

Katern *Plus*



*Voor professionalisering van schoolleiders
en bestuurders in het voortgezet onderwijs*

Paul Rosenmöller
'Toekomst vraagt
om leiders met lef'

**Strategisch Onderwijs-
kundig Leiderschap**
'Schoolleider is
een strateeg in
steeds complexere
samenleving'

Over vijf jaar...
Drie schoolleiders
en bestuurders
over hun visie



Inhoudsopgave



Van goed naar excellent

Margareth de Wit onderzoekt hoe de Nederlandse schoolleider zichzelf kan verbeteren.



Collegiale bestuurlijke visitaties

Je deur open zetten voor professioneel advies van collega-bestuurders: het is spannend, maar de moeite waard.



Over 5 jaar

Deze schoolleiders en bestuurder begonnen dit jaar alle drie in een nieuwe managementfunctie. Wat zijn hun ambities?



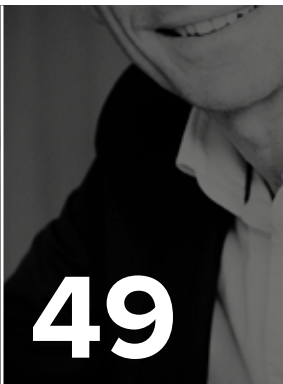
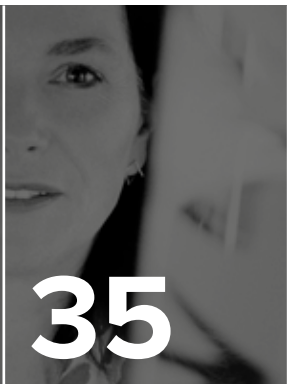
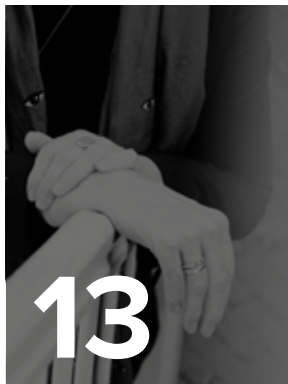
'Elke docent zou eindbaas moeten zijn'

Onderwijsvernieuwing moet van boven naar beneden, door de hele school gedragen worden, betoogt docent, publicist en innovator Jelmer Evers.



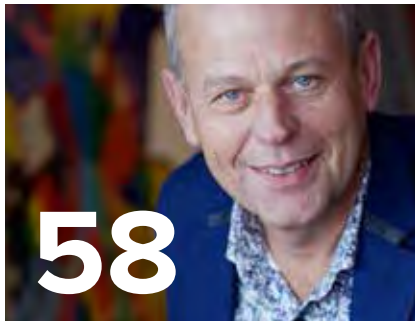
Professionalisering

Hoe blijft schoolleider Chiquita Relyveld zich ontwikkelen?



Visie

Hoe ziet het vak van schoolleiders en bestuurders er over vijf jaar uit? En wat vraagt dit van hun kennis?



VO-managementcoach

Coaching brengt zelfinzicht en vergroot je effectiviteit als professional, vinden deze schoolleiders die lieten zich opleiden tot VO-managementcoach.

En verder

- 2 Professionalisering in beeld
- 8 Strategisch onderwijskundig leiderschap
- 12 Column Flint van de Gronden
- 14 Veranderen doe je met zijn allen
- 22 Peoplemanagement
- 25 Netwerk voor Schoolleiders
- 30 Begeleiding beginnende schoolleiders
- 34 Lead & Learn: lessen en tips
- 40 Leerlingparticipatie
- 43 Column Rebecca Valkenburg
- 44 Schoolleidersregister
- 50 Moreel leiderschap
- 53 Column Lidewey van der Sluis
- 54 Relatie bestuur en toezicht
- 62 Waar staat de VO-academie voor?



Voorwoord

Met het onderwijs dat we geven, willen we dat onze leerlingen hun horizon verbreden. Nieuwe kennis en ervaringen opdoen. Zichzelf ontwikkelen en werken aan hun toekomst. We willen dat ze verder kijken dan de dag van vandaag en zich blijven ontwikkelen.

Voor bestuurders en schoolleiders is het niet anders. De maatschappij verandert, evenals de leerlingen, en het onderwijs verandert mee. De taken van leidinggevend in het onderwijs worden steeds complexer. Leiderschap is niet alleen verbinden, luisteren, besluiten nemen, betrokkenheid genereren, samenwerken, maar ook kritisch naar jezelf kijken, jezelf ontwikkelen en daarmee het goede voorbeeld geven.

De VO-academie draagt sinds 2012 bij aan de professionalisering van bestuurders en schoolleiders in het voortgezet onderwijs. We willen bereiken dat zij blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen. Met een duidelijk beeld van de bestaande behoeften willen we ervoor zorgen dat de mensen die leidinggeven, uit een optimaal aanbod kunnen kiezen. We initiëren – waar nodig – nieuwe activiteiten en de VO-academie maakt en schakelt tussen vraag en aanbod bij (non- en informeel) leren. We gebruiken vormen zoals leergangen, coaching, interview, leernetwerken, blended learning en visitaties. Ook creëren we programma's op nieuwe thema's, zoals strategisch onderwijskundig leiderschap en strategisch HRM.

Met het KaternPlus willen we iedereen laten proeven van wat er mogelijk is. De artikelen zijn niet alleen bedoeld als bron van inspiratie, maar zeker ook om van te leren. We hebben er bewust voor gekozen om bij een aantal onderwerpen dieper op de materie in te gaan. Hopelijk geeft dat aanleiding om erop door te gaan, er met anderen over te praten en ervaringen te delen.

Mijn oproep is dan ook: daag uzelf uit om u – ondanks de hectiek van de dag – continu te blijven ontwikkelen. We helpen u graag daarbij.

Hans de Wit

Programmadirecteur VO-academie

PROFESSIONALISERING IN BEELD

Jaarlijks doet de VO-academie onderzoek naar de professionalisering van schoolleiders in het vo, om daarmee haar aanbod zo goed mogelijk te kunnen laten aansluiten op de behoeften van schoolleiders. Uit het onderzoek uit 2015 blijkt dat 77 procent van de schoolleiders in Nederland druk bezig is met zijn of haar professionalisering. Het beleid voor professionalisering kan echter structureler en stimulerender.

77 procent werkt aan professionele ontwikkeling

Meer dan driekwart van de schoolleiders nam in 2014 deel aan professionaliseringsactiviteiten. Het aantal ervaringsjaren van schoolleiders maakt hierbij geen verschil. Het merendeel (80 procent) deed dit op eigen initiatief. Schoolleiders namen vaak deel aan professionaliseringsactiviteiten op het gebied van leiderschap. Ook bleken schoolleiders zich professioneel verder ontwikkeld te hebben op het gebied van bedrijfsvoering, beleidsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling/coaching, personeelszaken, feedback geven en financiën. Het betrof vaak een cursus of training, maar ook netwerklernen en coaching kwamen vaak voor.

De professionaliseringsbehoefte is gericht op alle vijf kerncompetenties

De behoefte aan scholing op de verschillende competenties van de beroepsstandaard blijkt elkaar niet veel te ontlopen. De grootste behoefte aan professionalisering wordt ervaren op het gebied van bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken.

Schoolleiders willen vooral de volgende drie competenties ontwikkelen:

1. Professionele ontwikkeling stimuleren, zoals het organiseren van feedback en ruimte voor ontwikkeling, het uitwisselen van kennis en bevorderen van samenwerking, en het stimuleren van medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen en te zorgen dat zij zich gemotiveerd en gewaardeerd voelen.

2. Bevorderen onderzoekende houding: het ontwikkelen van een cultuur waarin medewerkers bereid zijn hun eigen onderwijs en de resultaten daarvan te onderzoeken.
3. Continu verbetering realiseren, zoals het op elkaar afstemmen van leerprocessen op afdeling-, school- en organisatieniveau en het cyclische proces van schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

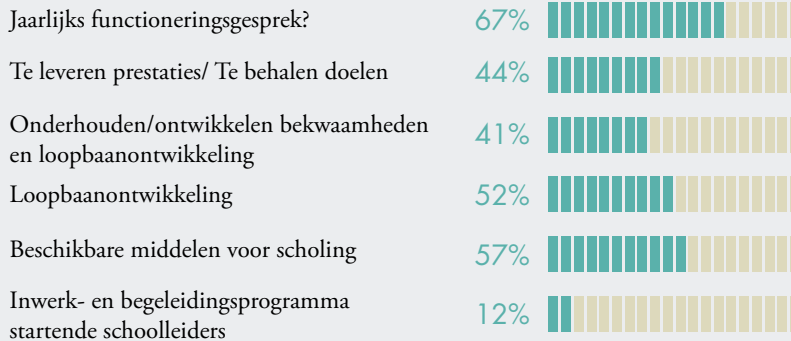
Beleid kan structureler en stimulerender

Op veel scholen zijn geen structurele afspraken en duidelijke regelingen op het gebied van professionalisering voor schoolleiders. Verbeterpunten betreffen vooral afspraken over prestaties of te behalen doelen, over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden en loopbaanontwikkeling en over afspraken in relatie tot beschikbare middelen voor scholing van de schoolleiders. Met de meerderheid van de schoolleiders wordt wel jaarlijks een functioneringsgesprek gevoerd.

Het onderzoek uit 2015 werd uitgevoerd door Kohnstamm Instituut. In 2016 zal de VO-academie een nieuw onderzoek doen naar de professionalisering van schoolleiders.

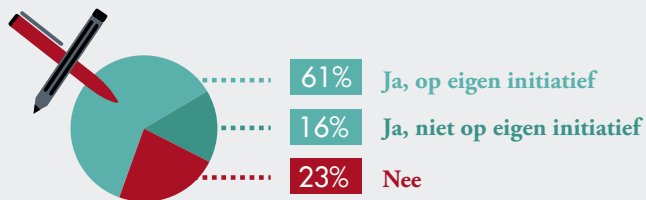
HUIDIGE AFSPRAKEN & REGELINGEN FUNCTIONEREN

ZIJN ER MET U ALS SCHOOLLEIDER AFSPRAKEN GEMAAKT OVER...



PROFESSIONALISERING

HEEFT U AAN UW EIGEN PROFESSIONALISERING GEWERKT?



BELEMMERINGEN:

- financiële middelen
- beschikbare tijd
- teveel afwezig op school



OPVALLEND:

- niet altijd veel beleid, maar 83% ervaart dit niet als belemmering
- deelname aan activiteiten is niet ervaringsgebonden.

TOEKOMSTIGE BEHOEFTE PROFESSIONALISERING

Aan de hand van de 5 competenties van de BC-scan

BEHOEFTE



COMPETENTIES

- 1 Creëren gezamenlijke visie en richting
- 2 Realiseren coherente organisatie t.b.v. het primaire proces
- 3 Bevorderen samenwerking, leren en onderzoeken
- 4 Strategisch omgaan met omgeving
- 5 Analyseren en probleemoplossend denken

Werk aan de winkel
voor de schoolleider

GROEIEN VAN GOED NAAR EXCELLENT



Tekst: Carolien Nout
Fotografie: Gowan Genis

De Nederlandse schoolleider vo is goed in initiatief nemen en problemen oplossen. Ook is hij eerlijk en integer, zo blijkt uit onderzoek van CBE group. Zijn interpersoonlijke vaardigheden zijn echter zwak: anderen motiveren, samenwerking stimuleren en relaties opbouwen. En dat is juist wat werknemers van een leider verwachten en wat hun betrokkenheid bij de organisatie verhoogt.

“Er is een kloof tussen wat medewerkers in het voortgezet onderwijs nodig hebben en wat schoolleiders tonen”, zegt Margareth de Wit, directeur en medeoprichter van CBE Group Amsterdam, gespecialiseerd in leiderschap en strategische HRM. Zij kwam tot die conclusie na een uitgebreide analyse van feedback die medewerkers gaven op hun leidinggevend.

