

Cocreatief leiderschap realiseren

Yves Larock

Iedere school en scholengemeenschap krijgt vandaag te maken met complexer wordende uitdagingen. Dit artikel verschaft je ideeën over hoe je pittige kwesties aanpakt mét leraren en andere betrokkenen. In de eerste paragraaf lees je over het belang van cocreatie. Daarna zoom je in op cocreatief leiderschap. Dat is het leiderschap waarmee je¹ cocreatie initieert en faciliteert. Je verneemt op welke attitudes, competenties, methoden en organisatiestructuur je meer kunt inzetten. En aan het einde krijg je nog enkele vragen tot zelfreflectie.

Een betekenisvolle benadering van complexe uitdagingen

Hoe zorg je ervoor dat nieuwe leraren zich welkom voelen? Hoe stimuleer je collega's tot de innovatie van hun klaspraktijk? Op welke manier kom je binnen de scholengemeenschap tot een meer gedragen visie? Hoe implementeer je opgelegde veranderingen?...

Cocreatie wint aan belang. Betekenisvol, als voorbeeld, is wat de huidige minister van Onderwijs in de inleiding van haar beleidsnota schreef: "Cocreatie, het samen vorm geven, is het voortdurend leidmotief van mijn beleidswerk: vol vertrouwen en in dialoog bouwen aan ons onderwijs."

Het begrip 'cocreatie' is zeker niet nieuw. Peter Senge, auteur van de bestseller *Lerende scholen*, beschreef al op eind van de jaren 1990 hoe schoolteams via groepsinteractie hun collectieve denken transformeren, en hun energie en daadkracht kunnen mobiliseren om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

Cocreatie, wat is dat?

We definiëren cocreatie als *een proces van samen oplossingen creëren die tegemoetkomen aan een algemeen belang*. Daarbij ontwikkelen de betrokkenen een gedeelde kijk op een gewenste toekomst of toestand en ze bedenken samen acties waarmee ze de gewenste toekomst of toestand realiseren. Cocreatie is dus per definitie toekomst- en actiegericht.

In een school of scholengemeenschap met een focus op cocreatie zie je dat leraren- en/of directieteam als groep werkbare oplossingen bedenken voor de complexe kwesties die zich aandienen.

Stel, bij wijze van voorbeeld, dat de ongekwalificeerde uitstroom in je secundaire school al enkele jaren toeneemt. Als je school ingesteld is op cocreatie, vormt de melding van het probleem op de personeelsvergadering een startpunt van een cocreatief proces: *een proces waarin je veel mensen van je school*

engageert. Elk cocreatief proces verloopt anders, maar het volgende procesverloop is zeker realistisch.

- De raad van bestuur informeren over het proces dat je wilt bewandelen richting een plan van aanpak.
- Een stuurgroep ‘gekwalificeerde uitstroom’ aanstellen. Let op de positieve titel: stuurgroep ‘ongekwalificeerde uitstroom’ klinkt echt wel anders dan stuurgroep ‘gekwalificeerde uitstroom’.
- De feiten nog eens helder in kaart brengen.
- De betrokkenen benoemen die je wilt engageren in het proces. Het kan gaan om een grote groep betrokken leraren, leerlingenbegeleiders, leerlingen, CLB’ers, leden van de ouderraad, ...
- Die grote groep betrokkenen uitnodigen voor een bijeenkomst waarin je via cocreatieve technieken samen een concreet beeld creëert van de situatie wanneer er opnieuw sprake is van een veel grotere of vrijwel volledige gekwalificeerde uitstroom, en acties – ook *out of the box* – bedenkt om de gewenste situatie te realiseren.
- Een selectie van de bedachte acties in een logische en heldere planning gieten en ter bespreking voorleggen op een personeels-

vergadering. Met als resultaat: een gedragen actieplan met per actie een helder antwoord op de wat-, wanneer-, hoe- en door-wie-vragen.

