

Over Samenwerkend leiderschap

In maart 2019 maakte ik voor het eerst kennis met Peter DeWitt, tijdens de Visible Learning World Conference in Edinburgh. Hij vertelde hoe je als schoolleider vanuit de onderzoeksbevindingen van John Hattie een focus kunt leggen om het onderwijs op je school te verbeteren. DeWitt kiest daarbij niet alleen de factoren die volgens Hatties onderzoek de meeste impact hebben op het leren van kinderen. Hij focust op zes belangrijke factoren, die juist in combinatie met elkaar een groot effect hebben. Wat me direct aansprak in zijn verhaal, was hoe je daar samen met alle betrokkenen aan kunt werken.

Deze lezing was aanleiding om nader in gesprek te gaan en te kijken of we zijn boek in het Nederlands konden uitgeven. En nu ligt dat boek er!

Samenwerken klinkt eenvoudig: samen ergens aan werken. Maar er komt zo veel meer bij kijken als je het echt samen wilt doen. Effectieve samenwerking leunt op een basis van actief luisteren en leren. Dat luisteren vereist voorbereiding, openstaan voor andere ideeën en een oprechte interesse in de gedachten van degenen om je heen. Het draait om het fundamentele geloof dat de mensen om je heen jou iets te leren hebben.

Met zijn model van ontmoeten, model staan en motiveren maakt Peter DeWitt duidelijk dat goed samenwerken niet spontaan ontstaat. Echte samenwerking ontstaat met bewuste inzet om te reflecteren op je gedrag, te leren van anderen en samen te leiden op een manier die zinvol is voor iedereen. Het bevorderen van zo'n samenwerkende cultuur is essentieel voor het succes van scholen.

Dit boek biedt je een denkkader om je huidige denken uit te dagen en te reflecteren op je handelen. Misschien zul je je zelfs een beetje oncomfortabel voelen over je huidige werkwijze als schoolleider. Hierbij is het belangrijk te bedenken dat dit oncomfortabele gevoel de gelegenheid biedt voor vooruitgang. Het is een kans om écht samen te gaan werken, op een manier die groei behelst voor iedereen.

Ik wens je daarbij veel succes,



Anne-Marie Dogger-Stigter

Inhoud

VOORWOORD	7
INLEIDING	12
HOOFDSTUK 1:	
Hoe verhoud je je tot je eigen leiderschap?	15
1.1 Stel dat je de schooldirecteur kunt worden die je wilt zijn...	15
1.2 Mensen motiveren om dag in dag uit op hun best te zijn	17
1.3 Wat is samenwerkend leiderschap?	15
1.4 Tien brandende kwesties in het onderwijs	22
1.5 Het belang van reflectie	26
1.6 Ontmoeten, model staan en motiveren	29
1.7 Discussievragen	30
HOOFDSTUK 2:	
Onderwijskundig leiderschap	31
2.1 Wat doen onderwijskundig leiders?	31
2.2 Samenwerkend leiderschap: een positief effect op het leerproces	33
2.3 Het beleid dat ons afleidt van onze taak om het leerproces de hoogste prioriteit te geven	37
2.4 Ontmoeten, model staan en motiveren	41
2.5 Verleg de aandacht naar het leerproces	41
2.6 Leerlinggericht leiderschap	43
2.7 Ontmoeten, model staan en motiveren	44
2.8 Discussievragen	45
HOOFDSTUK 3:	
Collectieve efficacy van leraren	47
3.1 Om effectief te zijn, moeten leraren gemotiveerd zijn	47
3.2 Het schoolklimaat: de basis waar alles op rust	50
3.3 Ontmoeten, model staan en motiveren	52
3.4 Verbeter de communicatie om de efficacy van leraren te vergroten	53
3.5 Risico's nemen of regels volgen: op zoek naar de balans	54
3.6 Verschillen binnen scholen	56
3.7 Geef leraren een stem om de samenwerking te verbeteren	57
3.8 Collectieve efficacy van leraren	57
3.9 Ontmoeten, model staan en motiveren	65
3.10 Discussievragen	67

HOOFDSTUK 4:

Beoordelingsbekwame leerlingen **69**

4.1	Leerlingen die hun eigen leerproces kunnen beoordelen	69
4.2	De stem van de leerling moet vooropstaan	72
4.3	Hoe inspireer je beoordelingsbekwaam leren?	76
4.4	Wees meer dan zichtbaar	78
4.5	Een mindframe voor samenwerkend leiderschap	81
4.6	We hebben bewijs nodig om effectief samen te kunnen werken	83
4.7	Ontmoeten, model staan en motiveren	85
4.8	Discussievragen	87