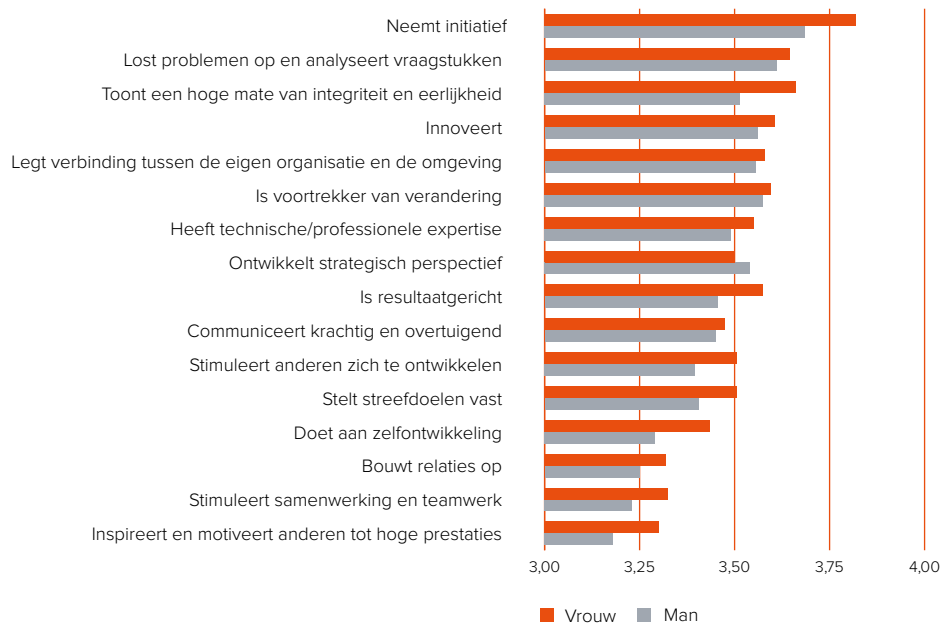
CBE Group is een adviesbureau met vestigingen in twaalf landen, verspreid over de wereld. De Wit, een ervaren trainer en moderator, is oorspronkelijk opgeleid als onderwijskundige. De impact die onderwijs op de samenleving heeft, is haar altijd blijven intrigeren. Vooral de vraag hoe onderwijskundig leiderschap het verschil kan maken tussen een goede en een excellente organisatie vindt ze fascinerend. Volgens erkende managementtheorieën van Zenger en Folkman scoren effectieve leiders hoog op vijf pijlers (zie kader). Excellente leiders maken het

verschil in een organisatie. Zij zorgen voor minder verloop van personeel, brengen medewerkers tot hogere prestaties en bereiken een grotere klanttevredenheid, wat zich in het onderwijs vertaalt naar tevredener leerlingen en ouders.

Integriteit en eerlijkheid zijn belangrijk

Uit het onderzoek van De Wit blijkt dat medewerkers in het onderwijs het belangrijk vinden dat schoolleiders integer en eerlijk zijn. Ook interpersoonlijke vaardigheden vinden ze essentieel, maar daarop scoren Nederlandse schoolleiders matig. Hoe komt dat? De Wit: “Om een verklaring te vinden, moet je kijken naar de context. Het heeft te maken met een stijl van leiderschap. Misschien is er de afgelopen jaren, waarin we in een fase zaten van schaalvergroting, veel aandacht geweest voor kwaliteiten om de organisatie te managen. Dat is de instrumentele kant van leiderschap. En is er daardoor minder aandacht geweest voor het menselijke aspect: dat je het werk samen met de mensen in je organisatie moet doen. Je kunt als schoolleider wel zeggen: dit gaan we doen, maar je moet ook in staat zijn om je mensen mee te nemen in dat verhaal. Kun je je teams goed positioneren, ze de ruimte en mogelijkheden bieden om dat doel te bereiken? Het gaat erom je medewerkers te inspireren en motiveren tot goede prestaties. Daar hebben zij behoefte aan.”

‘Ik vind dat je moet durven kiezen. Perfectie bestaat niet’



Figuur 1 *Gendersverschillen*

Voor het onderzoek is een 5 puntsschaal gebruikt, waarbij de score 3 de beoordeling competent representeert en score 5 de aanduiding is van een zeer sterke competentie.

Zenger en Folkman: vijf pijlers van excellent leiderschap

Uit analyses van data van leiders en feedbackgegevens komen zestien leiderschapscompetenties naar voren die onderscheidend zijn voor excellente leiders. Leiderschap-experts Zenger en Folkman hebben ze gegroepeerd in vijf pijlers van excellent leiderschap. In het kort zijn dat:

- 1 Karakter** Een sterk karakter is de kern van effectief leiderschap. Wie een sterk persoonlijk karakter heeft, komt zijn verplichtingen na, is eerlijk en integer, open en transparant, gericht op samenwerken en staat continu open voor feedback.
- 2 Persoonlijke bekwaamheid** Intellectuele, emotionele en professionele vaardigheden die nodig zijn voor een leider. Technische kennis van de organisatie, problemen kunnen analyseren en oplossen, en innovatief zijn horen daarbij.
- 3 Behalen van resultaten** Doelen vaststellen en ze vertalen naar afdelingen, medewerkers coachen, initiatieven ondersteunen, initiatieven nemen: daarmee bereikt een effectieve schoolleider resultaten die ertoe doen.
- 4 Interpersoonlijke vaardigheden** Overtuigende en krachtige communicatie, het inspireren en motiveren van anderen tot hoge prestaties, stimuleren dat anderen zich kunnen ontwikkelen, het creëren van sterke teams en het opbouwen van relaties. Een effectieve leider zorgt voor de balans tussen het belang van de organisatie en de behoeften van medewerkers.
- 5 Veranderingen in de organisatie leiden** Richting kunnen geven aan ontwikkeling en mensen betrekken door een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen en te vertalen naar doelen en taken.

Werken aan sterke punten is effectiever

Hoe kunnen schoolleiders in het voortgezet onderwijs die competenties ontwikkelen? “Uit onderzoek weten we dat als je echt impact wilt hebben en het verschil wilt maken, je een krachtig leiderschap moet neerzetten. Dat is iets wat je kunt leren. Iedere persoon moet voor zichzelf ontdekken hoe hij effect kan hebben op zijn omgeving. In de leiderschapstrainingen van Zenger en Folkman probeer ik mensen te laten uitvinden waar ze precies staan langs die vijf pijlers. Welke behoefte heeft jouw team? Hoe kun je je sterkte uitbouwen? Ik vind dat je moet durven kiezen. Ik vind dat je moet durven kiezen. Perfectie bestaat niet. De uitdaging zit in het ontdekken van je sterkte en deze verder te ontwikkelen en hiermee het verschil te maken. Het gaat erom je sterkte te ontdekken en verder te ontwikkelen.”

Maar het gaat er toch om je zwakke punten te verbeteren? “Je moet juist werken aan je sterke punten: dat is effectiever. Zo werkt het ook in een team, daarin benut je de sterke punten van ieder teamlid en dat maakt je als geheel krachtiger. Als leider moet je weten welke competenties je hebt, wat je passie is en waaraan behoefte is in je organisatie of in de maatschappij. Dat is natuurlijk wezenlijk. Als je je op iets richt waaraan geen behoefte is, dan ben je bezig met een hobby! Maar als je die drie punten – wat bij je past, wat je passie

is en waar behoefte aan is – krachtig kunt ontwikkelen, en je werkt met aanvullende competenties, dan groei je van goed naar excellent.”

Een opvallende uitkomst van het onderzoek is dat vrouwelijke schoolleiders beter presteren dan hun mannelijke collega's. Ze scoren beter op maar liefst vijftien elementen. Behalve op 'strategisch perspectief', daarop scoren mannen beter. Toch onderschatten vrouwelijke schoolleiders hun eigen kwaliteiten. De mannen daarentegen blijken hun scores op veel onderdelen te overschatten.

 **Zie figuur 1** *Genderverschillen op de vorige pagina*

Overschating heeft een negatief effect op de medewerkerbetrokkenheid, zo blijkt uit onderzoek. De Wit: “Dat onder- en overschatten is een verschijnsel dat zich ook op andere terreinen voordoet in de maatschappij. De verklaring voor de betere scores van vrouwen kan liggen in het feit dat er een positieve relatie is tussen feedback geven en ontvangen en leiderschapseffectiviteit. In het algemeen vragen vrouwen meer feedback. Uit onderzoek blijkt ook dat hoe hoger de positie van een leider, hoe minder feedback hij vraagt. Verder is er een correlatie met leeftijd: hoe ouder, hoe minder feedback. Die relaties wil ik graag verder onderzoeken.”

Feedback is te leren

Feedback is een belangrijke factor in de effectiviteit en productiviteit van managers, zo tonen diverse onderzoeken aan. Het is ook van invloed op de medewerkers in de organisatie. Schoolleiders die eerlijke feedback kunnen geven, worden gewaardeerd.

Zelf geven schoolleiders aan moeite te hebben om een balans te vinden tussen het geven en ontvangen van goede feedback. Wat kunnen zij hieraan doen?

De Wit: “Feedback leren geven en ontvangen is een vaardigheid die je kunt leren. Het is de kunst om het gedrag te benoemen dat je ziet bij de ander en het effect dat het heeft op de context. Als je het op die manier aankaart, is het niet bedreigend. Je zegt in feite tegen een medewerker dat je hem wilt helpen zijn gedrag in lijn met de doelen van de organisatie te brengen. Als je dat samen doet, leidt het daadwerkelijk tot verbetering. De schoolleider moet ook zelf feedback willen ontvangen en willen veranderen. Alle leidinggevendenden in de organisatie, ook op team- of afdelingsniveau, moeten op die manier het goede voorbeeld geven.”

Veranderende wereld

De Wit is behalve enthousiast programmatrainer en -ontwikkelaar ook initiatiefnemer van het jaarlijkse internationale onderwijscongres *Making shift happen*, waarvan de lustrumversie op 6 oktober 2015 plaatsvond in Amsterdam. Centraal stond wat technische ontwikkelingen in onze netwerkmaatschappij betekenen voor het onderwijs. Wat is daarbij de opdracht voor schoolleiders?

‘Als je vanuit je zwakke punten naar een gemiddelde werkt, dan kun je het verschil niet maken’

De Wit: “Het onderwijs van de toekomst gaat niet alleen over het aanleren van de bekende 21st century skills, kennis en persoonsvorming, al zijn die uiteraard belangrijk. Het gaat ook om innovatief blijven en onszelf constant ontdekken in een continu veranderende wereld. Schoolleiders moeten zich steeds afvragen: wat betekent dit voor mijn school? Het gaat in deze tijd niet om het instituut of de docent, maar om de leerling. Die moet in het centrum staan. Dat is een grote uitdaging voor schoolleiders, zij moeten zich kwetsbaar durven opstellen: kritisch op de context zijn, continu zekerheden herijken, keuzes maken en durven veranderen.”

De Wit, werkzaam bij onderwijsinstellingen en bedrijven over de hele wereld, praat met bevologenheid over haar werk. Het inspireert haar, zegt ze. “Als je als schoolleider vanuit je zwakke punten naar een gemiddelde werkt, dan kun je het verschil niet maken. Goed is niet genoeg. Het gaat erom van goed naar excellent te gaan. Als je dat wilt, dan moet je kijken waar je kracht zit. En die match maken met je team en de school. Dat is een persoonlijke uitdaging en ik vind het heel inspirerend om met mijn werk mensen in hun kracht te zetten.” ■

Lees meer over dit onderzoek en Margareth de Wit op nl.cbe-group.com, academicabusiness.college en op leadership4you.com.

Excellente schoolleiders maken het verschil

CBE Group verzamelde data over onderwijsleiders en analyseerde de meer dan 11.000 gevalideerde 360 gradenfeedbackscores die medewerkers hun leidinggevendenden gaven. Een paar highlights die aanknopingspunten bieden voor verbetering.

Sterk in karakter, interpersoonlijk zwak

Schoolleiders scoren het hoogst op competenties als initiatief nemen, problemen oplossen, vraagstukken analyseren, integriteit en eerlijkheid. Die elementen horen bij de pijler Karakter. Ze worden het laagst beoordeeld op competenties als anderen inspireren en motiveren, samenwerking en teamwork stimuleren en relaties opbouwen. Dat valt onder de noemer Interpersoonlijke vaardigheden. Het zijn kwaliteiten die medewerkers juist erg belangrijk vinden.

Zie figuur 2 Gemiddelde beoordeling schoolleiders op vijf pijlers van excellent leiderschap

Leiders in po en mbo effectiever

De algemene leiderschapseffectiviteit van schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs en in het mbo is met elkaar vergeleken. Wat blijkt: schoolleiders in het vo komen er het minst goed af: op vrijwel alle competenties scoren zij lager dan hun collega's in de andere onderwijssectoren. Dat heeft een negatief effect op de betrokkenheid van hun medewerkers. Alleen op de competenties initiatief nemen en integriteit scoren vo-schoolleiders hoger.

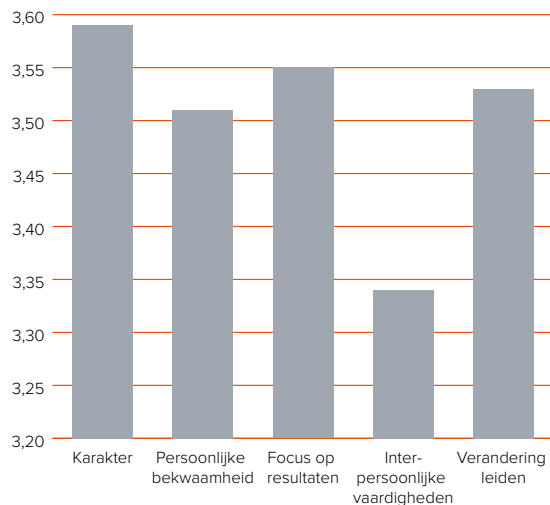
Zie figuur 3 Algehele leiderschapseffectiviteit per schooltype

'Aanjager' meest voorkomende stijl

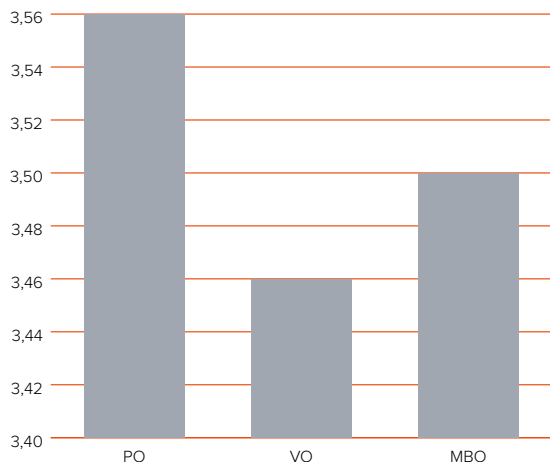
Leiderschap is in te delen in een aantal stijlen. De meest effectieve schoolleiders blijken vooral de aanjagersstijl te hanteren. Daarna volgen de expert (vooral in het po en vo) of visionair (mbo). Kenmerken van de aanjagersstijl zijn kort gezegd: doelen bereiken, deadlines halen en beloftes nakomen. Deze stijl geeft medewerkers energie, doordat meetbare doelen gehaald worden. Een ander kenmerk is snel en daadkrachtig reageren, gemotiveerd zijn om moeilijke klussen binnen tijd en budget te klaren.