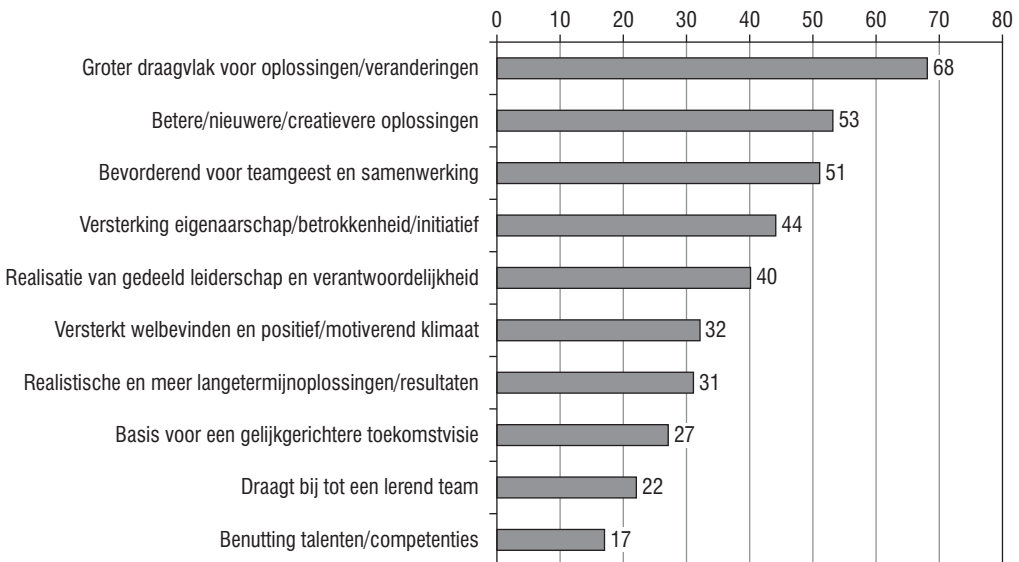
- Het actieplan zoals afgestemd op de personeelsvergadering uitvoeren en goed opvolgen.

De meerwaarde van cocreatie

De meerwaarde van de cocreatieve aanpak van pittige school- en onderwijskwesties is minstens driedelig. Dat wordt alvast bevestigd in een peiling² bij 114 directeurs en aanverwanten. We vroegen hun: ‘Wat zijn volgens jou de belangrijkste redenen om te pleiten voor meer cocreatie in onze scholen?’ In figuur 1 zie je hoe we de 385 antwoorden van de 114 respondenten toekenden aan tien antwoordcategorieën.

Hun top drie van redenen om te pleiten voor meer cocreatie in scholen komt overeen met de drie belangrijkste redenen *pro cocreatie* die wijzelf ook onderscheiden.

- Cocreatie realiseert een draagvlak. De betrokkenen (leraren, ouders, kinderen, jongeren, ...) kunnen immers meewer-



Figuur 1. Resultaten van de peiling ‘Cocreatief leiderschap’ (2015).

ken aan het uitwerken van oplossingen. Er ontstaat een collectief psychologisch eigenaarschap, wat samenhangt met het gevoel dat je, bijvoorbeeld als leraar, mee verantwoordelijk bent voor het bedenken en realiseren van een actieplan.

- Cocreatie zorgt voor betere en duurzamere oplossingen. Je werkt immers vanuit verschillende perspectieven aan de uitdagingen en je bundelt verschillende competenties. Anders gezegd: je maakt gebruik van het sociale kapitaal dat in en rond je school aanwezig is.
- Cocreatie versterkt de teamgeest. Als je mensen samen zet rond een uitdaging, gaan de betrokkenen (nog meer) beseffen en ervaren dat ze gedeelde belangen hebben en dat ze elkaar nodig hebben om de uitdagingen doeltreffend aan te pakken. Dat gezamenlijke besef verhoogt ook de doelgerichtheid van het team.