HOOFDSTUK 5:

Professionele ontwikkeling **89**

5.1	Hoe ziet goede professionele ontwikkeling eruit?	89
5.2	Gekantelde teamvergaderingen	94
5.3	Samenwerkend leiderschap gebruikt debat, analyse en discussie	101
5.4	De <i>core business</i> van het leren	103
5.5	Ontmoeten, model staan en motiveren	110
5.6	Discussievragen	111

HOOFDSTUK 6:

Feedback **113**

6.1	Feedback is gecompliceerd	113
6.2	Feedback die het leren vooruithelpt	115
6.3	'One to grow on'	117
6.4	De vele wegen van effectieve feedback	119
6.5	Lesobservaties: de samenwerkende aanpak	121
6.6	Enquêtegegevens – Wat zeggen leraren en schoolleiders over de effectiviteit van lesobservaties?	121
6.7	Ontmoeten, model staan en motiveren	136
6.8	Discussievragen	136

HOOFDSTUK 7:

Gezinsbetrokkenheid **137**

- 7.1 Hoe stimuleer je de betrokkenheid van gezinnen? 137
- 7.2 Waarom het realiseren van gezinsbetrokkenheid moeilijk is 138
- 7.3 Hoe de communicatie met ouders meestal verloopt 143
- 7.4 Flip de communicatie met gezinnen 144
- 7.5 De partnerschapsbenadering 147
- 7.6 Je school als merk 150
- 7.7 Ontmoeten, model staan en motiveren 154
- 7.8 Discussievragen 155

HOOFDSTUK 8:

Wat zijn je volgende stappen? **157**

- 8.1 Waar begin je? – Sterke punten 157
- 8.2 De implementatiedip 159
- 8.3 Voortgang boeken met je PLG 162
- 8.4 Samenwerken is belangrijker dan onderhandelen of controleren 164
- 8.5 Discussievragen 166

BIJLAGEN **167**

LITERATUUR **186**

DANKWOORD **192**

OVER DE AUTEUR **193**

Voorwoord

Door John Hattie

Er zijn leiderschapsmodellen in overvloed; het lijkt wel of er steeds nieuwe modellen geconstrueerd kunnen worden door maar weer een nieuw bijvoeglijk naamwoord voor het woord leiderschap te plakken. Is ‘samenwerkend’ leiderschap dan de nieuwste rage? Niets meer dan oude opvattingen net iets anders gerangschikt met een nieuwe strik erom? Dat hoeft niet zo te zijn als de essentie van ‘samenwerken’ gekoppeld kan worden aan het geven van leiding – hoewel we al gespreid leiderschap, transformationeel leiderschap en talloze andere modellen kennen die zijn gebaseerd zijn op samenwerking. Peter DeWitt beschrijft echter heel specifiek wat hij bedoelt: hij wil schoolleiders zien die actief betrokken zijn bij het leerproces en het onderwijs aan alle betrokkenen verbeteren om het leerproces voor iedereen – ook voor henzelf – te verdiepen.

Samenwerkend leiderschap omvat de focus op onderwijs, verdieping, beheersing en het zelflerende aspect, met als doel het optimaliseren van het leerproces. De focus ligt niet op hoe, wie of wat we onderwijzen, maar op de balans waarbij we ervoor zorgen dat iedereen zich richt op het optimaliseren van het leerproces. **Ken en maximaliseer je impact!** Dat roept vragen op over die ‘impact’: *‘Wat bedoelen we op deze school met impact, wat is de gewenste impact en op hoeveel leerlingen hebben we de gewenste impact?’* Impact is geen neutraal woord. Het behelst de opvatting die leraren (en liefst ook leerlingen) delen over wat het betekent om ergens ‘goed in’ te zijn op school. Wat zijn voorbeelden van een goede leerling uit groep 7, van een goed gemaakte opdracht voor Engels, van een goed werkstuk voor deze leerling op deze leeftijd of in deze fase van zijn leerproces – en, nog belangrijker, wordt de interpretatie van het begrip ‘impact’ door iedereen gedeeld? Een van de grootste problemen op onze scholen is dat leraren vaak niet dezelfde opvattingen hebben over uitdagingen, voortgang of verwachtingen. Er zit dus een element van willekeur in de beoordeling of leerlingen het goed doen of achterlopen, afhankelijk van de opvattingen van hun leraar.

