school en is ze daar onderdeel van het Lighthouse team. Dat is een team van leerkrachten dat de verdere ontwikkeling van de visie op school intern begeleidt. De externe begeleiding ligt in handen van Miriam op de Beek, onderwijsbegeleider bij CPS.

Miriam: *'The Leader in Me* gaat over zelfleiderschap en persoonsvorming. Je leert kinderen niet alleen rekenen en taal, maar ook: wie ben ik? Waar sta ik voor? Wat wil ik bereiken? En hoe ga ik om met anderen? Als school wil je kinderen afleveren die goed geworteld zijn als persoon, maar ook met de juiste normen en waarden met anderen omgaan. Het is geen losse methode sociale vaardigheden. Het is een kader dat je over de hele school legt! Het kader van Stephen Covey gaat uit van zeven 'gewoonten'. De eerste drie gewoonten beginnen bij jezelf, want de meeste invloed heb je immers op je eigen gedrag. De eerste gewoonte is dan ook om je proactief op te stellen. Daarnaast leer je doelgericht werken en de belangrijkste dingen eerst te doen. De volgende drie doelen gaan over de manier waarop



je met anderen kunt samenwerken. Zo leer je goed luisteren en oplossingen te zoeken die voor beide partijen goed voelen. Het laatste doel gaat erom dat je in balans blijft. Dat je goed voor jezelf zorgt en bijvoorbeeld tijd neemt om je successen te vieren. Miriam: 'De school creëert een veilige proeftuin en daar mogen kinderen deze vaardigheden oefenen met anderen. Leerkrachten hebben daarbij een belangrijke rol. Zij moeten ruimte en veiligheid bieden, zij spreken de bijbehorende taal en ze leven dit persoonlijk leiderschap voor.'

Dat voorleven gebeurt heel tastbaar in de klas. Neem bijvoorbeeld de gewoonte van doelgericht werken. Leerkrachten delen hun eigen doelen met de kinderen. Rochelle: 'Mijn doel is op het moment om tweehonderd minuten per maand voor te lezen in de klas. Ik heb de kinderen uitgelegd wat mijn plan is. Elke dag lees ik minstens tien minuten voor. Dat houd ik bij op een scorelijst. De kinderen kunnen me controleren en helpen herinneren. En als ik tweehonderd minuten bereikt heb, bak ik wat lekkers. Dat is mijn favoriete manier om 'de zaag te scherpen,' lacht ze.

Lighthouse team

Eenzelfde aanpak wordt ook op schoolniveau gebruikt door het Lighthouse team. Rochelle: 'We bespreken bijvoorbeeld hoe het loopt met de begeleiding van nieuwe collega's en sturen bij als

het nodig is.' Soms schuift Miriam aan om samen de *Big Rocks* - belangrijke, schoolbrede doelen - onder de loep te nemen. En twee keer per jaar verzorgt Miriam een training voor het hele schoolteam. Rochelle: 'Het Lighthouse team bespreekt voor de studieochtend wat we verder willen ontwikkelen of opfrissen. Dat geven we aan Miriam door. Zij maakt er een programma van. Vorig jaar bijvoorbeeld, toen hadden we alle basispunten van *The Leader in Me* inmiddels wel gehad en vroegen we ons af waar we nog verder aan wilden werken. Dat vonden we lastig. Hoe stellen we zelf een mooi ontwikkeldoel op? Hoe zorgen we dat het werkt, en dat we effecten zien?'

Miriam: 'Tijdens die studiedag ben ik begonnen met het plenair doornemen van wat theorie. Daarna heb ik met het team de *Rubric* bekeken. Dat is een lijst waarmee je jezelf kunt scoren en waaraan je kunt zien waar je staat en waar nog groei mogelijk is. Samen keken we: waar staan jullie? Wat vraagt aandacht? Daar kwamen vier ontwikkeldoelen uit.

Vervolgens gingen de leerkrachten in groepjes uiteen om elk een doel uit te werken, net zoals ze dat ook doen bij persoonlijke doelen en de doelen van de kinderen. Welke tussenstappen gaan ze zetten? Wat hebben ze daarbij nodig? Wie hebben ze daarbij nodig? Hoe gaan ze de ontwikkeling bijhouden? En hoe gaan ze het vieren? Aan het eind van de ochtend kwamen we weer samen en pitchte elke groep zijn uitwerking.'