Die troeven van cocreatie winnen aan belang naarmate de uitdagingen waar je school voor staat, complex zijn. Complexe uitdagingen hebben immers met elkaar gemeen dat je nog niet volledig vat wat er exact aan de hand is, laat staan dat je weet wat je er het beste mee doet. Ook ontbreekt het overzicht van welke factoren op welke manier in het spel zijn. Bovendien is een complexe uitdaging meerduidelijk: je bent niet zeker of je de situatie het best zus of zo interpreteert. Dikwijls brengt dat met zich mee dat iedereen er een eigen mening over heeft.

En ja, de uitdagingen voor je school of scholengemeenschap worden complexer, bijvoorbeeld door:

- de grote economische en andere verwachtingen van de samenleving;
- op til zijnde onderwijshervormingen;
- de toename van de diversiteit in je schoolpopulatie;
- de spanningen tussen nieuwe en minder nieuwe generaties leraren;
- de ongekwalificeerde uitstroom;
- de juridisering van de maatschappij die ook in het onderwijs binnensijpelt;
- niet-ingeloste infrastructuurbehoeften;
- bestuurlijke schaalvergrotingen en de tendens tot rationaliseren;

- de dwingende oproep tot de integratie van innovatieve leervormen;
- ...

Niemand heeft voor dit soort uitdagingen pasklare standaardantwoorden. Die complexe uitdagingen succesvol aanpakken, veronderstelt dat je een beroep doet op de *'gedistribueerde intelligentie'*. Dat is de kennis van zaken die verspreid zit over de verschillende betrokkenen in en buiten je school en/of scholengemeenschap. Top-downoplossingen voor complexe uitdagingen zijn gedoemd om te mislukken. We zijn zelfs van mening *dat de toekomst cocreatief zal zijn of niet zal zijn*.

Cocreatief leiderschap

Cocreatief leiderschap is de vorm van gedeeld leiderschap waarmee je leraren en andere collega's aanzet en ondersteunt in het samen aanpakken van uitdagingen. Hier lees je hoe je cocreatief leiderschap realiseert.

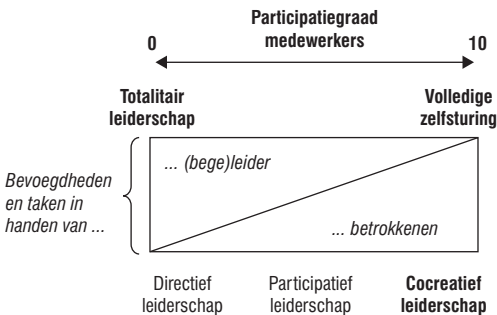
Stuur aan op meer zelfsturing

Een centraal kenmerk van cocreatie is de hoge mate van zelfsturing die de betrokkenen aan de dag leggen. Een 'hoge mate' van zelfsturing, want het is twijfelachtig of volledige zelfsturing in onderwijsinstellingen bestaat. Er zal altijd wel iemand zijn die het voortouw neemt.

Bijvoorbeeld: een leraar vraagt in de leraarskamer van een lagere school: 'Zouden we niet eens kunnen samenzitten om te bekijken hoe we toch nog wat meer sport kunnen aanbieden aan onze leerlingen?' Of: een directeur van een secundaire school nodigt een groep leerkrachten uit om samen na te denken over het versterken van de betrokkenheid van de leerlingen van de derde graad. Of: enkele kleuterleidsters willen aan de slag met klasdoorbrekend werken en gaan op een middag met nog vier andere juffen samen zitten om te brainstormen over hoe ze dat kunnen realiseren.

Er is met andere woorden steeds een initiatiefnemer of een groep initiatiefnemers die een eerste stap zet. Zij nodigen uit, structureren en modereren de gesprekken, zonder evenwel hun wil over de uitkomst op te leggen. Die initiatiefnemers zijn zelf wel zelfsturend. De groep die met hen mee in het proces stapt, is dat niet.