Als je wilt dat iedereen dezelfde opvattingen deelt, heb je daar excellent leiderschap voor nodig. Dat houdt in vertrouwen weten op te bouwen, bekwaam zijn in het leiden van debatten om gedeelde opvattingen over standaarden vast te stellen, materiaal verzamelen dat leraren aanleveren om hun opvattingen over hun verwachtingen en standaarden te onderbouwen en gestaag zachte druk blijven uitoefenen (zoals Michael Barber dat noemt). Deze benadering van ‘samenwerking’ staat centraal in dit boek.

Collectieve efficacy

In een recente meta-analyse heeft Rachel Eells (2011) vastgesteld dat de collectieve efficacy van leraren rechtstreeks effect heeft op de prestaties van leerlingen – ongeacht het vak, de meetinstrumenten of de locatie. Sterker nog, dit aspect staat op nummer 1 van de 250 invloeden die ik onderzocht heb in het kader van *Visible Learning* (Hattie, 2009, 2012, 2015). Albert Bandura (1997) definieerde collectieve efficacy als ‘het gedeelde vertrouwen dat een groep heeft in het gezamenlijke vermogen om de aanpak te kiezen en door te voeren die nodig is om bepaalde resultaten te kunnen bereiken’ (p. 477).

Er is hier zeker ook sprake van een kringproces: een grotere collectieve efficacy wordt onderbouwd door bewijs dat er daadwerkelijk sprake is van een grotere impact op het leerproces van leerlingen. Dat bewijs sterkt leraren vervolgens in hun persoonlijke efficacy, hun professionele praktijk en hun collectieve

overtuiging dat ze inderdaad een groot verschil kunnen maken (Goddard, Hoy, & Woolfolk Hoy, 2004). Er moet een gevoel zijn van een gezamenlijk bij machte zijn om dit verschil te maken, de afspraak dat men een bepaald groepsdoel wil bereiken en een hoge mate van vertrouwen tussen de collega’s.

Merk op dat het gaat om de collectieve efficacy van de leraren, dus blijf daar als schoolleiders op letten. *Hoe maken we de collectieve verwachtingen transparant*

Efficacy is de Engelse term voor het vertrouwen dat je eigen aanpak effectief is, dat je je doel kunt behalen.

Collective Teachers’ Efficacy (CTE) is de gezamenlijke overtuiging van leraren dat ze samen het verschil kunnen maken voor de leerlingen, wat er ook gebeurt. In dit boek duiden we ‘collective efficacy’ aan als ‘collectieve efficacy’.

en, even relevant, hoe gebruiken we het bewijs van de impact van deze verwachtingen om steeds weer te laten zien dat deze verwachtingen gerealiseerd kunnen worden? De leiderschapsrol houdt niet op bij het opbouwen van overtuigingen; het is ook zaak dat ze worden verwezenlijkt en teruggekoppeld, waarna scholen onderling kunnen nagaan of de lokale verwachtingen hoog genoeg en realiseerbaar zijn.

Hoge verwachtingen

Christine M. Rubie-Davies et al. (2012) hebben aangetoond dat zowel leraren die veel van hun leerlingen verwachten als degenen die weinig van hun leerlingen verwachten vaak gelijk krijgen. Leraren die hooggespannen verwachtingen koesteren, zorgen voor hogere resultaten bij hun leerlingen; degenen met laaggespannen verwachtingen houden hun leerlingen op een laag niveau. Rubie-Davies heeft tijdens haar onderzoek leraren een heel schooljaar gevolgd en hun

lessen bijgewoond. Alle informatie die ze daarbij heeft vergaard bevestigt het belang van hooggespannen verwachtingen. Dit geldt waarschijnlijk evenzeer voor schoolleiders die hun leraren willen meenemen in hun verhaal over collectieve efficacy.

Daarnaast zijn er nog allerlei andere aspecten van leiderschap die van belang zijn als je wilt zorgen dat de focus ligt op de collectieve impact die de volwassenen in de school hebben op de diepgang van het leren van de leerlingen en hun beheersing van de leerstof. Dat is de kracht van dit boek: het bespreekt de zes invloeden die ertoe doen.

