

## 8 gedragingen van schoolleiders die veranderprocessen naar succes leiden

(Tekst – Kelly Thyssen, Lana Dekoning & Jan Vanhoof, Universiteit Antwerpen)

1	2	3	4	5
<b>Doeltreffende communicatie</b>				
stelt de informatie betreffende de verandering niet ter beschikking van al zijn leerkrachten.		stelt alle informatie betreffende de verandering voor de leerkrachten vlot beschikbaar via duidelijke interne informatiekkanalen.		stelt alle informatie betreffende de verandering voor de leerkrachten vlot beschikbaar via verschillende duidelijke interne informatiekkanalen en communiceert hier helder over met zijn leerkrachten.
brengt geen dialoog op gang, er wordt nauwelijks gesproken over de verandering.		brengt zo nu en dan, bij enkele teamleden de dialoog omtrent de verandering op gang maar betreft hier niet het volledige team bij.		brengt een dialoog op gang in het team, omtrent de verandering.
zorgt voor een gespannen sfeer waarbij de verzuchtingen omtrent de verandering worden genegeerd of uit de weg gegaan.		luistert en vraagt wel eens naar de ideeën en verzuchtingen van de leerkrachten omtrent de verandering in een 1 op 1 gesprek en/of als leerkrachten deze aankaarten.		zorgt voor een open sfeer waarin er open, in team, gesproken kan worden (over motieven, ideeën, verzuchtingen,...rond de verandering).
heeft geen informele gesprekken met leerkrachten omtrent het veranderproces.		heeft af en toe informele gesprekken met leerkrachten omtrent het veranderproces maar gaat hier niet bewust naar op zoek.		heeft regelmatig en gaat bewust op zoek naar informele gesprekken met leerkrachten tijdens het veranderproces.
praat wel eens over de verandering maar toont weinig geloof in het veranderproces (demotiverend taalgebruik).		hanteert een neutraal taalgebruik wat betreft de verandering.		hanteert een motiverend taalgebruik wat betreft de verandering.
is niet/geeft op geen enkele manier blijk van bewust bezig te zijn met de communicatie rond het veranderproces.		is af en toe bewust bezig ( <i>kan gaan over de manier waarop je iets zegt, of de frequentie,...</i> ) met de communicatie rond het veranderproces, maar dit is geen constante.		is tijdens het veranderproces doelbewust met communicatie bezig en benoemt dit expliciet aan het team.

1	2	3	4	5
<b>Ondersteunende relaties</b>				
is niet bewust bezig met het stimuleren van samenwerking of overleg tussen leerkrachten tijdens het veranderproces / er is geen samenwerking/overleg.		zorgt dat er mogelijkheid is tot samenwerking of overleg tussen leerkrachten, maar dit eerder op initiatief van de leerkrachten. Bv.: Laat het toe door er tijd voor te maken, maar stimuleert verder niet.		stimuleert rond de verandering een nauwe samenwerking en veel overleg tussen alle leerkrachten.
toont op geen enkele manier dat hij/zij vertrouwen heeft in de kunde van het team om het veranderproces tot een goed einde te brengen.		geeft af en toe blijk van vertrouwen OF heeft een gedeeltelijk vertrouwen in de kunde van het team om het veranderproces tot een goed einde te brengen.		heeft en toont dat hij/zij vertrouwen heeft in de kunde van het team om het veranderproces tot een goed einde te brengen.
besteedt tijdens een veranderproces geen aandacht aan de participatie en de begeleiding beginnende leerkrachten.		biedt tijdens een veranderproces extra aandacht aan de participatie en de begeleiding van beginnende leerkrachten, wanneer hij opmerkt dat deze er nood aan hebben.		heeft tijdens een veranderproces extra aandacht voor de participatie en de begeleiding van beginnende leerkrachten.