Zie figuur 4 Leiderschapsstijlen

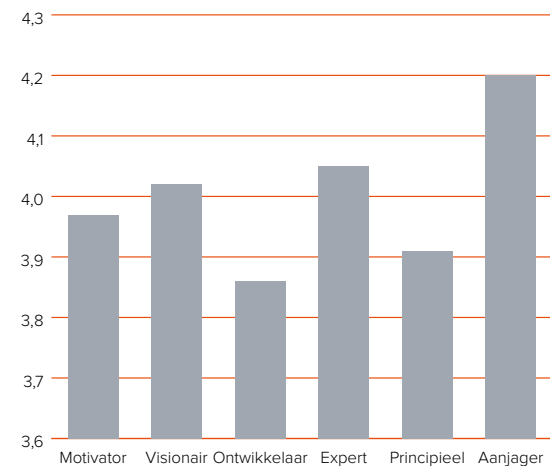
Figuur 2 Gemiddelde beoordeling schoolleiders op vijf pijlers van excellent leiderschap



Figuur 3 Algehele leiderschapseffectiviteit per schooltype



Figuur 4 Leiderschapsstijlen



Voor het onderzoek is een 5 puntsschaal gebruikt, waarbij de score 3 de beoordeling competent representeert en score 5 de aanduiding is van een zeer sterke competentie.

Schoolleider: strateeg in steeds complexere samenleving

Tekst: Marijke Nijboer

Strategisch leiderschap en onderwijskundig leiderschap zijn bekende begrippen, maar de combinatie is tamelijk nieuw. Het leertraject Strategisch onderwijskundig leiderschap gaat met eindverantwoordelijke schoolleiders verkennen hoe beide opdrachten goed te verenigen zijn. Het leertraject heeft een onderzoekend karakter. Er worden geen pasklare oplossingen verstrekt; de cursisten gaan samen ideeën en werkwijzen ontwikkelen en gaan op zoek naar passende invullingen van deze eigentijdse vorm van leiderschap voor hun organisatie.

Bij strategisch onderwijskundig leiderschap worden de verschillende aspecten van de school met elkaar in verbinding gebracht: het leren van de leerlingen, het werken en leren van de docenten en andere medewerkers, de diversiteit aan middelen en de maatschappelijke omgeving van de school.

“Onderwijskundig leiderschap is erop gericht dat leerlingen en personeel optimaal kunnen leren”, zegt projectleider Jeroen Imants, tevens hoofddocent bij de Radboud Docenten Academie. “Het onderwijs is daar structureel op ingericht en de organisatie is daarbij ondersteunend en stimulerend. Dat lijkt een open deur, maar er valt op dit punt binnen scholen nog heel wat te verbeteren.”

Strategisch leiderschap zorgt ervoor dat de school zich richt op ontwikkelingen in de samenleving. Imants: “Ook in de directe omgeving, zoals in het lokale bedrijfsleven en onderwijs. De schoolleider legt een goede verbinding tussen de binnenwereld en buitenwereld van de school.” Daarbij moeten theorie en praktijk op elkaar aansluiten en er moet draagvlak zijn voor de visie binnen alle lagen van de organisatie. “Er kan bijvoorbeeld een heel mooi mission statement op de website staan, maar soms is dat zo algemeen of ambitieus geformuleerd dat je

daar in de praktijk weinig van terugziet. Wat de visie betreft: soms is die op het niveau van de leiding goed gearticuleerd, maar nog nauwelijks bekend bij en gedragen door middenmanagement en docenten.”

Unieke situatie

“Er is geen ander land waar scholen zoveel autonomie hebben”, zegt Sietske Waslander, hoogleraar sociologie bij Tias, de business school van de Universiteit van Tilburg. “Bovendien klinkt in Nederland artikel 23 van de Grondwet door in alles, van de manier waarop het stelsel is ingericht tot de vraag wie waar iets over mag zeggen.” Daar komt bij dat de schoolbesturen groter zijn geworden en de samenleving ingewikkelder. “Scholen worden niet meer aangestuurd met circulaires vanuit Zoetermeer, maar achteraf beoordeeld op opbrengsten. De schoolleider moet daarover verantwoording afleggen, én verbinding maken met de wereld buiten de school. De positie en taken van de schoolleider zijn door deze veranderingen de afgelopen decennia sterk gewijzigd. Als samenleving zijn we die taken de afgelopen jaren steeds belangrijker gaan vinden, maar we hebben daar nog weinig systematische aandacht aan geschonken. We kunnen ook maar beperkt putten uit internationale kennis, omdat de Nederlandse situatie zo uniek is.” Daarom, zegt Waslander, willen de voorbereiders van het leertraject met de deelnemers vanuit de Nederlandse situatie verkennen wat strategisch onderwijskundig leiderschap in de dagelijkse praktijk betekent.

Samenleving

Het onderwijs móet zich wel op de samenleving richten, al was het alleen maar omdat de leerlingen die elke dag mee naar binnen nemen. Waslander:

Een goede schoolleider zorgt dat zijn school onderwijskundig sterk is én dat er een verbinding is tussen de wereld binnen en buiten de school. Het nieuwe leertraject Strategisch onderwijskundig leiderschap van de VO-academie verenigt en versterkt die beide vaardigheden. De samenstellers leggen uit hoe dit leertraject schoolleiders beter kan toerusten voor hun veranderende taak.

“Voor de positie van de school in de samenleving is die lokale verankering heel belangrijk. De noodzaak dient zich vaak bijna vanzelf aan, omdat de school een knooppunt is in lokale netwerken van allerlei mensen en organisaties. School en ouders hebben relaties met elkaar en met allerlei voorzieningen in de buurt.”

Bovendien is het goed voor leerlingen wanneer er een verbinding is tussen de wereld op school en daarbuiten. Waslander: “Je moet voorkomen dat er twee of drie volkomen gescheiden circuits zijn. De wereld op school mag er anders uitzien, graag zelfs, maar heeft zich te verhouden tot de buitenwereld.” Als je hier als schoolleider niet over nadent, zegt zij, overkomen dingen je. “Als je niet systematisch nadent over de plek die je inneemt in dat maatschappelijke veld, loop je het risico dat je een speelbal wordt van wat iedereen allemaal maar vindt. Daar wordt het onderwijs zeker niet beter van.”

Andere inhoud

Mede doordat het voortgezet onderwijs zich steeds meer richt op de buitenwereld, rijst de vraag waar de school voor staat en wat haar opdracht is. Meta Krüger, lector Onderwijskundig leiderschap bij Penta Nova: “Doordat de maatschappelijke opdracht van de school steeds belangrijker wordt, wordt het onderwijskundig leiderschap dat ook. Dit leiderschap krijgt echter een andere inhoud. Vroeger dachten we daarbij aan het aansturen van het onderwijs en het superviseren van docenten. Nu kijken we naar: wat zijn onze waarden, hoe staat onze school in de samenleving, hoe zit het intern en extern met mijn invloed als leidinggevende, hoe kan ik de leerprestaties omhoog brengen, op welke beleidsterreinen moet ik voor al deze zaken welke invloed uitoefenen?”

Leertraject Strategisch onderwijskundig leiderschap

Dit traject, bedoeld voor eindverantwoordelijk leidinggevend binnen het vo, bestaat uit zes dagen. Daarbij komen de diverse onderdelen van deze praktijk van leidinggeven aan bod. Dat zijn:

- het positioneren van de school en de bijdrage van de school aan het maatschappelijk debat
- het ontwikkelen en uitdragen van een visie/missie
- leidinggeven aan het onderwijsprogramma
- het ontwikkelen en positioneren van mensen in de school
- het werven en inzetten van verschillende middelen
- het herinrichten van de organisatiestructuur en organisatiecultuur op basis van voorgaande punten.

Die laatste vraag heeft alles met strategie te maken. Krüger: “Wanneer je daarmee bezig bent, koppel je de omgeving aan de waarden en missie van de school en aan het leren van kinderen en docenten in de school.” Bij strategisch onderwijskundig leiderschap hoort overigens ook, memoreert zij, dat je steeds bezig bent met het stimuleren van het leren van leraren. “Zodra docenten niet meer leren, gaat de school achteruit.”

Sietske Waslander

Hoogleraar sociologie Tias, Universiteit van Tilburg

‘Als je niet systematisch nadent over de plek die je school inneemt in het maatschappelijke veld, loop je het risico dat je een speelbal wordt van wat iedereen allemaal maar vindt’

Meta Krüger

Lector Onderwijskundig leiderschap bij Penta Nova

‘Doordat de maatschappelijke opdracht van de school steeds belangrijker wordt, wordt het onderwijskundig leiderschap dat ook’

Eigen keuzes

De onderwijskundige agenda van scholen is rijk gevuld, zegt Sam Terpstra, bestuurder van Csg Reggesteyn in Nijverdal: “Denk aan passend onderwijs, de hele thematiek van maatwerk, differentiatie en digitalisering. We hebben als vo-scholen binnen het sectorakkoord en daarbuiten te maken met meer en meer afspraken op landelijk niveau om samen werk te maken van kwalitatieve veranderingen. Daar ligt een grote rol voor bestuurders en eindverantwoordelijke schoolleiders. Zij moeten eigen keuzes maken over hoe ze omgaan met die maatschappelijke agenda. Het is dus heel belangrijk dat we werken aan de professionaliteit van schoolleiders.” Terpstra, tevens kerndocent van de postacademische opleiding voor onderwijsbestuurders van AOG School of Management in Groningen, vervolgt: “Schoolleider is een steeds meer herkenbare professie aan het worden. Ook is de complexiteit van vragen toegenomen, en dus van de aansturing van scholen. Ik denk dat het goed is om mensen daarvoor toe te rusten. Dat gebeurt tot nu toe met name al op de terreinen van financiën en HRM. We moeten nu echter breder gaan kijken. Ik denk dat het goed is om ook aandacht te geven aan het leidinggeven aan het onderwijs zelf.”

Maatschappelijk debat

Eén manier waarop een school strategie kan bedrijven, is door bij te dragen aan het maatschappelijk debat. Neem het debat over de urennorm, of over de vraag of we niet veel te smal kijken naar onderwijsopbrengsten. Waslander: “Aan dat eerste debat hebben heel veel scholen meegedaan. En aan dat tweede maatschappelijke debat hebben allerlei scholen ook heel actief bijgedragen door in hun eigen lokale situatie aan ouders, medezeggenschap, toezichhouders en inspectie te laten zien wat ze allemaal nog meer doen naast taal en rekenen. Ze mengen zich bovendien in het debat over het belang van allerlei andere vaardigheden die leerlingen nodig hebben als burgers in een steeds ingewikkelder samenleving.”

Je kunt signalen de maatschappij in sturen, maar ook impulsen vanuit de buitenwereld de school binnenhalen. Als voorbeeld noemt Waslander de maatschappelijke stage. “Veel scholen ontplooiden al dergelijke activiteiten voordat de maatschappelijke stage formeel ontstond. Toen de verplichting om deze stage aan te bieden verviel, zijn veel scholen er toch mee doorgegaan, omdat ze zagen wat het met leerlingen deed.

Sam Terpstra

Bestuurder van Csg Reggesteyn in Nijverdal

‘Toerusten gebeurt tot nu toe met name op de gebieden financiën en HRM. We moeten nu breder gaan kijken’

Femke Geijssel

Bijzonder hoogleraar Onderwijskunde aan de UvA en directeur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement

‘Een visie blijft zich ontwikkelen, juist gedurende de implementatie’

Het is een grote opgave voor scholen om zo’n stage op een goede manier in te vullen, maar een aantal scholen heeft toch gedacht: dit past heel erg bij onze visie, bij wat wij leerlingen mee willen geven.”