Gekanteld leiderschap

In dit boek spreekt Peter DeWitt over *flipped leadership* of *gekanteld leiderschap* – wat voor mij vergelijkbaar is met duidelijk zijn over de ‘succescriteria’. Zorg ervoor dat de criteria voor succes transparant zijn, dat ze over het leerproces gaan en dat ze gedeeld worden. Het betekent dat je uitgaat van het punt waar de leraren nu staan in hun denken, streeft naar voortdurende verbetering en je vervolgens richt op de manier waarop je die bereikt (zie de figuur ‘Cyclus van samenwerkend leiderschap’ in hoofdstuk 5). Het gaat om ‘ontmoeten, model staan en motiveren’, leerlingen leren omgaan met informatie uit hun assessments, zodat zij zelf ook deelnemen aan het debat (en weten hoe ze hun eigen voortgang kunnen interpreteren).

Maar alleen het ‘flippen’ of kantelen van leiderschap is niet genoeg. Het is nodig steeds te blijven zoeken naar bewijs voor de impact van de volwassenen binnen de school. Niet op één bepaalde manier of door alleen te kijken naar toetsresultaten of effectgroottes (hoewel die deel uitmaken van de vergelijking), maar op allerlei manieren. Luister naar wat leerlingen vertellen over hun leerproces, gebruik werkstukken van leerlingen om voortgang te laten zien en luister vooral wat leraren vertellen over waar leerlingen nu staan in hun leerproces, hoe het met hen gaat en waar ze naartoe willen.

Dit vereist een heldere diagnose van waar de leerlingen zich in hun leercycli bevinden, het toepassen van allerlei interventies om ze te krijgen van waar ze zijn naar waar we ze willen hebben, en het steeds weer evalueren van de efficiëntie en effectiviteit van deze interventies. Kort samengevat doen leraren dus **DIE** dingen: **D**iagnosticseren, **I**nterveniëren en **E**valueren.

De rol van leerlingen en hun ouders

Aan het diagnosticseren, interveniëren en evalueren voegen we DeWitts opvatting toe dat het leerproces de kernactiviteit is – en dat geldt zowel voor de leraren en schoolleiders als voor de leerlingen en hun ouders. Uit allerlei onderzoek

weten we dat de aanmoediging en verwachtingen van ouders de grootste impact hebben op kinderen (veel meer dan de financiële situatie, sociaal-economische status of betrokkenheid van de ouders bij de school). Het is dus van belang dat schoolleiders met de leraren aan de slag gaan om de ouders te laten zien dat ze zelf hoge verwachtingen koesteren en zorgen dat de ouders deze verwachtingen delen, ondersteunen en helpen verwezenlijken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een van de hoofdstukken over feedback gaat. Het is niet alleen belangrijk dat feedback op de juiste manier en op het juiste moment wordt gegeven. Het is ook belangrijk dat we aandacht besteden aan hoe onze feedback wordt ontvangen door leraren, leerlingen en ouders. En natuurlijk ook aan hoe we als leidinggevende zelf omgaan met feedback over onze impact. Het ontwikkelen en koesteren van hoge verwachtingen en het vermogen en de bereidheid om feedback te ontvangen behoren tot de kerntaken van succesvolle leidinggevers.

Vertrouwen

Dit model van samenwerkend leiderschap is gebouwd op vertrouwen. Vertrouwen kan worden beschouwd als de bereidheid om je tegenover de andere partij kwetsbaar op te stellen, in het vertrouwen dat de andere partij welwillend, eerlijk, open, betrouwbaar en competent is (Tschannen-Moran & Gareis, 2015). Dat vertrouwen wordt vaak geschaad als de verantwoordelijkheid te groot is. En ontbreekt als de directeur zich richt op zaken 'buiten de school' of als er binnen en tussen scholen veel aandacht gaat naar bijzaken (Hattie, 2015). Megan Tschannen-Moran en Christopher Gareis voegen daaraan toe dat wanneer de volwassenen in een school elkaar vertrouwen, ze ook eerder geneigd zijn hun leerlingen te vertrouwen. Terwijl wantrouwen meer wantrouwen in de hand werkt. Het ontwikkelen van vertrouwen begint met zorgzaamheid of welwillendheid en leidt uiteindelijk tot werkelijke betrokkenheid bij de ontwikkeling van het leerproces. Zo winnen schoolleiders het vertrouwen van hun teams door hun bereidheid zelf vertrouwen te geven, 'wat zich uit in openheid, invloed [van het team] op organisatorische beslissingen en professionele vrijheid van handelen [bij de teamleden]. Leraren beschouwen hun directie als betrouwbaar wanneer de communicatie accuraat is en niet op zich laat wachten' (p. 261). Als het vertrouwen groot is, volgt het gevoel van collectieve efficacy vanzelf.