Laten we dat punt over zelfsturing in het onderwijs even terzijde, dan kunnen we stellen dat cocreatief leiderschap per definitie hoog scoort op *gedeelde leiderschap*: het leiderschap waarbij niet alleen de schoolleider, maar ook andere leden van het schoolteam participeren in leiderschapstaken. In het continuüm van participatief leiderschap (figuur 2) staat de nul voor extreem autoritair of totalitair leiderschap, waarbij de leraren helemaal niet participeren in zaken die hun lesactiviteit overschrijden. De tien staat voor volledige participatie, waarbij de betrokkenen het leiderschap helemaal zelf op zich nemen. We spreken dan over volledige zelfsturing. Beide uitersten zijn theoretisch, in de schoolpraktijk komen ze niet voor.



Figuur 2. Het continuüm van participatief leiderschap.

In het geval van cocreatief leiderschap leg je kleine en grote verantwoordelijkheden in de handen van de leraren en andere medewerkers. Je stuurt wel aan op het proces: op het samen vinden van een aanpak van uitdagingen. Maar als puntje bij paaltje komt, laat je je mee leiden door de ‘wisdom of the crowd’. Vandaar de paradoxale aanbeveling: stuur aan op meer zelfsturing.

Als je dat doet, ben je in de praktijk bezig met het versterken van verschillende pijlers van het beleidsvoerende vermogen van je school. Bovendien weten we dat wanneer leraren gedeeld leiderschap en zelfsturing ervaren, zij dat *overdragen op de kinderen en de jongeren* die ze begeleiden. Als je leraren stimuleert en ondersteunt in het opnemen van verantwoordelijkheid, in het lanceren van nieuwe initiatieven en in het opnemen van ondernemerschap, vergroot je de kans dat ze hetzelfde gaan doen in hun klaspraktijk. En daarmee vatten we misschien wel hét argument der argumenten om te pleiten voor meer cocreatie in onze scholen: empowerde leraren behouden makkelijker hun motivatie en inspiratie om op hun beurt de kinderen en jongeren te blijven empoweren.

Toon en stimuleer de cocreatieve houding

Een cruciale factor in het doen slagen van cocreatie is de manier waarop leraren en anderen interageren met elkaar. Idealiter is er sprake van wat ze in de onderzoeksliteratuur benoemen als ‘high quality connections’, of vrij vertaald: zeer kwaliteitsvolle relaties en interacties. In een school is die sleutelfactor aanwezig wanneer je ervaart dat leraren en anderen zich veilig voelen om verschillende emoties te tonen (psychologische veiligheid), de goede relaties tussen mensen niet aan kracht verliezen bij verandering, en een groot deel van de leraren en andere betrokkenen openstaan voor nieuwe ideeën en afstand nemen van gedragingen die een productieve samenwerking tegengaan.

Kwaliteitsvolle relaties en interacties verkrijgt je vooral via de houding die je aanneemt in de interacties met anderen. Als je de *acht principes* van de cocreatieve interactie (figuur 3) permanent ontwikkelt en versterkt, bouw je aan een school die mogelijk meer dan andere scholen uitgerust is voor de netelige uitdagingen die op het pad van de school komen.

De cocreatieve houding in 8 principes

- wees open van geest
- denk positief en richting toekomst
- waardeer wat er is
- heb oog voor het geheel
- verwelkom andere standpunten
- stel je vragend op (ook t.a.v. jezelf)
- bouw verder op elkaars ideeën
- spreek ook vanuit inleving

Figuur 3. De acht principes van een cocreatieve houding.

Met andere woorden, je hanteert die principes van de cocreatieve houding best ook wanneer alles goed gaat. Zo raken de principes ingenesteld in de schoolcultuur en heb je het makkelijker als je (alweer een nieuwe) complexe uitdaging samen wilt aanpakken. Zo bouw je langzaam maar zeker aan een cocreatieve school.