Nieuwe doelen stellen

Rochelle: 'Een van die doelen was bijvoorbeeld dat wij de zeven gewoonten graag levend wilden houden door elkaar te blijven inspireren. We bedachten hiervoor tweemaandelijks theesessies, waarin we ervaringen met elkaar delen. Ook maakten we een inspiratieboard in de lerarenkamer, waarop we voorbeelden van geslaagde

lessen hangen. En we spraken af om elke vergadering een paar minuten te besteden aan de zeven gewoonten. Ik was heel enthousiast na die studiedag. We hadden aan het eind van de dag vier mooie ontwikkeldoelen op papier staan waar we meteen mee aan het werk konden. Lekker duidelijk en heel praktisch!

Miriam: 'Dat komt ook door het team zelf. Ze zijn supergemotiveerd! Tijdens studiedagen model ik actief. Ik zet ook altijd iedereen "aan". Er is geen ruimte voor achteroverleunen. Ik vraag bijvoorbeeld aan het begin van de dag: wat ga je zelf bijdragen om er een goede studiedag van te maken? Want het gaat niet om mij. Als begeleider ben je er af en toe. Het gaat om de leerkrachten. Het Lighthouse team moet daarna de verdere implementatie begeleiden tijdens het jaar. En uiteindelijk is het de bedoeling dat ze mij steeds minder nodig hebben. Zoals je dat ook met de kinderen wilt bereiken.'

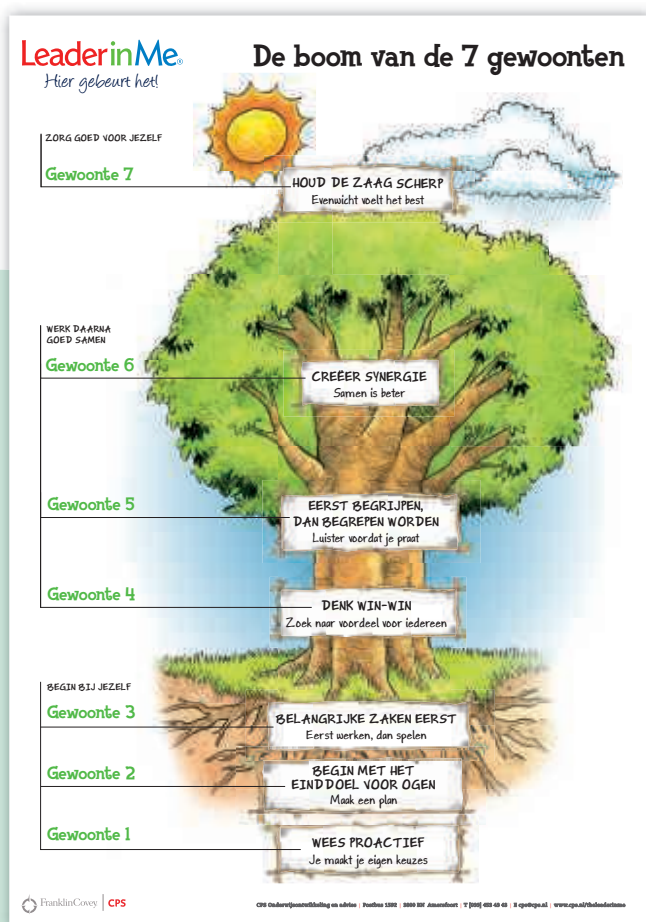
Wereldwijde status

Rochelle: 'Afgelopen september hebben we zelf nieuwe schoolontwikeldoelen voor het schooljaar

opgesteld. Doordat Miriam het voorbeeld gaf tijdens de studiedag, wisten we nu hoe we het met ons team moesten aanpakken.'

Een van die nieuwe doelen is dat de Jan Ligthart-school een Amerikaanse accreditatie wil binnen-slepen. Dat zou betekenen dat ze een wereldwijd erkende status als *Leader in Me*-school krijgen: een mooie beloning voor jarenlang hard met elkaar werken. Maar de echte beloning zit in wat het Rochelle en haar collega's elke dag opnieuw oplevert.

'Er is bij ons op school een heel fijne sfeer. Er is een cultuur ontstaan waarin we heel open zijn en praten over ontwikkeling en doelen. Daarnaast merk ik dat ik de zeven gewoonten buiten school ook toepas. Het helpt me in mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik heb de neiging om veel te willen en maar door en door te gaan. Ook kan ik streng zijn voor mezelf. *The leader in Me* maakte me daar bewust van. Ik bedenk nu voor mezelf: wat wil ik de komende periode bereiken? Wat is nú belangrijk? Waar heb ik invloed op? Ik heb geleerd hoe fijn het is om helder en doelgericht te kunnen zijn, want dat kun je ook beter je rust pakken en de rest loslaten.'



Beeld: CPS

CPS verzorgt trainingen en implementatietrajecten rondom *The 7 Habits* en *The Leader in Me* voor leerkrachten, teams en schoolleiders. Meer informatie: cps.nl/leaderinme.