Instrumenten aanreiken

Het leertraject Strategisch onderwijskundig leiderschap kijkt met de cursisten naar hun eigen praktijk. Terpstra: “We kijken met de deelnemers naar de relatie tussen hun werkagenda en wat zich in de maatschappelijke omgeving afspeelt. Wat betekent dat voor de keuzes die je voor je school maakt? Daarbij is het belangrijk dat je verbinding maakt met het middenmanagement en de docenten. Vanuit jouw leiderschap zorg je dat de gemaakte keuzes uiteindelijk effect hebben in de klas. Hoe je dat aanpakt, hangt af van de werkcultuur in de betreffende school, daar geven we niet één recept voor. We verkennen met de cursisten de lijn van hen naar wat er in de school gebeurt, en reiken instrumenten aan waarmee ze hun effectiviteit kunnen vergroten. Daar gaan zij zelf mee aan de slag. Daarna geven ze terugkoppeling. Vervolgens, zo is de bedoeling, komen ze met begeleiding van ons en van elkaar weer een stap verder.” Krüger zegt over het creëren van draagvlak: “Je gaat in de school aan de gang met de missie, het op één lijn krijgen van mensen over waar je voor staat, wat je maatschappelijk kunt betekenen, en hoe je dat koppelt aan het leren van leerlingen. Het gaat er niet zozeer om dat je mensen overtuigt van de missie; van bovenaf opdragen is niet meer van deze tijd. Het gaat erom dat er een dialoog ontstaat en gaande blijft over waar je met z’n allen heen wilt.”

Als het lukt om een school op te bouwen op basis van een gedragen visie die zo goed mogelijk wordt verankerd in alle aspecten van de school, komt dat de kwaliteit van het onderwijs zeer ten goede. Waslander: “Dat wéten we. Dat is goed voor de ontwikkeling van leerlingen. Als leidinggevend, docenten, ouders en leerlingen achter die visie staan en deze het uitgangspunt is voor de dingen die je doet en de besluiten die je neemt, is dat heel bevorderlijk voor het leren en ontwikkelen van kinderen. Dit voorkomt ook dat je vervalt in ad-hoc-beleid en een speelbal wordt van andere partijen.” Bovendien: als je je visie uitwerkt, kun je meteen proactief nadenken over hoe je je omgeving kunt benutten voor jouw doelen. Dat is héél strategisch.

In de school

Ook Femke Geijssel, bijzonder hoogleraar Onderwijskunde aan de UvA en directeur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, vindt het belangrijk dat leidinggevenden onderling en met docenten in gesprek blijven over de onderwijskundige visie, juist in relatie tot de concrete problemen waar docenten voor staan. Docenten wijzen er bijvoorbeeld op dat de inrichting van de klaslokalen niet helemaal past bij de nieuwe didactiek, of dat zij meer scholing nodig hebben, en bevragen daarover de teamleider of schoolleiding. Geijssel: “Daar begint het spanningsveld. Sommige leidinggevenden, vaak in het middenkader, gaan de antwoorden geven of oplossingen creëren. Andere leidinggevenden, vaak een laagje hoger in de organisatie, zeggen tegen de leraren: ‘jullie zijn de professionals, bedenk maar een goede oplossing binnen de kaders’. Zo kun je stimuleren dat de professionele ruimte wordt benut, maar dan moeten de kaders wel helder zijn.” Het gaat niet om wie er gelijk heeft, maar om de dialoog over de visie in relatie tot de onderwijspraktijk en observaties over het leren van de leerlingen. Geijssel: “Een visie blijft zich ontwikkelen, juist gedurende de implementatie. De gesprekken daarover met docenten horen interessant en informatief te zijn. Het gaat erom dat praktische en organisatorische oplossingen de visie tot z'n recht doen komen. Ook belangrijk is dat de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs zich goed verhoudt tot de maatschappelijke opdracht.”

Meepraten

Tijdens een van de masterclasses van het leertraject, over leiderschap, mag de cursist een collega mee-

nemen, bijvoorbeeld een teamleider. Van tevoren hebben zij interviews gehouden met leerlingen van hun school over zaken die de onderwijsvisie raken. Ook voor de andere dagen zijn er opdrachten in de vorm van interviews, bijvoorbeeld met docenten en bestuurders. Geijssel: “Dan is het interessant om te kijken welke verschillende betekenissen verschillende leidinggevenden aan die input geven en hoe dit helpt om het leiderschap te ontwikkelen en de visie te realiseren.”

De hoogleraar: “Het is bekend dat het daadwerkelijk verbeteren van onderwijspraktijken veel voeten in de aarde heeft. We weten nog niet goed genoeg hoe Nederlandse leidinggevenden hier momenteel mee bezig zijn en welke dilemma's zij tegenkomen. Terwijl er wel belang is bij samenhang tussen de ontwikkelingen in het onderwijs en in de samenleving.” Het is niet vanzelfsprekend dat docenten zich thuis voelen in de dialoog met leidinggevenden, zegt Geijssel, want in hun opleiding hebben ze vaak nauwelijks geleerd om mee te praten over schoolontwikkeling. Het is evenmin vanzelfsprekend dat leidinggevenden die dialoog goed voeren of organiseren. Leidinggevenden lijken zelf ook maar mondjesmaat met elkaar mee te denken over hun dilemma's en oplossingen. Hierin schuilen misschien wel aanknopingspunten voor eigentijds strategisch onderwijskundig leiderschap.

Oplossingen

Krüger: “Wat wij didactisch doen in dit leertraject, is een voorbeeld van hoe je in je school met collega's en leerlingen kunt werken. We geven geen colleges waarbij we vertellen hoe het in elkaar zit. Wij zeggen: houd eens interviews in je school en kom daarmee terug. We hebben natuurlijk wel inbreng vanuit onze deskundigheid en plaatsen een en ander in een theoretisch kader.”

Hoe worden het onderwijs en de leerlingen hier beter van? Bestuurder Terpstra: “Scholen zijn er om leerlingen voor te bereiden op hun toekomst. Zo dragen ze bij aan de verdere ontwikkeling van de samenleving. Dat is een belangrijke maatschappelijke opdracht. Dit maakt de rol van schoolleiders ook strategisch: als je je keuzes relateert aan de brede maatschappelijke agenda, draag je bij aan de oplossing van problemen in de samenleving. Uiteindelijk bereid je leerlingen zo beter voor op wat hen te wachten staat: het participeren in een samenleving die steeds ingewikkelder wordt.” ■



Flint van de Gronden, afdelingsleider Tweetalig Onderwijs Maaslandcollege, Oss

Kracht in de benen

Ik fiets. Met graagte. Met een polderverzet zoef ik over het asfalt langs dijken en rivieren. Met een bergverzet wil ik *'en danseuse'* de heuvels over. Heerlijk. Ik neem het landschap in mij op. Ik geniet van de wind in mijn gezicht en een regenbui ga ik lachend tegemoet. Fietsen brengt mij groot plezier. Ik vind het prettig om te fietsen met een doel in het achterhoofd. Dat kan een bepaalde tocht zijn, een *'gran fondo'*, een aantal hoogtemeters of een race tegen de klok. De endorfine-beleving is onmiskenbaar na het behalen van de gestelde doelen. Maar dan moet je wel kilometers maken. Trainingsschema's volgen, routes uitstippelen en fietsonderhoud plegen. Je wekker zetten in het weekend. Alles voor het resultaat. Wat telt, is een mooie tocht of een klinkende beklimming. De pijn is voor even, de ervaring voor altijd.

Als ik op de fiets spring, zorg ik dat ik ben voorbereid. Reservebandjes in de zadeltas, repen in de steekzakken van het fietstricot en bidons gevuld aan het frame. Soms fiets ik alleen, maar ook graag met vrienden. Samen fietsen is heel fijn, efficiënt en niet in de laatste plaats gezellig. We delen de arbeid en genieten samen van de rit. Kop over kop houden we elkaar uit de wind. 'Wieltjeszuigers' zijn bij ons niet welkom en iemand die gaat zitten 'linkeballen' wordt vriendelijk gevraagd naar vermogen mee te draaien. Soms maken we de koers hard en inspireren we elkaar tot grootse prestaties. Degene die een 'wapper' (hongerklap) krijgt, is gebrand op eerherstel.

Niemand wil 'geparkeerd' staan als de ander plotsklaps aanzet. En ondertussen zoeft het landschap aan ons voorbij en moeten we niet vergeten op en om te kijken.

Mijn professionele bestaan tekent zich af naar deze contouren. Cursusleiders en opleidingsdocenten zijn de sleutelende mekaniekers die vol trots alleen genoeg nemen met de beste producten. Collegiale intervisie inspireert en drijft de prestaties tot grotere hoogte alsof we kop over kop de staat van onderwijs beschouwen. Lezingen en congressen zijn de mueslibollen die af en toe de broodnodige energie leveren. Met nieuw hervonden kracht in de benen koersen we met een frisse kop verder. De 'moraal' is goed.

En ik? Ik streef naar een ideaalbeeld waarin ik *'en danseuse'* de cols van de buitencategorie bedwing. De realiteit is ook 'stoempend' tegen de wind in en op je tandvlees naar de finish. Maar ik houd van fietsen. De koers is hard. Ik maak de koers hard. De pijn is voor even, de ervaring voor altijd.

Prof. dr. Henriëtte Maassen van den Brink

Voorzitter Onderwijsraad

‘Verantwoorden om te verbeteren’

“Ik ben een voorstander van een *evidencebased* houding van iedereen die in het onderwijs werkt. Niet alleen van docenten, maar ook van schoolleiders en bestuurders. Dat betekent dat iedereen die in het onderwijs werkt, kritisch kijkt naar het onderwijs, informatie verzamelt en analyseert, voortdurend gericht is op verbetering, en daarbij vooral kennis heeft over wat werkt en die kennis ook weet toe te passen en over te brengen. De uitspraak dat de kunst van leiderschap niet kan worden geleerd, maar de wetenschap over leiderschap wel kan worden bijgebracht, is mij uit het hart gegrepen. De kwaliteit van de publieke dienstverlening lijdt onder een overdaad aan regels en verantwoordingsprocedures. Die afrekencultuur moet worden vervangen door een cultuur van vertrouwen.

‘Een grotere vrijheid kan niet zonder een groter verantwoordelijkheidsbesef’

Een grotere vrijheid en autonomie voor professionals kunnen echter niet zonder een groter verantwoordelijkheidsbesef. Verantwoordelijkheid vereist de bereidheid verantwoording af te leggen. Toezicht en verantwoording worden te vaak afgeschilderd als georganiseerd wantrouwen. Het afleggen van verantwoording dwingt tot zelfevaluatie en draagt bij aan betere prestaties. Toezicht en verantwoording zijn geen georganiseerd wantrouwen, maar een middel om de professionaliteit te verbeteren. Het afzetten ertegen is te vaak een uiting van een oneigenlijke ‘bemoei je met je eigen’-opvatting. Tot de competenties van schoolleiding en bestuurders behoren dan ook zeker het gebruiken van de juiste HRM-instrumenten om een passend team samen te stellen en te coachen, dat een gezamenlijke visie deelt op het onderwijs, dat in staat is als team zelfreflectief te zijn en dat kritisch de beoogde eigen doelen en opbrengsten evalueert. Eisen aan bij- en nascholing zijn daarom een voorwaarde voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. De kunst van het leiderschap en de wetenschap erover gaan samen.”

Fotografie: Josje Deekens



VERANDEREN DOE JE MET ZIJN ALLEN

Het nut van de sterkepuntenbenadering

“Organisaties worden veranderd door mensen”, zegt hoogleraar Rob Poell. “Sommigen zijn daar actiever in en hebben er meer de positie voor, maar je moet het uiteindelijk toch met de hele club zien te roeien. In die zin is het een lastig beheersbaar proces.”



Tekst: Jacq Zinken / Fotografie: Inge Pont

“Organisaties veranderen al uit zichzelf”, zegt Rob Poell, hoogleraar Human Resource Development (HRD) aan de Universiteit van Tilburg. De rol van schoolleiders en besturen bij verandertrajecten ziet hij vooral tegen die achtergrond: “De mensen die de organisaties maken (schoolleiders, besturen, docenten, leerlingen, stafafdelingen) veranderen zelf ook en nemen allerlei initiatieven: kleinere, grotere. Soms duren ze wat langer en soms wat korter, maar het gaat continu door. Mensen reageren daar dan weer op en zo vinden er allerlei veranderingen plaats. Met verandermanagement proberen we het idee uit te drukken dat je er een bewuste poging van kunt maken om veranderingen in een bepaalde richting te leiden.”

‘Geef mensen de kans zich verder te ontwikkelen in iets waar ze al goed in zijn, en het gaat bijna vanzelf’

Eigenlijk vindt Poell verandermanagement een lastige term. “In dat woord zit toch het idee ‘dan kun je het in de hand houden en controleren en de richting realiseren die je wil’. Dat is natuurlijk het streven. Maar in de school zie je bijvoorbeeld dat docenten zelf ook bezig zijn om hun vak te ontwikkelen, individueel of als vaksectie of wellicht zelfs buiten de school om. Al die verschillende ambities kunnen goed samengaan, maar bijten elkaar soms ook. Ook gezien de ervaringen met dit soort processen in de praktijk en wat daarover uit onderzoek bekend is, vraag ik me echt wel eens af of je het kunt managen.”

In het onderwijs is er nog een bijkomend probleem. Poell heeft de laatste jaren veel in scholen rondgelopen, maar trof daar op het gebied van verandermanagement, HRM, en zeker zijn eigen vakgebied HRD, weinig systematiek aan. “Dat staat daar nog tamelijk in de kinderschoenen.”

Draagvlak

Een school die een heldere visie weet te formuleren, kan volgens Poell een forse stap zetten. “Maar die visie maakt het niet per definitie mogelijk dat die verandering ook gerealiseerd wordt, want het ligt er

maar aan hoe anderen daar tegenaan kijken. Dan gaat het om draagvlak, eigenlijk een verkeerd woord, omdat het lijkt alsof het een eigenstandig idee is. Maar of er draagvlak is, blijkt uit het handelen. Het gaat een stuk makkelijker als mensen zo’n draagvlak met elkaar kunnen ontwikkelen.”