Stel je vragend op

De vragende houding, en bij uitbreiding de competentie van het vragen stellen, is misschien wel het sterkste instrument dat je in handen hebt wanneer je wilt aansturen op meer zelfsturing.

Als faciliterende directeur, leraar, vakcoördinator, pedagogische begeleider, ... kun je je eigen opvattingen, standpunten en ideeën natuurlijk altijd inbrengen. Meestal is je impact op zelfsturing echter groter wanneer je op het juiste moment de juiste vragen stelt. Dankzij vragen *behouden de betrokkenen het eigenaarschap van hun eigen proces van betekenisgeving*. Je neemt het niet van hen over. Je nodigt hen uit om hun opvattingen zélf te bevragen, te verbreden en/of te verdiepen. In elk veranderproces is dat uitermate belangrijk.

Goede vragen bevorderen ook de dialoog. Er ontstaat makkelijker een uitwisseling, een confrontatie van bestaande betekenissen. Enkel zo wordt de ontwikkeling van nieuwe en toekomstgerichte betekenissen mogelijk. In het kinderboek *Hallo is daar iemand?* verwoordt Jostein Gaarder het punt dat we hier willen maken als volgt: “Een antwoord is al-

tijd een stukje van de weg die achter ons ligt. Alleen een vraag kan ons verder brengen.”

Het is niet altijd makkelijk om in diverse onderwijscontexten op een bewuste manier altijd de juiste vraag te stellen op het juiste moment. Dat heeft minstens drie redenen.

Een eerste moeilijkheid is de diepgewortelde, cultureel bepaalde en haast onzichtbare opvatting dat we onderscheid kunnen maken tussen diegenen die weten en diegenen die niet of veel minder weten. Illustratief hiervoor is dat we spreken over ‘onderwijs’ en ‘leerkrachten’. Het dominante verwachtingspatroon impliceert dat leraren en directeurs het allemaal moeten weten en vooral antwoorden moeten kunnen geven.

De onderzoekende houding vergt een voortdurende alertheid voor de ingebakken reflex om snel antwoorden te geven en eigen expertise in te brengen. Voor alle duidelijkheid, de suggestie is hier niet dat je nooit meer antwoorden geeft, maar wel dat je het geven van antwoorden op een gepaste manier doseert, zeker wanneer het gaat over complexe kwesties.

Ten tweede: bewust goede vragen stellen in een bepaalde situatie op een bepaald moment is een vrij complexe competentie. Het overgrote deel van de onderwijzers (en tal van andere beroepsgroepen) kunnen nog progressie boeken in ‘de kunst van het vragen stellen’. Het behelst nogal wat aspecten als je de kunst van het vragen stellen eigen wilt maken, zoals:

- de juiste woordkeuze;
- leren wachten op een antwoord;
- leren in welke situaties een kennisvraag te stellen, dan wel een gevoelsvraag of een ethische vraag;
- vlotter beslissen of je eerder een watvraag, dan wel een hoe-vraag stelt;
- je meer bewust worden van welke vraag je stelt na een vorige vraag en zo een goede vragenreeks opbouwen;
- de vragen leren kennen waarmee meningsverschillen makkelijker opgelost raken;
- beter aanvoelen met welke vraag je de betrokkene(n) echt aan het denken zet;

- de waarderende en oplossingsgerichte benadering leren inzetten in de vraagstelling;
- ...

Een kleine oefening als illustratie van het eerstgenoemde aspect, ‘de keuze van de juiste woorden’: welk van de twee volgende vragen vind je de beste vraag?

A. Waarom ben jij een goede leraar?

B. Wat maakt van jou een goede leraar?

Door de ‘waarom’ in vraag A duidt bijna 100 procent van de mensen vraag B aan als de ‘best werkende vraag’. Een waarom-vraag omvormen tot een wat-vraag verscherpt meestal de vraagstelling. En zo is over elk aspect van de kunst van het vragen stellen wel iets te vertellen.