De school moet een veilige en loyale omgeving bieden waarin leraren hun overtuigingen en verwachtingen kunnen delen. Een aardige bijkomstigheid is dat vertrouwen ook van fundamenteel belang is in het therapeutische proces. In de literatuur wordt dit het therapeutisch verbond – het verbond tussen cliënt en therapeut – genoemd (Bachelor, 2013). In een onderwijssetting kunnen we het zien als een verbond tussen leidinggevende, leraar, leerling en ouders. Uit de literatuur blijkt steeds weer dat er belangrijke verschillen zijn in de perceptie van

hun verbond tussen de therapeut en de cliënt. Het is de kunst om beider perceptie van het vertrouwen in de relatie zo dicht mogelijk bij elkaar te laten komen. Dit geldt op allerlei vlakken: de samenwerkingsrelatie, de productiviteit van het werk, een actieve betrokkenheid bij de hoge verwachtingen van de school, de vertrouwensband en het vertrouwen in het leer- en onderwijsproces. Vertrouwen ondersteunt het samenwerkingsgedrag dat nodig is om tot goede prestaties te komen.

Peter DeWitt is een vriend en een collega; hij is een van de velen die het Visible Learning-model met succes in scholen heeft doorgevoerd (Hattie, Masters, & Birch, 2015). Hij heeft geschreven over gekanteld leiderschap en veilige scholen, is schoolhoofd geweest en communiceert geweldig (getuige zijn EdWeek-blogs). Deze persoonlijkheidskenmerken zie je terug op iedere bladzijde – geniet ervan!

John Hattie

Inleiding

Herinner je je nog hoe het was om voor de klas te staan? We hadden de neiging te denken dat iedereen les gaf zoals wij dat deden. We gingen ervan uit dat iedereen gesprekken voerde met zijn leerlingen en ze in groepjes liet samenwerken. Dat iedereen zijn leerlingen met respect behandelde en hen hielp hun stem te laten horen. Natuurlijk kon het nog beter, dat kon altijd, maar we dachten dat alle leraren, net als wij, innovatieve ideeën bestudeerden en uitprobeerden. Toen werden we teamleiders en realiseerden ons dat niet alle leraren hetzelfde zijn. Sommige leraren zouden zich nog veel verder kunnen ontwikkelen, terwijl anderen hoogvliegers waren; waar we veel van leerden zodra we hun klaslokaal binnenstapten.

Dit proces herhaalde zich toen ons perspectief veranderde en we ons realiseerden dat niet alle teamleiders hun onder-, midden- of bovenbouw op dezelfde manier leiden. Als schrijver en consultant is mijn perspectief op leiderschap sterk veranderd, net als toen ik vanuit de klas de leiding van een team op me nam. Niet alle leidinggevendenden zijn hetzelfde, maar of ze nu veel te leren hebben of hoogvliegers zijn, ze hebben hulp nodig om 'de wijzers te verzetten', om hun eigen verwachtingen te overtreffen.

Daarom heb ik dit boek geschreven. Ik heb het geschreven voor iedere leidinggevende die effectiever wil samenwerken met betrekking tot factoren die ertoe doen en impact wil hebben op het leerproces van de leerlingen. Het afgelopen jaar heb ik nagedacht over de manier waarop ik een school leidde en heb ik de kans gekregen om te leren van geweldige schoolleiders in Noord-Amerika en daarbuiten, die allemaal invloed hebben gehad op mijn ideeën over leiderschap.

Niet alleen heb ik praktische en innovatieve ideeën opgepikt, ik ben ook enorm onder de indruk van mijn samenwerking met John Hattie, Jim Knight en Russ Quaglia. Hun advies, innovatieve onderzoek en ideeën hebben mij het afgelopen jaar bij het schrijven van dit boek sterk beïnvloed. Mijn focus verschoof van onderwijskundig leiderschap naar het besef dat er zoveel meer nodig is dan alleen maar goed zijn in het geven van instructies, en toen besloot ik me te richten op samenwerking. Ik weet wat je misschien denkt: *hebben we echt nog een nieuw soort leiderschap nodig?*

Samenwerkend leiderschap

Wat is er mis met onderwijskundig of transformationeel leiderschap? Samenwerkend leiderschap is te verkiezen boven transformationeel en onderwijskun-

dig leiderschap omdat het meer omvattend en holistisch is. Het omvat zowel transformationeel leiderschap als onderwijskundig leiderschap, evenals andere beginselen van goed leiderschap. Het zorgt er daarnaast voor dat alle betrokkenen als actieve deelnemers worden meegenomen en samenwerkingsdoelstellingen worden uitgevoerd.