Wie daartoe het initiatief neemt, vindt Poell van ondergeschikt belang. Wel heeft de schoolleiding een specifieke verantwoordelijkheid als het gaat om de sturing en formalisering ervan. Poell: “Het mooiste is als je aansluit bij de initiatieven die in de organisatie leven. Dat wil niet zeggen dat de schoolleiding overal in hoeft mee te gaan. Ze kan daar ook een keuze in maken. Maar tegelijkertijd wordt van een schoolleiding verwacht dat ze zelf initiatief neemt. Dan nog is het goed om te kijken of er op dat vlak niet al bepaalde ontwikkelingen zijn geweest. Naarmate de schoolleiding beter de vinger aan de pols heeft en weet wat er speelt en leeft binnen de organisatie, worden dit soort processen een stuk makkelijker.” Hoe krijg je daar dan goed zicht op? “De belangrijkste tools die schoolleiders daarvoor nodig hebben, zijn hun mond en hun oren”, zegt Poell. “Dus ze moeten zich niet beperken tot één keer per jaar een functioneringsgesprek, maar ze moeten voortdurend via de teamleiders of de afdelingsleiders en in direct contact met de teams, te weten zien te komen welke initiatieven worden genomen, wat mensen belangrijk vinden. Dat is eigenlijk al een vorm van sturing. Ik positioneer het nu vooral als ‘vinger aan de pols houden’, maar het feit dat je dat doet als schoolleiding, geeft je direct de gelegenheid om te laten merken wat je ervan vindt. Je kunt dan je steun uitspreken, je waardering, of soms juist niet, omdat iets niet past in de visie van de school. Dat werkt over het algemeen beter dan dat je dat via beleidsplannen gaat aanpakken.”

Actieve rol

Rob Poell heeft in zijn onderzoeken het meest met schoolleiders en docenten gewerkt en heeft minder ervaring met besturen. Misschien dat hij daarom ook zegt: “Als het gaat om verandermanagement, zie ik vooral een actieve rol bij de schoolleiding. Ik denk dat het bestuur in actie komt om veranderingen op touw te zetten wanneer daar aanleiding voor is, en dat zal dan vaak gelegen zijn in zaken van de kwaliteit van de school, de output.”

In aansluiting daarop zegt Poell dat je aan bestuurders bijna de eis mag stellen dat zij een visie formu-



leren op wat zij in de context van die betreffende school als kwalitatief goed onderwijs zien. “Daar zijn ook objectievere normen voor, die extern en landelijk zijn vastgelegd, maar dat zal dan toch vertaald moeten worden in een visie voor deze concrete school.”

Leervraagstuk

Over de rol van HRM bij dit alles is Poell duidelijk: “Verandermanagement heeft alles te maken met aansturing ván personeelsleden en ook dóór personeelsleden. En als we het over die aansturing hebben, hebben we het over HRM. Ik denk dat verandermanagement een strategisch topic is. Maar zoals gezegd zijn verandermanagement en HRM, en zeker strategisch HRM, in veel scholen nog vrij weinig ontwikkeld.”

‘In de praktijk gaat 90 procent van de aandacht naar mensen die niet willen’

Wel ziet de hoogleraar tot zijn genoegen dat de belangstelling ervoor sterk toeneemt. De universiteiten van Tilburg en Utrecht leiden nu dan ook al heel veel schoolleiders op in strategisch HRM-beleid. Een kanttekening: “Ik ben hoogleraar Human Resource Development, en dat is ook wel een beetje de bril van waaruit ik naar verandermanagement kijk. Ik zie

het vooral als een ontwikkelings- en leervraagstuk. Dat betekent dat de organisatie moet leren, en dat kan eigenlijk alleen maar als de mensen in die organisatie zich gaan ontwikkelen en in die zin kunnen leren. Ik denk dat het aan schoolleiders is om dat proces te faciliteren.”

Daarbij heeft de HR-manager volgens Poell vooral een ondersteunende en adviserende taak. Dat maakt hem niet minder belangrijk. “Als het gaat om de vraag hoe je mensen meekrijgt in een verandering, is een proactieve HRM’er, iemand die daarin goed kan opereren en adviseren aan een schoolleiding, goud waard.” Poell is ervan overtuigd dat elke vo-school eigenlijk zo’n HR-manager zou moeten hebben. Zeker als een school meer dan honderd personeelsleden heeft: “Dat laat onderzoek zien. Puur omdat het te veel werk wordt voor een directielid om dat erbij te doen.”

Anticiperen

Op de vraag of besturen en schoolleiders kunnen of misschien wel moeten anticiperen op verandermanagement in het HRM-beleid, verzucht Poell: “Ja, dat is een lastige. Want volgens mij is het geen kwestie van anticiperen op verandermanagement in HRM-beleid, maar, voor de schoolleiding in ieder geval, een kwestie van dóen. Die staat op dat punt echt met de poten in de klei. Als die geen actie onderneemt, zal er niet veel gebeuren. Onderzoeken laten dat ook wel zien, al laat dit zoals gezegd onverlet dat veranderingen ook zonder verandermanagement plaatsvinden.”

‘Schoolleiders moeten voortdurend te weten zien te komen wat mensen belangrijk vinden’

Wat de besturen betreft ziet Poell meer mogelijkheden: “Daar kun je heel goed het woord anticiperen bij gebruiken, want voor een deel is dat reageren op oekazes van het ministerie, maar voor een deel is dat ook zelf lezen wat er gebeurt in de onderwijskunde, hoe er tegen leren wordt aangekeken, maar ook hoe je je als school in een bepaalde omgeving kunt profileren. Daar kun je echt proactief mee aan de slag voordat iemand je vertelt ‘dit zou je eigenlijk moeten gaan doen’.”

Sterke punten

Als het gaat om veranderingen moet Poell nog wel iets van het hart: “Ik kijk altijd het meest naar de werkvloer in organisaties. Dat zijn in dit geval de docenten. En dan constateer ik, eerlijk gezegd, dat verandertrajecten in het onderwijs er vaak op vastlopen dat er te weinig naar docenten wordt gekeken. Ook individuele docenten hebben opvattingen over hoe de organisatie eruit zou moeten zien. Dat geldt evenzeer voor teams. Bij ons in Tilburg propageren we de sterkepuntenbenadering: als je mensen in beweging wilt krijgen als onderdeel van een organisatieverandering, dan kun je beter aansluiten bij hun talenten, hun sterke punten. Daar kunnen ze gemakkelijker energie voor mobiliseren. Dat verschaft plezier in het werk en dan komen ze met een beetje geluk in een flow. Dat werkt veel beter, zo heeft mijn collega Marianne van Woerkom in haar onderzoek aangetoond.”

Poell stelt vast dat de praktijk helaas anders is: “Heel veel HR- en opleidingsbeleid is hierop gebaseerd: dit

zijn de doelen, dát moeten mensen daarvoor kunnen, en als ze dat niet kunnen, moeten ze daarop worden getraind. Dat is lang niet altijd motiverend voor mensen. Maar als je mensen de kans geeft zich nog verder te ontwikkelen in iets waar ze al goed in zijn, gaat het bijna vanzelf. Je moet dan wel veel meer op teamniveau gaan kijken, want niet iedereen kan alles, maar vaak vullen mensen elkaar aan.”

‘De belangrijkste tools voor schoolleiders zijn hun mond en hun oren’

Bij dat alles is het volgens Poell bovendien verstandig je energie vooral te focussen op de zogenaamde early adopters, de mensen die het snelst nieuwe dingen willen uitproberen en nieuwe ideeën omarmen. “Die doen dat overigens vaak al zonder dat de schoolleiding ermee komt. En door middel van beloning, in welke vorm dan ook, kun je proberen een olievlekwerking te creëren. We hanteren daarvoor de 90/10-regel: 90 procent van de aandacht zou moeten gaan naar de early adopters en de mensen die in de olievlek meegaan. Maar in de praktijk gaat 90 procent van de aandacht naar mensen die eigenlijk niet willen. Dat is vaak trekken aan een dood paard, en daarin kun je maar beter geen energie steken.” ■



PILOT MET ZESTIEN DEELNEMERS VAN START

‘ORGANISEER MOMENTEN

Je deur open zetten voor professioneel advies van collega-bestuurders: het is spannend, maar de moeite waard, vinden bestuurders die meedoen aan de pilot collegiale bestuurlijke visitatie van de VO-academie. “Waar anders tref je vijf professionele collega's die zich zo geëngageerd met jouw organisatie willen bemoeien?”

Tekst: Cindy Curré / Fotografie: Dirk Kreijkamp

De VO-academie heeft in 2015 haar activiteiten voor bestuurders sterk uitgebreid, vanuit de opdracht van het ministerie van OCW om de bestuurskracht in de sector te versterken. Het opzetten van een pilot collegiale bestuurlijke visitatie is één van deze initiatieven. Ter voorbereiding hebben Edith Hooge (TIAS) en Hartger Wassink (De Professionele Dialoog) een onderzoek gedaan naar collegiale bestuurlijke visitatie, in opdracht van de VO-academie (zie kader). Zij onderstreepten dat een pilot belangrijk is om zicht te krijgen op het omgaan met rector/directeur-bestuurders en besturen die uit meerdere personen bestaan. Daarnaast werd het belang van een helder afgebakende leidraad benadrukt.

Succesvol visiteren

Het onderzoek ‘Leren van besturen. Collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs’ van Edith Hooge (TIAS) en Hartger Wassink (De Professionele Dialoog) verkende de condities en aanpak van collegiale bestuurlijke visitatie, naar aanleiding van de aanbevelingen van de Commissie Goed Bestuur VO (2014) en het Sectorakkoord VO 2014-2017. Het onderzoek noemt de volgende condities voor succesvolle collegiale bestuurlijke visitatie:

1. Leer- en verbeterfunctie centraal stellen, uitkomsten vertrouwelijk/geanonimiseerd laten zijn

Het doel van collegiale bestuurlijke visitatie is leren en verbeteren door middel van een sterke vorm van reflectie. Om daar recht aan te doen, moeten de uitkomsten van de visitatie vertrouwelijk of geanonimiseerd zijn.

2. Inhoudelijke structuur

Om tijdens de visitatie focus te behouden, verdient het aanbeveling een inhoudelijke leidraad te gebruiken. Deze leidraad bakent het onderwerp ‘bestuurlijk denken en handelen’ af en bevat thema’s en vragen die onderwerp kunnen zijn van de visitatie.

3. Zelfevaluatie

Zelfevaluatie vormt een belangrijke basis voor de visitatie. De inhoudelijke leidraad geeft focus aan de zelfevaluatie.

4. Feedback als kern; gewenste training

Feedback die aanzet tot leren en verbeteren is een belangrijk onderdeel van het visitatiebezoek. Het is daarom van groot belang dat de visitatoren zich bewust zijn van het belang van de kwaliteit en de gerichtheid →

VAN FEEDBACK’



Goede feedback

Aan de pilot collegiale bestuurlijke visitaties, die nog tot eind 2016 duurt, nemen zestien bestuurders van in totaal veertien besturen deel. De pilot kent drie rondes en is zo opgezet dat de visitatiecommissie steeds een andere samenstelling heeft, vertelt Marie-Anne van Reijen, projectleider Bestuurskracht van de VO-academie: “Drie bestuurders gaan visiteren, samen met een externe voorzitter en een secretaris. Het is niet wederkerig: als bestuurder A bij bestuurder B visiteert, komt B niet bij A.” Voorafgaand aan de eerste ronde is er in september een trainingsbijeenkomst geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de deelnemers gecoacht bij het schrijven van een zelfevaluatie en het geven van goede feedback.

Elk deelnemend bestuur maakt voorafgaand aan de visitatie op basis van een inhoudelijk kader een zelfevaluatie en formuleert één of meerdere leervragen waar het graag feedback op wil krijgen van de commissie. De visitatiecommissie komt vervolgens een dag langs en spreekt dan eerst met het bestuur en daarna met verschillende panels van de raad van toezicht, eindverantwoordelijk schoolleiders, ouders, docenten, leerlingen en bijvoorbeeld het stafbureau. Aan het einde van de dag heeft de visitatiecommissie een overleg met het bestuur om de belangrijkste zaken die zijn opgevallen, terug te koppelen. De commissieleden kijken daarbij of het beeld van de zelfevaluatie klopt met het beeld dat zij hebben gekregen uit de panelgesprekken en de stukken die zij hebben gelezen. Enige tijd later volgt een schriftelijke rapportage van de visitatie.

van de feedback die ze geven en dat zij over de kennis en vaardigheden beschikken om effectieve feedback te geven.

5. Resultaten en follow-up

De leer- en verbeterfunctie van collegiale bestuurlijke visitatie wordt het best gewaarborgd als de uitkomsten niet openbaar worden gemaakt, noch door de gevisiteerden, noch door de visitatoren. Daarom is het aan te bevelen het bestuur altijd de opdrachtgever van de collegiale bestuurlijke visitatie te laten zijn. Het bestuur neemt ook het vertrouwelijke visitatierapport in ontvangst. Vervolgens is het aan het bestuur om de uitkomsten van de visitatie al dan niet te delen met het intern toezicht en/of (leden van) de interne organisatie.