De ‘vrees om los te laten’ is de belangrijke derde uitdaging voor de meer vragende houding. Van het moment dat je vragend intervenieert, begeef je je in een meer open proces. Of anders bekeken: in een minder voorspelbaar proces. Dat veronderstelt dat je de controle wilt en kunt loslaten.

Daarbij aansluitend is er nog een andere nuttige competentie om te ontwikkelen: je ambiguïteitstolerantie. Dat is de tolerantie voor wat nog onzeker, meerduidig en onbestemd is. Een directeur met een hoge ambiguïteits-tolerantie zal zich meestal minder zorgen maken over de zoveelste verandering die op de school afkomt. Hij of zij zal dat even moeilijk vinden als een collega-directeur, maar zal op een of andere manier de verandering op een gerustere manier tegemoet treden. En dat heeft natuurlijk ook een positieve impact op het lerarenteam.

Ontwikkel tien competenties

Naast een ontwikkelfocus op de competentie ‘vragen stellen’ is je cocreatieve leiderschap gebaat met nog minstens negen andere goed ontwikkelde competenties. Je vindt ze hieronder opgelijst en bondig beschreven:

- creativiteit: originele en oorspronkelijke oplossingen en voorstellen formuleren;

- doorzettingsvermogen: focussen en handelen tot een (tussen)doel bereikt is;
- gespreksvoering: ertoe bijdragen dat je eigen inbreng en de inbreng van anderen in een gesprek invloed hebben op de richting en de resultaten van het gesprek;
- inlevingsvermogen: zich kunnen verplaatsen in de gevoelens, behoeften en verlangens van de ander en van daaruit reageren;
- luisteren: verbale en non-verbale boodschappen van anderen opnemen en begrijpen;
- oplossingsgerichtheid: problemen herkennen als uitdagingen die worden aangepakt vanuit een beeld van de toekomst waarin het probleem is opgelost;
- procesgevoeligheid: bewust en onbewust vaststellen van wat (wel of niet of nauwelijks waarneembaar) gebeurt in en tussen mensen;
- samenwerken: erop gericht zijn om samen met anderen, eventueel als team, te werken en te beslissen; anderen betrekken, luisteren naar anderen, denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen;
- visualiseren: betekenisvolle woorden, beelden, figuren, tabellen en grafieken tonen zodat die zichtbaar zijn voor de betrokkenen;
- vragen stellen: op zo’n manier interveniëren dat anderen een inbreng doen.

Gebruik cocreatieve technieken

Bij cocreatie gaat het steeds om een proces, en meestal om een proces dat minstens twee fasen omvat: de fase van een gezamenlijke verkenning van een gewenste toestand en de fase van samen acties bedenken om die toestand te bereiken. Om die fasen te structureren kun je gebruik maken van cocreatieve overlegtechnieken³, zoals World Café, de Oplossingsgerichte Methode, Open Space, Scenarioplanning, Design-Workshop, Dialoogmethode.

Waarom niet wat vaker een World Café opzetten wanneer er een belangrijke verandering op stapel staat? Op dit moment is het M-decreet bijvoorbeeld een uitgelezen kans. Je kunt er natuurlijk voor kiezen om de impact van het

M-decreet op een personeelsvergadering in 45 minuten zo goed mogelijk uit te leggen met een presentatie, om vervolgens 15 minuten te besteden aan vraagstelling uit het team. Op even weinig tijd kun je er ook voor kiezen om slechts 15 minuten zelf aan het woord te zijn. De rest van de tijd besteed je dan aan de interactie in subgroepen van een zestal personen. Als je bovendien een doorschuifprocedure installeert, kunnen de teamleden zelfs in twee of drie ronden met wisselende subgroepen in gesprek gaan over deelaspecten van de uitdagingen die het M-decreet met zich meebrengt.

