

Directienetwerk samenwerkingsverband
Passend Onderwijs Zuid-Kennemerland

Leidinggeven aan onderwijsprofessionals?

Niet doen!

- ▶ Het gaat niet om de regels en de procedures, maar om de professionaliteit!
- ▶ Wees je eigen leider, door verbondenheid en vakdeskundigheid!

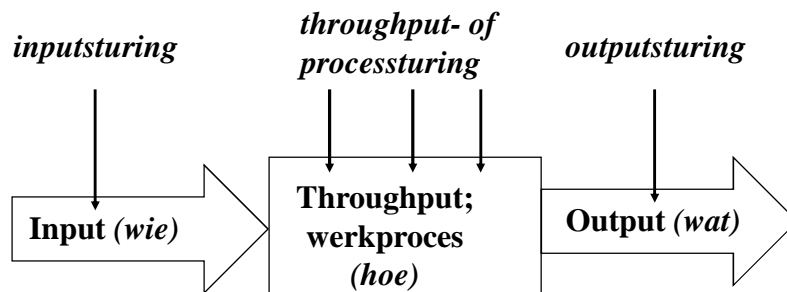
Mathieu Weggeman
Haarlem 13 maart 2018

De 80/20-regel voor onderwijsprofessionals:

≈ 80% is professional: is vakdeskundig en doet liever iets goed dan iets fout:

geef hen ruimte en vertrouwen en stuur op output

Sturen op output, tenzij



kennis van docenten
leermaterialen
tijd en geld
leerplannen

% startkwalificatie
% uitval
tevredenheid leerlingen
tevredenheid docenten

HOE = de professionele autonomie van de vakmens

WAT = de strategische autonomie van de manager

De 80/20-regel voor onderwijsprofessionals:

≈ 80% is professional: is vakdeskundig en
doet liever iets goed dan iets fout:

geef hen ruimte en vertrouwen en stuur op output

≈ 15% is ex-professional: kan het niet (meer) zo goed
voor wie het niet (meer) **kan**: leerprocessen inrichten
training en opleiding, meester-gezel relaties, coaching
repertoireverkleining e.d.

≈ 5% is geen professional want wil het niet (meer)
komt alleen tijd voor geld ruilen

voor wie het niet **wil**: planning & control, processturing,
regels en procedures e.d.

De professional heeft recht op differentiatie, managers moeten *durven* differentiëren!

- * Gelijke monniken, gelijke kappen
What's good for Peter must be good for Paul



Carl Friedrich Gauss en zijn 'kromme'

- * Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken
(Prof.dr. Hans Galjaard, zich baserend op Aristoteles)

Stel in: een Commissie voor Ongelijke Behandeling

Geen vertrouwen, geen differentiatie!

Jacob Sempler - ontwerper in Stockholm - werd bijna aangereden toen hij lopend naar zijn werk door zijn Instagramfeed scrolde.

Samen met zijn vriend Emil Tissman ontwierp hij een waarschuwingsbord, maakte er een paar en zette die neer op verkeersgevaarlijke plaatsen in Stockholm.



- Burgers twitterden:
We zien niet meer wat er om ons heen gebeurt
- De politie was aangenaam verrast
- De chef van de metro wilde de borden op alle stations

Toen, na enkele weken De Gemeente:
“Die borden moeten weg, anders zou *iedereen, zomaar, overal* borden kunnen neerzetten”.

Planning & control hebben hun beste tijd gehad!

- **Het “slechte” nieuws:**

Professionals en professionele teams zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van (proces)informatiesystemen
(Henry Mintzberg)

DELLE

BOHICA

- **Het goede nieuws:**

Het energieniveau en de focus van professionals is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de kernwaarden en hogere doelen van de organisatie

Vaak uitgedrukt in een “mission statement” of collectieve ambitie

Er is te weinig vertrouwen in de vakmensen
want het dominant managementparadigma is nog steeds:
planning & control met behulp van verticale regels en procedures