Uitvoering in het vo

Edith Hooge en Hartger Wassink deden in hun onderzoek ‘Leren van besturen’ ook enkele aanbevelingen voor de uitvoering en gewenste ondersteuning van uit de VO-academie:

1. Visitatiepool en visitatiecommissies

De uitvoering van collegiale bestuurlijke visitatie in het vo gebeurt door een visitatiecommissie bestaande uit drie visitatoren, een voorzitter en een secretaris. Voor de recruitering van visitatoren wordt een pool gecreëerd van bestuurders in het voortgezet onderwijs. De bestuurders in deze pool hebben zich hiervoor aangemeld en vooraf training gekregen.

2. Samenstelling van de visitatiecommissie

Elke visitatiecommissie heeft een onafhankelijk voorzitter die de kwaliteit, de voortgang en de



‘Het mag kritisch zijn, maar wel vanuit een positieve grondhouding’

Truus Vaes

Leren en verbeteren

“Als bestuur kun je ongelooflijk veel leren van collegiale bestuurlijke visitaties”, zegt Truus Vaes, voorzitter CvB van IRIS uit Heemstede en één van de deelnemers aan de pilot. “Een bestuurder moet de momenten van feedback organiseren. Ik zoek die graag op. Daar komt bij dat wij op onze scholen al interne visitaties houden en die allemaal als heel zinvol ervaren.”

Vaes is er daarnaast van overtuigd dat de sector met collegiale bestuurlijke visitatie een signaal afgeeft: “We laten zien dat we als beroepsgroep gericht zijn op kwaliteitsverbetering. Daar hoort bij dat je je deur openzet en anderen een kijkje in jouw keuken geeft.”

Zelf heeft Vaes al deelgenomen aan een visitatie bij een ander bestuur. Ze benadrukt dat collegiale bestuurlijke visitaties gericht zijn op leren en verbeteren: “Het gaat niet om de beoordeling, we zijn geen inspectie. Belangrijk is dat je een bestuurder iets meegeeft waar hij of zij over na kan denken. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden. Het mag kritisch zijn, maar wel vanuit een positieve grondhouding. Het gesprek aan het eind van de visitatiedag was echt een dialoog en geen eenrichtingsverkeer. Toen ontstond door te reflecteren al meteen een leermoment, voor beide partijen.” Het was niet moeilijk om lastige vragen te stellen, zegt Vaes: “Totaal niet. Je focust immers op de leervragen. Die ander vraagt om hulp en je geeft hem of haar positief-kritische suggesties mee.”

zorgvuldigheid van het visitatieproces bewaakt. De commissie heeft ook een secretaris, die verantwoordelijk is voor een zorgvuldige verslaglegging die bijdraagt aan het leerdoel van het visitatieproces. Het visitatierapport kent een van te voren vastgestelde indeling en bevat in ieder geval enkele aanbevelingen voor het gevisiteerde bestuur.

3. Verdere ontwikkeling van collegiale bestuurlijke visitatie

Het verdient aanbeveling de collegiale bestuurlijke visitatie te ondersteunen met in ieder geval een vast team ondersteuners vanuit de VO-academie. Zij kunnen gericht ondersteuning bieden bij het uitvoeren van de eerste rondes van collegiale bestuurlijke visitatie. Afhankelijk van de eerste ervaringen van bestuurders, en de mate waarin er bestuurders bereid zijn om hier

een actieve rol in te spelen, kan de ondersteuning zich op lange termijn richten op de opzet en ontwikkeling van collegiale bestuurlijke visitatie onder regie van bestuurders zelf.

4. Ondersteuning op uitvoering door VO-academie

De commissie formuleerde tevens enkele concrete punten waarop de VO-academie kan ondersteunen op uitvoering. Zie voor deze punten en voor de complete tekst van het onderzoek: www.vo-academie.nl/bestuurskracht/collegiale-bestuurlijke-visitaties



‘Na het bezoek kan ik zeggen: het was grandioos’

Kees Schouten

Ander licht

Kees Schouten is directeur-bestuurder van de Purmerendse ScholenGroep (PSG). Hij ontving in de laatste week van november een visitatiecommissie in het kader van de pilot: “We hebben de afgelopen jaren het bestuursmodel van onze zes scholen opnieuw opgebouwd. Ik wilde graag medebestuurders laten kijken naar dit model. Voldoet het aan de kwaliteitscriteria van onze sector?”

Schouten had een specifieke vraag over sturing van zijn onderwijsorganisatie: “Ik wil graag weten of mijn visie, die te maken heeft met hoe we samenwerken bij de PSG, tot uiting komt in de manier waarop de organisatie is ingericht. Is daar iets van terug te vinden? En wat moet ik doen om de zes verschillende scholen te verenigen tot een geheel met één gemeenschappelijke boodschap die door iedereen gedragen wordt? In hoeverre werkt die boodschap mee aan een efficiënte samenwerking?”

Zenuwachtig voor de visitatie was Schouten niet, maar hij vond het wel spannend. “Nu, na het bezoek, kan ik zeggen: ‘het was grandioos’. Wanneer tref je vijf professionele collega's die zich zo geëngageerd met jouw organisatie willen bemoeien en daarna een gratis stortvloed van adviezen en ervaringen met je delen? Ook al weet je bepaalde dingen wel, zij plaatsen zaken toch in een ander licht. Dit is een ervaring die ik iedereen van harte gun.” ■

PEOPLEMANAGEMENT STIMULEERT PROFESSIONEEL VERMOGEN

ONDERZOEK MARIT WEGGEMANS:
SCHOOLEIDER KAN DOCENT NOG BETER ONDERSTEUNEN

Als managers en docenten op de juiste manier samenwerken, leidt dat tot een groter professioneel vermogen in de organisatie waar ze deel van uitmaken. Dat is een van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek *Co-Producing Capability*, waarmee Marit Weggemans in oktober haar studie master public administration and organizational science heeft afgerond.

Tekst: Jacq Zinken

De VO-academie en de VO-raad besteden veel aandacht aan strategisch HRM – waarbij de VO-academie de schoolleider en bestuurder als uitgangspunt heeft, en de VO-raad meer de school als geheel. Peoplemanagement is een belangrijk onderdeel van strategisch HRM, maar gaat naast HRM ook over de belangrijke positie van middenmanagers in de implementatie van beleid. In dat kader onderzocht Marit Weggemans of en zo ja hoe managers in het voortgezet onderwijs hun docenten kunnen ondersteunen bij het uitbouwen van hun vaardigheden en capaciteiten. Ze stuurde een uitgebreide vragenlijst naar ruim

1000 docenten, verspreid over het land, en kreeg er uiteindelijk 455 volledig ingevuld terug. Daarnaast interviewde ze 32 leden van het management (4 directeuren en 28 overige managers: schoolleider, afdelingsleider, teamleider of sectiehoofd). Weggemans gaat er in haar onderzoek van uit dat professioneel vermogen nodig is om goed om te gaan met opgaven als zwaardere eisen, kritische stakeholders en een grotere nadruk op de resultaten. Die kunnen immers leiden tot een hogere werkdruk, meer stress en meer uitval onder docenten. De vraag is dan of specifieke peoplemanagement-activiteiten



‘Betrokkenheid is iets waar een gezonde balans in moet zitten. Als iemand niet kritisch is of zelfkritisch, dan doe je tekort aan jezelf en je eigen professioneel vermogen’

Schoolleider op Het Hooghuis, locatie Het Stadion in Oss
Bron: Co-Producing Capability

van schoolleiders dat professioneel vermogen van docenten kunnen versterken.

Vier bronnen

Het onderzoek leverde in eerste instantie op dat vier zaken een positief effect hebben op het professioneel vermogen: *public service motivation*, dus gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren aan de maatschappij, een intern netwerk, een extern netwerk en autonomie. Peoplemanagement zou er daarom goed aan doen die bronnen op de juiste manier aan te boren.

In de huidige praktijk is in alle scholen de mogelijkheid tot een dergelijke ondersteuning wel enigszins geformaliseerd in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Die vinden een tot drie keer per jaar plaats. Daarnaast is het echter met formele ondersteuning betrekkelijk mager gesteld. Alleen als iemand ziek is of overwerkt lijkt, zijn ‘gesprekken op maat’ aan de orde.

Niettemin voelen docenten zich door het HR-beleid van de organisatie redelijk gesteund, maar het onderzoek toont ook aan dat zowel managers als docenten zich nog te weinig bewust zijn van de mogelijkheden op dit gebied. Managers wijzen

verder op een gebrek aan tijd; de hoge werklast waar ze mee te maken hebben, leidt soms tot vermijdingsgedrag: zo lang je de docent niet ziet, hoef je hem ook niet te ondersteunen.

Het belangrijkste middel om het professioneel vermogen te vergroten blijkt autonomie te zijn

Wat betreft de dagelijkse praktijk zijn de docenten gemiddeld genomen ook redelijk tevreden over de steun die ze vanuit het management ondervinden. Kennelijk zijn daarbij de informele contacten van niet te onderschatten belang. In zijn algemeenheid, is een conclusie in het onderzoek, is ‘een praatje in het voorbijgaan’ een krachtig en relatief simpel instrument dat de manager heeft in de interactie met de docent.

Bij dit alles tekent zich langzamerhand een nieuwe trend af: managers proberen docenten op het

Professioneel vermogen

De definitie van professioneel vermogen is: 'actieve inspanningen van professionele medewerkers in het onderwijs om met opgaven en stakeholder-eisen om te gaan, waarbij ze balanceren en zich uitspreken'. Het begrip 'opgaven' dient breed opgevat te worden, en betreft bijvoorbeeld toenemende administratielasten, kritische stakeholders zoals ouders en de onderwijsinspectie, en ook opgaven die de Wet passend onderwijs voor docenten met zich mee kan brengen.

'Balanceren' houdt in dat docenten in staat moeten zijn om binnen dit spanningsvolle veld van eisen en stakeholders zelf afwegingen te maken en te balanceren tussen de verschillende belangen, met het accent op wat de docent als professional belangrijk acht.

'Zich uitspreken' betekent dat docenten in staat zijn om zich uit te spreken zowel binnen als buiten de organisatie. Hierbij gaat het dus letterlijk om het vermogen het gesprek aan te gaan als onderdeel van hun professionaliteit als docent.

spoor te zetten van meer zelfeffectiviteit. Training en scholing komen dan op de tweede plaats; op de eerste plaats komt het vertrouwen in eigen bekwaamheid. Managers stimuleren docenten om efficiënter te werken en meer zaken onderling te regelen met collega's, in plaats van het management om hulp te vragen of te verwachten dat het management wel voor een oplossing zal zorgen.

Autonomie

Het belangrijkste middel om het professioneel vermogen te vergroten blijkt uiteindelijk autonomie te zijn. Alle activiteiten op het gebied van peoplemanagement hebben een indirect positief effect op het professioneel vermogen als autonomie daar een rol bij speelt. Dit impliceert dat managers bij de ondersteuning van de docenten het belang van autonomie goed in het oog moeten houden.

Er tekent zich een nieuwe trend af: managers proberen docenten op het spoor te zetten van meer zelfeffectiviteit

Autonomie dient in dit verband echter niet verstaan te worden als de (vroegere) absolute autonomie van de docent. Het draait meer om een gevoel van (mede)eigenaarschap en de daaruit voortvloeiende wil om iets te doen. Die autonomie kan betrekking hebben op zowel individualistische als collectivistische doelen. Met dat als uitgangspunt moeten manager en professional streven naar een relatie

waarin ze de ontwikkeling van professioneel vermogen samen ter hand kunnen nemen. Alleen op die manier kunnen managers en docenten samen de problemen aanpakken en werken aan de kwaliteit van het onderwijs.

Weggemans signaleert nog dat een dergelijke ontwikkeling een stap zou kunnen zijn in de richting van het 'gedeeld leiderschap', waarvan de commissie-Rinnooy Kan in 2007 al de contouren schetste: manager en professional zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de doelen van de organisatie. Daarbinnen zouden managers leraren op de juiste manier moeten ondersteunen en mede daardoor in de school de voorwaarden scheppen waaronder docenten optimaal kunnen presteren.

Vervolgonderzoek

Hoewel de aandacht voor peoplemanagement en professioneel vermogen van recente datum is, vinden de docenten in het vo dat het al best aardig gesteld is met hun professioneel vermogen. Vergelijken bij het primair onderwijs scoren ze op dat punt fors hoger. Tegelijkertijd is er nog ruimte om dat professioneel vermogen verder te ontwikkelen. De VO-academie houdt daarbij de vinger aan de pols: er komt een vervolgonderzoek van een nieuwe masterstudent over dit onderwerp, en ook de leer- gangen strategisch HRM vanuit de VO-academie kunnen hieraan een bijdrage leveren. ■

Marit Weggemans. Co-Producing Capability. The effects of people management activities on professional capability of teachers in secondary education.

Meer informatie over professioneel vermogen: www.vo-academie.nl.

NETWERK VOOR SCHOOLEIDERS

Onlangs werd het Netwerk voor Schoolleiders (NVS) opgericht, dat de belangen van schoolleiders wil behartigen, zowel waar het gaat om arbeidsvoorwaarden als om professionalisering van de beroepsgroep. ‘Het is belangrijk dat de stem van schoolleiders beter wordt gehoord. Daarbij hoort een meer onafhankelijke positie.’