Allicht voel je zelf ook aan dat zo'n aanpak betekenisvoller kan zijn dan de traditionelere manieren waarop we in onze scholen veranderingen aanpakken.

Maak werk van teamwerk en werkgroepen

Veel organisatieproblematiek is structuurgebonden. De structuur van een organisatie bepaalt mee de mate waarin je de doelen van een organisatie op een efficiënte manier kunt bereiken.

In alle sectoren van onze samenleving zie je de tendens naar meer 'horizontale organisaties'. In onze sector uit dat zich in het pleidooi van tal van onderwijsmensen voor meer teamwerk op onze scholen en in andere onderwijsorganisaties. Lees bijvoorbeeld *De nieuwe school in 2030* en *Scholen slimmer organiseren*. In beide publicaties kennen de auteurs een groot belang toe aan teamwerk. Ook in het onderwijsveld zelf ontspruiten steeds meer praktijken die teamwerk vereisen. De directieteams en vakgroepen bestaan natuurlijk allang. Nieuwer zijn de praktijken van klasdoorbrekend werken, coteaching, geïntegreerd onderwijs, professionele (o.a. vakdidactische) leergemeenschappen, studiedomeingebonden overleg, graadgroepen, een stuurgroep diversiteit, enzovoort.

Al die teams of werkgroepen zijn uitermate geschikte plekken voor kleine en grote cocreatieve processen. De momenten waarop je in team of in een werkgroep overlegt, heb-

ben de potentie om uit te blinken in cocreatief leiderschap. Je kunt er makkelijk een gefaseerd proces doorlopen om uitdagingen aan te pakken. Ook kun je er vrij makkelijk eensgezindheid bereiken over de gewenste teamcultuur. En als je dat als team wilt, kun je daarvoor de acht principes van de cocreatieve houding gebruiken. Tot slot kun je een team of werkgroep goed gebruiken als veilige oefenplek waarin je je competenties van cocreatief leiderschap verder ontwikkelt.

Als dat alles goed werkt in de beslotenheid van het team of de werkgroep waar je deel van uitmaakt, is de kans reëel dat dit ter ore komt van andere teams of werkgroepen in je school. Kopieergedrag is dan vaak het positieve gevolg. Je kunt dat vergelijken met de mooie kringen die ontstaan als je een steen in stilstaand water gooit.

Blijf ook een goed communicerende manager

Als je op je school plaatsmaakt voor cocreatief leiderschap, is het niet de bedoeling dat je het manager-zijn overboord gooit, integendeel. In het woord 'management' herken je dezelfde stam als in het Franse naamwoord in de uitdrukking 'faire le ménage', het huishouden doen. Net zoals ieder huishouden heeft je school behoefte aan een goede organisatie. Ieder huishouden is bovendien gediend met een geaccepteerde rolverdeling, met haalbare plannings, met aan de concrete situatie aangepaste afspraken en met een gezonde financiële toestand. Een goede huisman of huisvrouw heeft dat allemaal op orde en onder controle, of zorgt ervoor dat delen onder controle zijn van anderen. De huisman of -vrouw plant, volgt op en voelt zich verantwoordelijk. Dat alles geldt ook voor iedereen met een hiërarchische bevoegdheid in je school of scholengemeenschap.

Communiceer dus goed over de managementaspecten van je school met de leraren en andere betrokkenen op en rond je school. Als je dat doet, verminder je 60% tot 75% van de aanleidingen voor misverstanden en achterklap. De sfeer op je school wordt gewoonlijk

(nog) beter bij een (nog) kwaliteitsvollere communicatie over zaken als het schoolreglement, het uurrooster, het overleg op niveau van de scholengemeenschap over de toewijzing van leerkrachten en punten voor onderwijzend personeel, de monitoring van de aanwezigheid van de leerlingen, enzovoort.