- | | |
|--|--|
| - balanced score card | - sleutelprocedures |
| - werkvoorschriften en protocollen | - Tekenbevoegdheden, toetsmatrijzen |
| - tijdschrijfsystemen | - parkeer(plaats)regelingen |
| - aan- en afwezigheidsregistraties | - arbo-rapportages |
| - Vakantiekaarten, vergaderschema's | - salarissystemen met toelagen, toelagenaanwijzingen |
| - afdelingsbudgetten | - normgetoelagen, kopieën, t.e. |
| - begrotingsrealisatieoverzichten | - procedures |
| - groepsplannen, jaarplanformaties | - verslagen, verslagen, rapporten, |
| - voortgangsrapportages | - taakomschrijvingen |
| - functioneringsafspraken | - meldingsprocedures voor van alles en nog wat |
| - reisaanpak | - relatiemanagement richtlijnen |
| - reisdeclaraties | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen |
| - inkoopbevelen en verantwoordingsrichtlijnen | - lean & mean gedoe |
| - regels voor het bezoeken van congressen, symposia, studiebijeenkomsten | - audit commissies, kwaliteitshandboeken |
| - regelingen voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers | - externe visitaties en inspecties |
| - richtlijnen voor het spreken met de pers | - milieu effect rapportages |
| | - Plan-Do-Check-Action cycli |

Plan, do, TRUST!

Je koopt je vrijheid
door goed te zijn



Stichting voor katholiek onderwijs

INNOVO

Onze missie luidt: *Inspireren om te leren.*

Staan voor onze zaak. Daar gaat het om.

Op basis van onze overtuigingen.

INNOVO laat haar moreel kompas *niet* bepalen door de overheid.

Dat doen wij zelf.

Onze integriteit zal daarbij niet in het geding zijn.

Alleen zo komen we samen verder.

Alleen zo kunnen we vernieuwen.

Directienetwerk samenwerkingsverband
Passend Onderwijs Zuid-Kennemerland

Leidinggeven aan onderwijsprofessionals?

Niet doen!

- ▶ Het gaat niet om de regels en de procedures, maar om de professionaliteit!
- ▶ **Wees je eigen leider, door verbondenheid en vakdeskundigheid!**

Mathieu Weggeman
Haarlem 13 maart 2018

Kenmerken van leidinggevenden

in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie
“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,
not so good when people obey and acclaim him,
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

We did it ourselves.

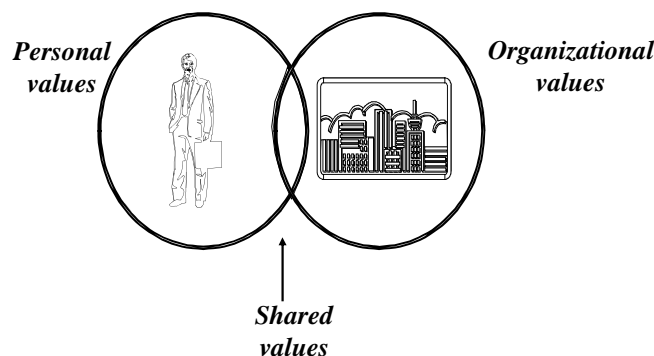
Lao Tse, 600 BC



Een collectieve ambitie geeft richting aan de energie van de professional

“The key message to managers of professionals is:
create meaning! Help your subordinates to find the
excitement in their work. Doing this is the key to
quality and productivity”

(Maister, 1985)



De Nieuwe Generatie is veel meer <i>mission-driven</i> dan <i>money-driven</i>		
ITEM	Wat de Nieuwe Generatie profs belangrijk vindt:	Wat traditionele managers denken dat die profs belangrijk vinden:
Interessant werk	1	5
Waardering en bevestiging	2	8
Betrokkenheid (PPP&P)	3	10
Arbeidszekerheid	4	2
Goed salaris (GSM)	5	1
Promotie- en groeimogelijkheden	6	3
Goede arbeidsomstandigheden	7	4
Persoonlijke loyaliteit	8	6
Tactvol optreden werkgever	9	7
Hulp bij problemen	10	9
BRON SYSTEMATICA (Management Team)		

Collectieve ambitie van Naturalis

- Wij willen begrijpen en aan iedereen vertellen hoe de bewonderenswaardige verscheidenheid van de natuur is ontstaan; hoe die werkt en moet blijven werken.
- Wij doen dat omwille van de natuur en de mens zelf die daar deel van uitmaakt.
- Naturalis is een schatkamer van de natuur die laat zien dat de aarde toekomst heeft (kan hebben, moet hebben).