We hebben te veel initiatieven en innovatieve ideeën zien mislukken omdat ouders en leerlingen geen idee hadden van wat er op school speelde. Samenwerkend leiderschap weet een balans te vinden tussen het vooroplopen bij initiatieven en het stimuleren van samenwerkend leren van volwassenen met uiteenlopende ideeën. Daarmee houden deze schoolleiders zich niet alleen bezig in goede tijden, waarin het iedere dag vanzelf lijkt te gaan. Zij doen dat ook in slechte tijden, waarin het lijkt alsof ze elke dag weer met een nieuw mandaat worden geconfronteerd.

Bij samenwerkend leiderschap is de schoolleider verantwoordelijk voor het inspireren en voorleven van het leerproces. Daarnaast zorgen deze schoolleiders ervoor dat de gezamenlijk gestelde doelen de steun en het begrip van de verschillende betrokkenen krijgen. Of dat nu ouders, leraren, ambtenaren of leden van de (school)gemeenschap zijn.

Waarom dan samenwerkend leiderschap? Omdat het inclusiever is en daarmee op de lange termijn ook effectiever. Bij samenwerkend leiderschap kies je de best geïnformeerde en meest capabele collega of collega's om het voortouw te nemen. Tegelijkertijd informeert de leidinggevende de partijen die op dat moment niet bij de veranderingen betrokken kunnen worden; niet iedereen heeft de tijd of de mogelijkheid om bij ieder nieuw initiatief betrokken te zijn. Soms is de beste leidinggevende voor een bepaalde taak niet de officiële leidinggevende; soms is het een collega, leraar, medewerker, ouder of in enkele gevallen zelfs een leerling.

Wat je in dit boek kunt vinden

Dit boek is gebaseerd op mijn ervaringen als leraar en directeur, en op het werk dat ik de afgelopen twee jaar met John Hattie heb gedaan. Hattie heeft de grootste verzameling onderzoeken van alle onderzoekers in het onderwijs en ik heb veel van hem geleerd. Daarnaast heb ik van de bijscholingen die ik op allerlei scholen heb gegeven geleerd dat leidinggevend handvatten nodig hebben, en die reik ik in dit boek aan. Tot slot bevat het een groot aantal praktische adviezen van schoolleiders van basisscholen en middelbare scholen uit heel Noord-Amerika.

Waarom dit boek?

Dit boek is anders:

- Het is gericht op samenwerkend leiderschap en verklaart waarom samenwerkend leiderschap (op zichzelf of in combinatie met transformationeel en onderwijskundig leiderschap) te verkiezen is boven andere vormen van leiderschap.
- Het belicht zes van John Hatties invloeden die samenwerkend leiderschap bevorderen, zodat schoolleiders zich volledig kunnen concentreren op deze zes invloeden zonder zich overweldigd te voelen door het enorme totaal aan invloeden.
- Het is gebaseerd op het uitstekende werk en onderzoek van grote onderwijskundig denkers als Hattie, Quaglia en Knight.
- Het helpt leiders begrijpen waarom sommige leraren misschien minder betrokken zijn dan ze zouden kunnen zijn.
- Het geeft inzicht in het onderzoek naar de collectieve efficacy van leraren om ook die leraren mee te krijgen.

Als je dit boek hebt gelezen:

- Kun je jouw leiderschap transformeren, zodat het meer gericht is op samenwerken, meer gebaseerd is op onderzoek en effectiever wordt.
- Begrijp je wat je kunt veranderen om de ontwikkeling van leerlingen en leraren te bevorderen. Elk hoofdstuk richt zich op een andere invloed die door Hattie is onderzocht.
- Kun je een leidinggevend team opzetten dat steunt op de bijdragen van individuele leden en het team als geheel, in plaats van alleen op jou als primaire leider.
- Kun je meer betrokkenen een stem geven in de schoolgemeenschap. Dit betekent niet dat ze altijd hun zin zullen krijgen, maar het betekent wel dat ze zich welkom en gehoord zullen voelen.
- Kun je belangrijke medewerkers deel laten uitmaken van een samenwerkend leidinggevend team.
- Kun je allerlei mensen bij je plannen en activiteiten betrekken, waaronder leraren, ouders en andere leden van de (school)gemeenschap.