Op de Nationale Schoolleiderstop op 7 november werd het Netwerk voor Schoolleiders officieel gelanceerd. Dit gebeurde in overleg met de VO-raad, VO-academie, het schoolleidersplatform (SLP) binnen de VO-raad, het ministerie van OCW, vakbond De Unie en het bestuur van de Stichting Schoolleidersregister Voortgezet Onderwijs (SRVO).

‘SCHOOLEIDERS MOETEN ZELF BEPALEN WAT ZE NODIG HEBBEN EN HOE ZE ZICH WILLEN ONTWIKKELEN’

Doel van de NVS is om in overleg met de werkgeversdelegatie van de VO-raad ‘recht te doen aan de positie van de schoolleider’ en samen de sector te versterken, zo vertelt Arend Smit, rector van het Corlaer College in Nijkerk en voorzitter van het voorlopig bestuur van de NVS. “De VO-raad is formeel een organisatie van bestuurders, waarin schoolleiders via het schoolleidersplatform (SLP) vertegenwoordigd zijn. Het is belangrijk dat de stem van schoolleiders beter wordt gehoord en dat we tot een meer zelfstandige vereniging van schoolleiders komen.” De NVS streeft naar een goed overleg met de onderhandelingsdelegatie van de VO-raad om de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositie van schoolleiders te verbeteren, zegt Smit: “En dan bedoel ik alle schoolleiders, van teamleider tot eindverantwoordelijk schoolleider. Nu is het voor de ene categorie schoolleiders in de cao beter geregeld dan voor de andere.”

Schoolleidersregister

“We werken allemaal samen aan toekomstgericht, uitdagend onderwijs op weg naar een kennismaatschappij”, vervolgt hij. “In scholen wordt gewerkt

aan een professionele cultuur waarin mensen elkaar aanspreken en iedereen tot zijn recht kan komen. De schoolleider heeft hierbij een sturende rol. Iedereen heeft een mening over het onderwijs, en binnen de school is een grote rol weggelegd voor een zelfbewuste schoolleider die richting, ruimte en ruggensteun geeft aan alle medewerkers binnen de afdelingen en teams. Het is daarom belangrijk dat de sector en de beroepsgroep wat van zich laten horen.” Begin 2016 wordt het Schoolleidersregister VO operationeel. De NVS wil door zitting te hebben in het bestuur van de Stichting Schoolleidersregister VO zelf de regie over de inrichting en eisen rond professionalisering van schoolleiders voeren. “Schoolleiders moeten zelf bepalen wat ze nodig hebben en hoe ze zich willen ontwikkelen. Het register is nadrukkelijk voor en door schoolleiders.” Binnen het register maken schoolleiders hun vakbekwaamheid en professionele ontwikkeling zichtbaar, zegt Smit: “Het register geeft kracht aan de beroepsgroep, stimuleert professionalisering van schoolleiders en draagt daarmee bij aan de kwaliteit van het onderwijs.”

Draagvlak

Het voorlopig bestuur van de NVS (dat behalve Smit bestaat uit Rebecca Valkenburg, Ad Poulisse, Sita Remesar en Adriaan de Graaff) houdt zich in de komende periode bezig met de inrichting van de organisatie en de diensten die de NVS wil aanbieden. Smit: “Dat zou bijvoorbeeld rechtsbijstand kunnen zijn, maar dat is meer iets voor later.” Het accent ligt eerst op het verkrijgen van draagvlak, steun en veel leden. “We proberen nu zoveel mogelijk mensen zich te laten aanmelden en via ons eigen netwerk schoolleiders te mobiliseren.” ■

Meer weten of aanmelden als lid?

Kijk op www.netwerkvanschoolleiders.nl.

‘Met beide handen kansen grijpen’

OVER 5 JAAR

Conrector Veronique Rose-Hermans, bestuursvoorzitter
Han Elbers en afdelingsleider Kolette Raateland begonnen
dit jaar alle drie in een nieuwe managementfunctie.
Wat zijn hun ambities? En waar hopen ze te staan in 2020?

Tekst: Hanneke van der Linden / Fotografie: Dirk Kreijkamp

A portrait of Veronique Rose-Hermans, a woman with long blonde hair, wearing a blue denim jacket over a dark patterned top. She is smiling and looking towards the camera. The background is a blurred indoor setting with vertical lines.

Veronique Rose-Hermans

Sinds augustus 2015 conrector onderbouw Gymnasium Bernrode, Heeswijk-Dinther:

‘Verder doorgroeien’

“Het ‘runnen’ van een school is geweldig leuk en veelzijdig werk. Financieel beheer, pr, onderwijs en personeelsbeleid, alles komt voorbij. Hiervoor was ik coördinator op dezelfde school. Ik werk hier veertien jaar en heb op mijn nieuwe baan gesolliciteerd. Misschien vind ik dit nog wel leuker dan lesgeven. Er is veel te doen in mijn nieuwe functie, want ook het conrectorschap is een dynamisch vak dat aan verandering en vernieuwing onderhevig is. Ik heb een ontwikkelassessment gedaan om te kijken waar mijn persoonlijke ambities liggen; dat heeft mij genoeg zelfvertrouwen gegeven om dit aan te gaan. Nu zoek ik vanuit de VO-academie bewust naar een schoolleider-coach als sparringpartner. Ik geloof in professionalisering van alle bestuurslagen binnen het onderwijs. Ook in de professionalisering van conrectoren is een slag te maken. Het zou goed zijn daar nog meer mee te doen, vooral omdat de schoolleiding een voorbeeldfunctie heeft voor docenten. Wil je dat ook zij zich verder ontwikkelen en professionaliseren, dan heb je een voortrekkersrol te vervullen. Financiën is een grote post die ik te

doen heb. Samen met de rector heb ik zojuist de begroting van 2016 opgesteld, wat ik een uitdaging vond. Sommige dingen moet je gewoon doen om te ervaren wat ze precies inhouden. Ik probeer mijn werk voor zich te laten spreken en zoek de feedback bewust op, juist omdat ik wil leren en verder door wil groeien. Waar ik over vijf jaar ben? Geen idee. Wel ga ik ervan uit dat ik de dit jaar uitgesproken ambities van de school heb waargemaakt, zodat we een excellente school zijn geworden. Het onderwijs is voor mij in ieder geval een dynamische werkomgeving gebleken waarin ik mijzelf professioneel kan uitdagen en ontwikkelen.”

‘Ik ga ervan uit dat ik in 2020 de dit jaar uitgesproken ambities van de school heb waargemaakt’





Han Elbers

Sinds september 2015 bestuursvoorzitter Alliantie Voortgezet Onderwijs, Nijmegen, en het Land van Maas en Waal:

‘Bruggen bouwen’

“Mijn voorganger Dirck van Bennekom heeft een stevige onderwijsgroep neergezet, met zeven grote, heel verschillende en autonome scholen. Dat heeft hij goed gedaan, wat dat betreft is de basis op orde. Mijn uitdaging ligt de komende vijf jaar met name in het omgaan met de krimp in Nijmegen en de regio Maas en Waal. Gemiddeld gaan we uit van een daling van achttien procent, met forse verschillen in tempo en omvang tussen de scholen. Krimp biedt overigens ook nieuwe kansen. Bijvoorbeeld versterking van de samenwerking tussen onze scholen, tussen schoolbesturen in de regio, tussen de verschillende onderwijssectoren. Ik denk dat ik de komende jaren veel in gesprek zal zijn met scholen en gemeenten, al hoop ik ook op gesprekken met docenten voor inspiratie om maatwerk op het gebied van onderwijs en doorlopende leerlijnen te ontwikkelen en te versterken. Ook dat zijn belangrijke thema's. De kans om vanuit de stevige basis die door mijn voorganger is neergezet, verder in te zetten op vernieuwing, wil ik met beide handen grijpen, al wordt dat in een tijd van krimp en bezuinigingen nog een heel gepuzzel.

Mijn persoonlijke doelen voor de komende vijf jaar liggen op het vlak van innovatie, differentiatie en 'verbindend ondernemen'. Bruggen bouwen naar andere organisaties in de regio, zoals het primair onderwijs, de roc's, hogeschool en universiteit. Ik zie ruimte om voor leerlingen de overgangen te verbeteren en spanning weg te nemen tussen het po en het vo en tussen het vo en mbo, hbo en wetenschappelijk onderwijs. Dat vraagt meer grensoverschrijdend contact en samenwerking tussen het aanleverende en het afnemende veld. Voor ik deze functie kreeg, heb ik aan beide zijden bestuursfuncties vervuld en de vraagstukken ook vanuit dat perspectief ervaren. Voortgezet onderwijs vind ik een bijzondere fase in het leven van een kind. Maar ik vind onderwijs sowieso een prachtige sector.”

‘De kans om verder in te zetten op vernieuwing wil ik met beide handen grijpen’



Kolette Raateland

Sinds augustus 2015 afdelingsleider onderbouw havo/vwo Coenecoop College, Waddinxveen:

‘Het team in zijn kracht zetten’

“Wat ik leuk vind aan mijn nieuwe functie is dat het tot nu toe een soort zoektocht is. Waar gaan we heen als team, welke doelen hebben we? Ik leer mijn collega's opnieuw kennen nu ik leidinggevende ben geworden. Dat doe ik ondermeer door hun lessen te bezoeken en dan is het mooi om te zien hoe bevoegen iedereen is. Eigenlijk ken ik deze docenten nu beter dan toen ze nog gewoon mijn collega's waren. De interne doorstroming van docent beeldende kunst naar afdelingsleider havo/vwo is geen enkel probleem voor mijn functioneren binnen het team omdat ik van de mavo af kom. Tijdens mijn sollicitatie op deze functie heb ik bovendien zelf aangegeven behoefte te hebben aan scholing. Gelukkig staat de directie daar helemaal achter, zodat ik momenteel een training basisvaardigheden middenmanagement doe van het CPS.

De komende vijf jaar wil ik vooral een goede afdelingsleider worden en zijn. Mijn ambities zijn om het team in zijn kracht te zetten, zodat het in de klassen goed loopt en dat het team optimaal functioneert. Wat betreft de schoolresultaten hebben

we nog wel een slag te slaan, dus ik hoop daaraan bij te dragen door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat we met elkaar inhoudelijk over onderwijs praten. Contact houden en open communiceren zijn voor mij belangrijk, want het gebeurt in de klas en niet achter mijn bureau. De directie draagt daaraan bij door de afdelingsleiders hier op de school te ondersteunen met een coachingstraject. Een particulier trainingsbureau geeft zowel gezamenlijke coaching aan ons complete team afdelingsleiders, conrector en rector, als een-op-een coaching. Dat geeft ondersteuning en helpt mij tegelijkertijd om mijn functie goed uit te oefenen.”

‘De komende vijf jaar wil ik vooral een goede afdelingsleider worden en zijn’

Begeleiding beginnende schoolleider kan beter

ELKE GEZEL VERDIENT EEN MEESTER

Beginnende schoolleiders zijn niet te benijden. Meestal worden ze in het diepe gegooid met hooguit een diploma zelfreddend zwemmen op zak. Met andere woorden: ze hebben veel zelf uit te zoeken en kunnen meestal geen beroep doen op een kant-en-klaar inwerkprogramma of een door de school verzorgd begeleidingsprogramma. Dat moet veranderen.

Tekst: Jacq Zinken / Fotografie: iStockphoto

Een beginnend schoolleider is iemand die een eerste benoeming of aanstelling krijgt met een personele lijnverantwoordelijkheid over een team van docenten. In het voortgezet onderwijs is dat meestal een docent die voor het eerst teamleider wordt op de school waar hij of zij werkt.

‘Veel eindverantwoordelijke leidinggevend, rectoren en bestuurders, vertrekken binnen een paar jaar’

Brigit Verbeek, gespecialiseerd in leiderschapstrajecten (zie kader), schat dat vo-scholen nu gemiddeld eens in de twee, drie jaar te maken hebben met een nieuwe teamleider. Maar in de toekomst gaat dat veranderen: “Heel veel eindverantwoordelijke leidinggevend, rectoren,

bestuurders, zullen binnen een paar jaar vertrekken. Dat gat wordt dan opgevuld door de ervaren teamleiders, waardoor er extra vacatures ontstaan onder teamleiders. Ik verwacht dus een toenemende mobiliteit op het vlak van leidinggevend.” Des te urgenter is het dat aanstormende leidinggevend kunnen rekenen op gedegen inwerk- en begeleidingsprogramma’s. Op dat vlak is echter nog veel werk te verzetten. Verbeek: “Nu hebben de meeste beginnende teamleiders geen passende vooropleiding; ze hebben tot dat moment niks aan leiderschap gedaan. Vanaf de dag dat ze benoemd zijn, hebben ze hun handen vol aan de nieuwe rol en ze gaan dan ook niet meteen in de eerste maanden een opleiding doen. Het leren vindt dus vooral informeel plaats.”