Collectieve ambitie van de Baak

- De Baak past toe wat ze anderen leert.
- We gaan met klanten de gevarezone in bij het denken over mens, organisatie en samenleving
- We streven naar het bereiken van collectieve flow
- **We werken liever creatief dan efficiënt; liever anders dan beter**

Wij willen net als de zee zijn, vrij en ongedwongen en van niemand

De Baak:

- waar verbinding ruimte creëert
- waar kaders vrijheid geven
- waar groei verlies voorkomt
- waar gelijkheid verschillen laat zien
- waar onzakenlijkheid winst oplevert.



Identiteit PricoH



Wij zijn aan te spreken op onze oprechte aandacht voor de leerling. Elke leerling wordt gezien in zijn of haar eigen ontwikkeling en in relatie tot anderen en de omgeving.

***‘Samen-leven gaat verder dan ik-leven’:** vanuit dit vertrekpunt willen onze scholen de nieuwsgierigheid van mensen voeden en hen de **schoonheid en zinvolheid** van het bestaan doen ervaren. Het is deze passie voor onderwijs die ons verbindt.*

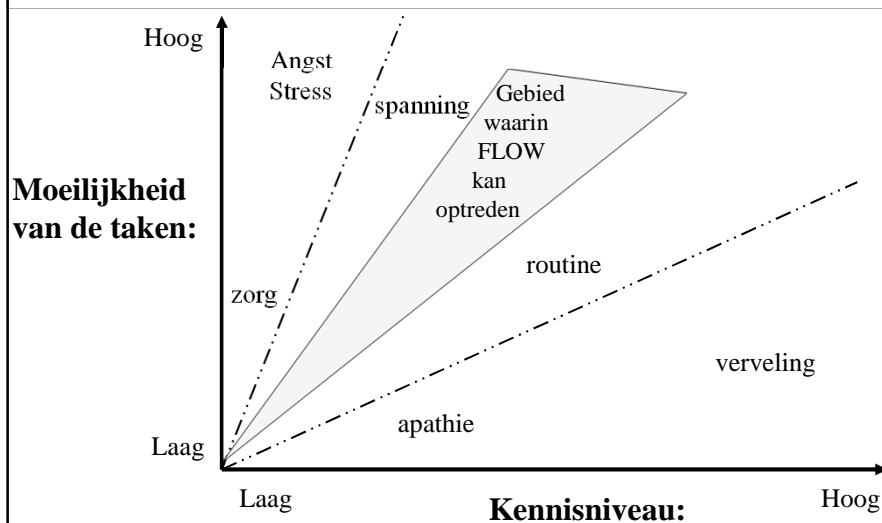
Een school die is geïnspireerd door het Evangelie laat voortdurend het geluid doorklinken van waarden als zorgzaamheid, rentmeesterschap, eerbied voor het leven en de schepping.

Collectieve ambitie van Aloysius

- Wij hebben zorg voor ieder ander, met name voor hen die het moeilijker hebben dan wijzelf en dat doen wij door **volhardend** te zijn in onze **betrokkenheid**.
- Onze medewerkers zetten zich elke dag onverminderd betrokken in voor onze leerlingen, die het allemaal een stuk moeilijker hebben dan wijzelf.
Zij gaan door waar anderen stoppen, vinden **betekenis** in hun werk, doen hun werk met **plezier**, geven net dat beetje meer en vinden ieder kind de moeite waard om hun best voor te doen.
- In onze huidige visie voor vandaag én morgen, komt de praktijk van nu samen met onze rijke **traditie**. In feite is onze huidige visie een actuele 'vertaling' van de visie van waaruit pastoor Hesseveld en pater Frentrop hun werk begonnen.