1	2	3	4	5
<b>Gedeeld leiderschap</b>				
neemt geen initiatief om leerkrachten te laten deelnemen aan besluitvormingsprocessen in het kader van de verandering.		stelt een kernteam samen met leerkrachten die mogen deelnemen aan besluitvorming in het kader van de verandering. Bv.: Beslissingen worden vaak genomen in kleine groep, zonder afstemming met het volledige team.		stimuleert op verschillende manieren, leerkrachten, om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen in het kader van de verandering (in werkgroepen, kernteam, personeelsvergadering,...)
neemt zelfstandig beslissingen rond het veranderproces zonder hierover andere leerkrachten te raadplegen.		consulteert af en toe interne belanghebbenden van de verandering, bij het nemen van beslissingen. Dit gebeurt niet structureel.		consulteert altijd interne belanghebbenden van de verandering, bij het nemen van beslissingen.
wendt de bestaande expertise binnen het schoolteam niet aan bij het (ver)delen van de verantwoordelijkheden tijdens het veranderproces.		wendt bij toeval of wanneer leerkrachten zich hier zelf kandidaat voor stellen, de bestaande expertise binnen het schoolteam aan bij het (ver)delen van de verantwoordelijkheden tijdens het veranderproces.		wendt bewust de bestaande expertise binnen het schoolteam aan bij het (ver)delen van de verantwoordelijkheden tijdens het veranderproces.
houdt geen rekening met de mate waarin het team (een stap in) de verandering aanvaardt of afkeurt.		houdt rekening met de mate waarin het team (een stap in) de verandering aanvaardt of afkeurt, als hij/zij een signaal krijgt van het team hierover.		houdt steeds rekening met de mate waarin het team (een stap in) de verandering aanvaardt of afkeurt, en bevraagt het team hierin.

1	2	3	4	5
<b>Gezamenlijke doelgerichtheid</b>				
heeft geen visie op het wat, hoe en waarom van de verandering.		heeft een duidelijke visie op het wat, hoe en waarom van de verandering.		heeft een duidelijke visie op het wat, hoe en waarom van de verandering en maakt deze bekend aan zijn/haar leerkrachten.
stelt tijdens het veranderproces geen duidelijk doel en/of prioriteiten voorop.		stelt tijdens het veranderproces een doel en prioriteiten voorop, dit doel/deze prioriteiten is/zijn echter niet helemaal duidelijk voor alle leerkrachten.		stelt / er is tijdens het veranderproces een duidelijk doel en prioriteiten voorop.
heeft niet gezorgd voor een plan van aanpak tijdens het veranderproces.		zorgt voor een plan van aanpak tijdens het veranderproces. Dit plan is echter niet helemaal duidelijk voor alle leerkrachten.		zorgt voor een duidelijk plan van aanpak, zodat iedereen weet op welk punt in het veranderproces de school zich bevindt.
is niet bezig met/bekommerd om het tempo dat het team nodig heeft om veranderingen te verwerken.		maakt individueel een inschatting over het tempo dat het team nodig heeft en tracht zo de verandering geleidelijk aan te laten verlopen.		schat correct in welk tempo het team nodig heeft om veranderingen te verwerken (a.d.h.v. (in)formele bevestigingen etc.) en houdt hier rekening mee.

1	2	3	4	5
<b>Responsief vermogen</b>				
toetst eigen overtuigingen, problemen,... omtrent de verandering nooit bij externen.		toetst eigen overtuigingen, problemen,... omtrent de verandering af en toe bij externe belanghebbenden/betrokkenen (bv.: lokale gemeenschap).		toetst eigen overtuigingen, problemen,... omtrent de verandering steeds bij externe belanghebbenden/betrokkenen (bv.: lokale gemeenschap).
staat niet open voor of gaat niet op zoek naar de mening van ouders betreffende de verandering.		staat open voor de mening van ouders betreffende de verandering als zij deze geven maar gaat hier niet actief naar op zoek.		gaat actief op zoek naar de mening van ouders betreffende de verandering.