Met een positieve sfeer op je school ben je immers makkelijker geneigd om de uitdaging die op je afkomen, samen aan te pakken.

Welk risico neem jij om te bloeien?

“En toen kwam de dag waarop het risico om in de knop te blijven groter was dan het risico om te bloeien.”

Anaïs Nin

Ter afronding van dit artikel kun je voor jezelf de volgende vragen beantwoorden:

- Welke gedachten uit dit artikel wil ik zeker onthouden?
- Op welke manier(en) kan ik het cocreatief leiderschap nog versterken bij mezelf en in mijn school of scholengemeenschap?

Maar zou het niet nog mooier zijn als je het artikel samen leest met collega's? Vervolgens kunnen jullie samen verbeelden hoe cocreatief leiderschap er bij jullie kan uitzien, en kunnen jullie zich daarna beraden over stappen om dat toekomstbeeld dichterbij te brengen. Jawel, je las net de wensdroom van de auteur.

Yves Larock

Zaakvoerder en procesbegeleider bij
Schoolmakers cvba

Procesbegeleider en voormalig directeur van Stichting
Lodewijk de Raet (Kwadraet)

Noten

1. 'Je' hoeft geen directeur, algemeen directeur of algemeen coördinator te zijn. Ook als leraar, docent, lector, administratief medewerker, zorgcoördinator, technisch adviseur, kwaliteitscoördinator, verantwoordelijke van een (vak)werkgroep, schoolbegeleider, ... kun je cocreatie initiëren en faciliteren.
2. Deze peiling vond plaats in het voorjaar van 2015 tijdens een reeks workshops over het thema 'cocreatief leiderschap'. Bijna alle deelnemers hadden de functie van directeur, algemeen directeur, adjunct-directeur of coördinerend directeur.
3. Je vindt de technieken beschreven in een document op de webpagina www.schoolmakers.be/materiaal.

Literatuur

- Departement Onderwijs en Vorming, Vlaamse Onderwijsraad, & Koning Boudewijnstichting (2014). *De nieuwe school in 2030: hoe maken we leren en werken aantrekkelijk? Verslag van een gezamenlijke verkenning*.
- Dutton, J. (2003). Fostering high-quality connections. *Stanford Social Innovation Review*, 54-57.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Maakt gedeeld leiderschap een verschil voor de betrokkenheid van leerkrachten? Een studie in het secundair onderwijs? *Personeel en Organisatie*, Afl. 22, 17-46.
- Jäppinen, A.I. (2014). Collaborative educational leadership: The emergence of human interactional sense-making process as a complex system. *Complicity: An international Journal of Complexity and Education*, 11(2), 65-85.
- Kabinet Onderwijs. (2014). *Beleidsnota 2014-2019. Onderwijs*. Brussel: Vlaamse Overheid, Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid, p. 19.
- Kuipers, H., van Amelsfoort, P., & Kramer, E.H. (2010). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Larock, Y., & De Weerd, S. (2012). *Cocreatief leiderschap. Mierenspel*. Antwerpen: Garant.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Molenaar, N.M. (2010). Verbinden en verbeteren: opbrengsten van sociaal kapitaal in het onderwijs. *Develop*, 1, 4-9.
- Pierce, J.L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 810-834.

- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Senge, P. (2001). *Lerende scholen – een Vijfde Discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Schoonhoven: Academic Service.
- Smits, B., Vandeputte, S., & Larock, Y. (2012). De cocreatieve school. *Impuls*, 42(3), 152-158.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1973). HBR-Classic. How to choose a leadership pattern? *Harvard Business Review*, May-June, 162-180.
- Van Acker, T., & Demartelaere, Y. (2014). *Scholen slimmer organiseren. Anders werken met goesting*. Leuven: Lannoo Campus.
- Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2006). *Pei/ijlen naar succesvol schoolbeleid. Praktijkboek voor de beleidseffectieve school*. Mechelen: Wolters-Plantyn.