Als er een collectieve ambitie is, hoeven de mensen alleen nog in hun kracht gezet te worden

(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



STELLING

Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is.

Kenmerken van leidinggevendens in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie
“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,
not so good when people obey and acclaim him,
worse when they despise him.*

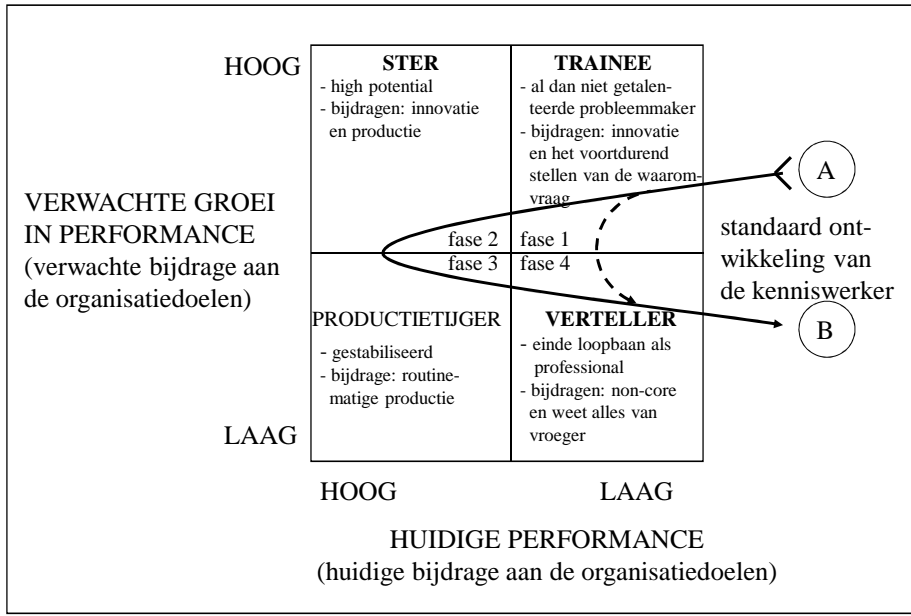
*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

We did it ourselves.

Lao Tse, 600 BC

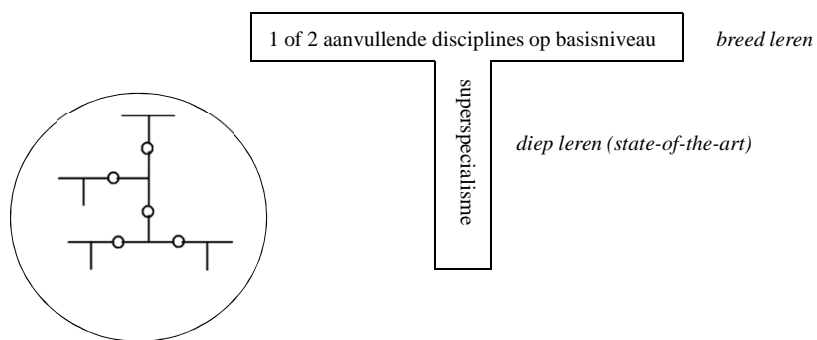


Door de steeds kortere halfwaardetijd van kennis, worden we op steeds jongere leeftijd minder goed in ons vak – als we niets doen.



T-PROFIEL

Hoe meer T-profielen, hoe meer state of the art de kennis binnen de organisatie



SKF Engineering & Research Centre

- Eerste 4-5 jaar: 100% in eigen (super)specialisme

- Daarna (maximale variant):

* 40% met eigen (super)specialisme in monodisciplinaire afdeling, (*efficiency*)

* 30% met eigen (super)specialisme in 'vreemde' afdeling, (*innovatie*)

* 30% ontwikkeling van een nieuwe, aanvullende discipline in een daarin gespecialiseerde afdeling, (*leren*)

Durf vroeg of laat te kiezen voor een T-profiel!