1	2	3	4	5
<b>Geïntegreerd beleid</b>				
zorgt niet voor een duidelijke afbakening van de bevoegdheden van de verschillende actoren en werkgroepen in het kader van de verandering.		zorgt voor een duidelijke afbakening van de (meeste) bevoegdheden van de verschillende actoren en werkgroepen in het kader van de verandering. Hoewel dit niet voor elke werkgroep even duidelijk is.		zorgt steeds voor een duidelijke afbakening van alle bevoegdheden van de verschillende actoren en werkgroepen in het kader van de verandering.
stimuleert leerkrachten niet om naast hun dagelijkse kernactiviteiten ook mee verantwoordelijkheid op te nemen voor de verandering.		stimuleert soms de leerkrachten naast hun dagelijkse kernactiviteit om af en toe mee verantwoordelijkheid op te nemen voor de verandering.		stimuleert alle leerkrachten om naast hun dagelijkse kernactiviteiten ook mee verantwoordelijkheid op te nemen voor de verandering.
zorgt niet voor de integratie van de verandering in bestaande structuren en activiteiten.		zorgt ervoor dat de verandering gedeeltelijk in bestaande structuren en activiteiten geïntegreerd wordt. Deze integratie kan nog sterker.		zorgt ervoor dat de verandering volledig in bestaande structuren en activiteiten geïntegreerd wordt.

1	2	3	4	5
<b>Leren en professionaliseren</b>				
toont op geen enkele manier aan zijn leerkrachten dat hij de verandering ziet als iets positiefs en uitdagends.		overtuigt meestal de leerkrachten ervan dat de verandering niet als bedreigend moet gezien worden maar als een uitdaging en een kans.		overtuigt leerkrachten er ten allen tijde van dat de verandering niet als bedreigend moet gezien worden maar als een uitdaging en/of een kans.
stimuleert op geen enkele manier dat leerkrachten elkaar deskundiger maken in het kader van de verandering.		stimuleert niet actief dat leerkrachten elkaar deskundiger maken in het kader van de verandering maar er zijn wel kleine/sporadische initiatieven in deze richting. Bv.: Zonder dat het structureel is, zijn er wel leerkrachten die nadat ze zich hebben bijgeschoold, gevraagd worden om de opgedane kennis en vaardigheden met de andere leerkrachten te delen.		zorgt er bewust voor dat leerkrachten elkaar deskundiger maken in de vaardigheden die nodig zijn om de verandering te doen slagen.
stimuleert de leerkrachten op geen enkele manier om zich bij te scholen in bepaalde zaken in het kader van de verandering.		stimuleert leerkrachten om bepaalde bijscholingen te gaan volgen in het kader van de verandering, maar doet dit niet gericht of afgestemd op de vaardigheden/noden die er zijn individueel.		stimuleert en motiveert gericht leerkrachten om zich bij te scholen in bepaalde zaken in het kader van de verandering.
stimuleert op geen enkele manier dat leerkrachten		staat open voor en steunt initiatieven van leerkrachten		stimuleert dat leerkrachten uitdagingen

uitdagingen aangaan in het kader van de verandering.		om uitdagingen aan te gaan in het kader van de verandering, maar neemt hier zelf geen actie toe.		aangaan in het kader van de verandering.
--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
<b>Reflectief vermogen</b>				
gaat geen gesprekken aan met leerkrachten omtrent hun functioneren in het veranderproces.		gaat af en toe gesprekken aan met leerkrachten omtrent hun functioneren in het veranderproces OF en zet de leerkrachten tijdens (functionerings-) gesprekken hierbij aan tot zelfreflectie.		stimuleert leerkrachten, in structurele constructieve gesprekken, tot regelmatige zelfreflectie op hun functioneren in het veranderproces.
hecht geen of weinig belang aan interne kwaliteitszorg.		hecht belang aan interne kwaliteitszorg, maar dit is zelden/niet het startpunt voor een verandering.		hecht veel belang aan interne kwaliteitszorg en laat hieruit de verandering(en) groeien.