Superspecialist



Generalist



Standaard T-profiel



Durf te leren van meesters in het vak; $K = f(i.EvA)$

Meesters versus ervaren professionals, (allen > 50)

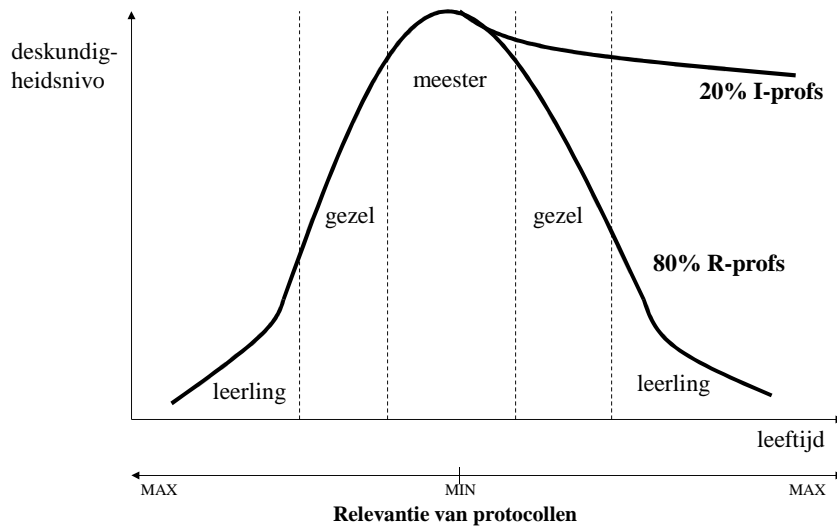
op basis van een onderzoek onder senior professionals met een gelijk aantal jaren werkervaring

- 1 De belangrijkste activiteiten voor expertise ontwikkeling zijn:
 - a) *advies vragen aan een collega*
 - b) *evalueren van een opdracht*
- 2 **Meesters doen a) en b) vaker dan ervaren professionals**
- 3 Meesters besteden ongeveer 2x zoveel tijd aan (gecodificeerde) kennisontwikkeling dan ervaren professionals (lezen van vak- en wetenschappelijke literatuur, doen van onderzoek, les geven, congres en conferentiebezoek)
- 4 Meesters voeren vaker '*aanpassingen aan het plan van aanpak*' uit dan ervaren professionals.

(Van de Wiel, Szegedi & Weggeman (2004): Professional learning: Deliberate attempts at developing expertise)

De vakinhoudelijke ontwikkeling van de professional

Inverse meester-gezel relaties toepassen? $K = f(I * evA)$



Directienetwerk samenwerkingsverband
Passend Onderwijs Zuid-Kennemerland

Leidinggeven aan onderwijsprofessionals?

Niet doen!

- ▶ Het gaat niet om de regels en de procedures, maar om de professionaliteit!
- ▶ Wees je eigen leider, door verbondenheid en vakdeskundigheid!

Mathieu Weggeman
Haarlem 13 maart 2018

Een duurzaam inzetbare leerkracht, is iemand:

- die blijft beschikken over state-of-the-art kennis (die dus geleerd heeft snel te leren)
- die het vak verder brengt, die innoveert
- die durft door te verwijzen; niet doet wat hij of zij niet kan, die weet wat anderen kunnen (die dus geen last heeft van *pigeon holing*)
- die verantwoordelijkheid voelt en neemt voor zijn eigen taken en voor de collectieve ambitie van de groep (**samenwerken**)
- die zijn kennis deelt met anderen binnen en buiten de organisatie, gedreven door zijn betrokkenheid bij de organisatie en de samenleving, (intervisie, intercollegiale toetsing, meester-gezel)
- die zich verantwoordelijk voelt voor zijn of haar eigen deskundigheidsbevordering
- die plezier heeft in zijn werk en dus ook 'houdt van' kinderen

Samenvatting:

Het managen van verwachtingen

Wat verwachten leerkrachten van de leidinggevenden?

Inspiratie, minder bureaucratie en meer vertrouwen!
(het wegnemen van allerlei beslommingen; hitteschild)

Wat verwachten leidinggevenden van de leerkrachten?

Dat ze *state-of-the-art* zijn in hun drievoudig vak en zich verbonden voelen met de collectieve ambitie van de organisatie