Transities

In opdracht van de VO-academie deed KPC Groep onderzoek naar succes- en faalfactoren bij de begeleiding van startende teamleiders. Om de begeleidingsbehoefte van startende schoolleiders



in kaart te brengen, is in dat onderzoek het concept van transities ontwikkeld. Met een transitie wordt bedoeld: het doorlopen van een verandering in de benodigde set competenties om het nieuwe werk (schoolleiderschap) aan te kunnen. De starters moeten bijvoorbeeld vakinhoudelijk, vakdidactisch en pedagogisch bekwaam worden in aansturing op het niveau van docenten, in plaats van op het niveau van leerlingen, terwijl ze tegelijkertijd een nieuw vak, namelijk dat van schoolleider, moeten leren.

De moeilijkste transitie is het leren dragen van lijnverantwoordelijkheid

De moeilijkste transitie is blijkens het onderzoek het leren dragen van lijnverantwoordelijkheid: het aanspreken van docenten op hun gedrag, het nemen van beslissingen met (nadelige) personele consequenties en het geven van sturing aan mensen. In het voortgezet onderwijs is deze transitie om twee redenen extra moeilijk: de nieuwe schoolleider en de docent die hij opeens moet aanspreken, waren daarvoor meestal collega's, en de lijnverantwoordelijkheid is in het voortgezet onderwijs wat diffuser geregeld dan in het primair onderwijs. De beginnend schoolleider heeft als teamleider vaak niet de bevoegdheid om mensen aan te nemen en te ontslaan; formele

Creatieve dialoog

Brigit Verbeek werkt onder meer als trainer-adviseur in leiderschapstrajecten voor onderwijsmanagement. De VO-academie heeft haar gevraagd een handreiking te maken voor scholen over de begeleiding van beginnende schoolleiders en tevens een traject voor beginnende schoolleiders te ontwerpen.

“Ik ga nu ter voorbereiding twee keer een creatieve dialoog opzetten met starters, ervaren leidinggevenden en eindverantwoordelijken. Dan komen vragen op tafel als: waar moet dit programma aan voldoen, wat moet de school aanpakken, wat moet de educatieve infrastructuur oppakken, en wat moet VO-academie oppakken? Ik zie het meer als een soort design voor een inwerkprogramma. Ik hoop de gesprekken in januari en februari te kunnen voeren.”

beoordelingsgesprekken worden gevoerd door de eindverantwoordelijk schoolleider en/of docenten zijn weliswaar ingebed in een team, maar werken voor verschillende teams.

Ook de overgang naar de nieuwe sociale werkcontext (het moeten loslaten van je oude netwerk als docent en het opbouwen van een nieuw netwerk als schoolleider) ervaren de nieuwe leidinggevenden als een moeilijke transitie. Je rol en de manier waarop mensen je bekijken, veranderen immers vanaf het moment van benoeming.



Praktische aanbevelingen

- Schoolleiderschap wordt gezien als een logische stap voor alle mensen met ambitie en talent. Voor sommigen is het leiderschap echter een vals carrièreperspectief. Kweekvijvers en leiderschapsprogramma's kunnen meer gericht worden op de bewustwording bij deelnemers dat het ook mogelijk is hun talenten op een andere manier te ontplooiën dan via een schoolleidersrol.
- Benadruk bij beginnende schoolleiders dat het niet gaat om wat of wie je kent, maar om wie je bent en wat je doet. Richt daar de ondersteuning op in.
- Zorg voor voldoende mogelijkheden voor zelfreflectie voor de beginnende schoolleider via interne of externe coaches of intervisiemogelijkheden.
- Zoek lokale en regionale samenwerking voor het behoud en ontwikkelen van talent, zeker als je eigen schoolorganisatie vanwege haar omvang onvoldoende mogelijkheden biedt.

Specifiek voor het vo:

- Interne doorgroei in de eigen school is in het vo gebruikelijk. Beginnende teamleiders zijn gebaat bij een groter extern netwerk en een groter extern referentiekader om de benodigde transitie te maken.
- Stages, uitwisselingstrajecten of interimwerkzaamheden op andere scholen of kweekvijvers met andere scholen zijn hiertoe mogelijke instrumenten, eventueel in samenwerking met andere scholen en besturen in de regio.
- Het loslaten van de rol van docent moet een groter onderdeel uitmaken van de oriëntatie op leiderschap. Dat loslaten gebeurt lang niet in alle gevallen. Beginnende schoolleiders starten in de wetenschap: 'als dit fout gaat, word ik weer gewoon docent'.

(Bron: H. Burgmans & T. van Roosmalen, *Inwerken van beginnende schoolleiders, In positie komen, in positie blijven*. KPC Groep, 2014.)

Vaak krijgt de nieuweling geen heldere kaders of opdracht vanuit de organisatie mee

De hoge werkdruk is eveneens een knelpunt, maar ervaren schoolleiders beschouwen een cursus timemanagement daarvoor niet als dé remedie. Zij zien heldere kaders, een duidelijke rolopvatting en rolvastheid als de beste waarborg voor het hanteren van de hoge werkdruk.

Huidige praktijk

Om al die transitie met succes te kunnen doorlopen, is begeleiding cruciaal. Grote besturen in het voortgezet onderwijs hebben vaak wel een voorziening in de aanloopfase, bijvoorbeeld in de vorm van een 'kweekvijver': een traject van een jaar waarin alle aspecten van leidinggeven voorbij komen. Deelnemers hebben daarmee in elk geval alvast een behoorlijke theoretische bagage. Maar als zo iemand echt als leidinggevende aan de slag gaat, gaan andere factoren dan een startbekwaamheid een rol spelen.

Voor het overgrote deel van de scholen geldt volgens Verbeek dat het vooral onduidelijk is wat ze dóen met startende schoolleiders. "Bijna alle scholen hebben wél inwerkprogramma's voor nieuwe docenten. Die komen in een groep, hebben intervisie-achtige bijeenkomsten en krijgen een coach binnen de sectie. Voor beginnende schoolleiders behoort alleen coaching tot de mogelijkheden en verder staat de deur altijd open voor vragen. Hoewel de intentie goed is, betekent het inwerken meestal niet veel meer dan dat. Ook een warme overdracht laat nog wel eens te wensen over."

Verbeek herinnert zich nog hoe ze na haar docentschap in een leidinggevende functie terecht kwam: "Ik heb het ook zelf gewoon geleerd door het te doen. Ik heb wel ergens in mijn eerste jaar een cursus 'tussen directie en docent' gedaan, en later een coachopleiding. Maar ik ben echt in het diepe gegooid. De

‘Iemand om op terug te vallen’

Fort Verheijden is sinds 1 januari eindverantwoordelijk schoolleider van VSO de Velddijk in Tegelen, onderdeel van Onderwijsgroep Buitengewoon. Hij begon daar als docent en zette negen jaar geleden de eerste stap naar een leidinggevende functie toen hij teamleider werd. “Ik had al een middenmanagementopleiding gedaan, en ik kende die afdeling van haver tot gort. Maar ik moest toch nog heel wat leren, bijvoorbeeld hoe je op een goede manier een functioneringsgesprek voert, of hoe je je kwaliteitszorg op een adequate wijze inregelt. Toen mij duidelijk werd dat ik naar een eindverantwoordelijke functie toe wilde, heb ik besloten de opleiding ‘Leergang Hoger Management’ te gaan doen.” Het inwerken in zijn huidige positie is over het algemeen prima verlopen. “Ik had een goede overdracht. De vertrekkende directeur heeft mij al zijn documenten gegeven, verteld hoe hij de dingen aanpakte en mij op de hoogte gebracht van alle schooloverstijgende ontwikkelingen. In een periode van een paar maanden hebben we drie of vier keer een uurtje of anderhalf om

tafel gezeten. Verder kon ik altijd bij mijn sector-directeur en het Service- en Bestuursbureau van de Onderwijsgroep terecht. Dat vind ik ook wel een vorm van begeleiding: iemand of een organisatie waar je op terug kunt vallen.”

Binnen de stichting had Verheijden contact met een zes andere beginnende schoolleiders. “We zijn gestart met een cultuurprogramma aangaande leiderschap: welke leiderschapsstijlen vinden we passen bij een ‘warme zakelijkheid’, welke cultuur willen wij als leidinggevend binnen onze stichting uitstralen en hoe doe je dat dan?” Op zijn beurt heeft Verheijden nu zelf te maken met twee startende teamleiders. “Ik herken wel dat dingen voor hen nieuw zijn en dat ze veel vragen hebben. Daarom houd ik wekelijks werkoverleg, waarbij zeker ook ruimte is voor persoonlijke begeleiding. Ook werken we met intervisie. Volgens mij is dat noodzakelijk om te voorkomen dat ze overspoeld worden in hun nieuwe rol. Maar daarnaast is het vooral de handen uit de mouwen steken, aan de slag gaan en je verantwoordelijkheid pakken.”

incidenten rond leerlingen in mijn eerste jaar waren behoorlijk heftig, dat maakte de start wel zwaar.” En die gang van zaken is niet erg veranderd, is haar pas nog gebleken: “Ik zit wel eens bij de gesprekken en dan valt me op dat de houding van de nieuweling vaak is: ‘zeg maar hoe het moet’. De eindverantwoordelijke heeft echter veel meer de neiging om te coachen en te begeleiden. Die zegt liever niet wat je moet doen, maar ‘ik help je wel als ik weet wat je vraag is.’”

Meester-gezel

Ook het KPC-onderzoek signaleert een kloof tussen de ambities en het enthousiasme van de beginnende schoolleider enerzijds en de zich opdringende werkelijkheid anderzijds. Vaak heeft de nieuweling geen heldere kaders of opdracht vanuit de organisatie meegekregen, waardoor het niet duidelijk is wat hij wel of niet moet doen. Daarbij ontbreekt het hem (nog) aan een heldere eigen visie op zijn rol en op zijn korte- en langetermijnprioriteiten. Een gegeven is volgens Brigit Verbeek dat bijna elke middenmanager in het onderwijs zich opgezadeld voelt met een hoeveelheid verantwoordelijkheden die altijd vele malen groter is dan de bevoegdheden die erbij hadden moeten horen. Een aanpak die zou kunnen werken, meent Verbeek, is wanneer een school bewust kiest voor een

meester-gezel-constructie. “Zet beginnende schoolleiders in ieder geval niet helemaal alleen in een kamertje, maar laat ze met een ervaren schoolleider een kamer delen. Voor mij is zo’n meester veel meer dan een coach. Die laatste zie je af en toe eens, maar met zo’n meester kun je elk probleem bijna onmiddellijk tackelen. Hij fungeert in de dagelijkse praktijk als rolmodel.”

‘Laat beginnende schoolleiders met een ervaren schoolleider een kamer delen’

Daarnaast vindt Verbeek dat de educatieve infrastructuur op bovenschools niveau ook een extra voorziening zou moeten hebben. “Ik denk aan een soort regionaal leernetwerk of een intervisiegroep van gelijkgestemden, die onder begeleiding met elkaar over hun ervaringen als leidinggevende met een leervraag aan de slag kunnen.” ■

De VO-academie heeft het stimuleren en ondersteunen van schoolleiders om te komen tot goede inwerkprogramma's als een van de speerpunten van de activiteiten in 2016 opgenomen.

LEAD & LEARN

Lessen en tips...

Lead & Learn is een intervisietraject waaraan inmiddels 180 middenmanagers hebben deelgenomen. Wat zijn de belangrijkste lessen waarmee anderen hun voordeel kunnen doen? Acht tips.

‘Het feit dat jij bezig bent met ontwikkelen, straalt uit op je team en de school’

– Lisette, teamleider

1 **Combineer de juiste elementen**

Intervisie levert meer op als het onderdeel is van een totaalprogramma. Bij Lead & Learn gaat het om een mix van intervisie, scholing en coaching, ingebed in een strak georganiseerd jaarprogramma.

2 **Begin met een inspirerend startweekend**

Een startweekend ‘op de hei’ biedt voorsprong: even weg uit de hectiek van de school. Het geeft deelnemers ook de kans elkaar goed te leren kennen en een basis te leggen voor veiligheid en vertrouwen.

‘Ik merk dat mijn verandering in leidinggeven ook een andere manier van werken in het team teweegbrengt.

We gaan meer op zoek naar de inhoud’

– Michel, teamleider havo/vwo-onderbouw

3 **Werk met persoonlijke leervragen**

Voraf zien veel middenmanagers in intervisie een ‘quick fix’ voor concrete praktijkproblemen. Maar intervisie levert meer op als ook de professionele ontwikkeling van deelnemers aan bod komt.

4 **Stel de groepen zorgvuldig samen**

Intervisie is ‘leren onder gelijken’: deelnemers die hetzelfde soort werk doen, kunnen zich beter in elkaar inleven en elkaar beter ondersteunen.

5 **Zorg voor een goede organisatie**

Creëer een sfeer van rust en reflectie. Leg de intervisiebijeenkomsten ver van tevoren vast en ruim er meer dan genoeg tijd voor in.

6 **Investeer in deskundige begeleiding**

De begeleiders moeten deskundig zijn in intervisie, geschikte methoden aandragen en het proces zodanig kunnen begeleiden dat alle groepsleden de kans krijgen om te leren.

7 **Regel inspirerende sprekers**

De combinatie van ervaringen uitwisselen en een lezing of masterclass over een relevant thema levert een duidelijke meerwaarde op.

8 **Maak de link met team- en schoolontwikkeling zichtbaar**

Door dit expliciet aan de orde te stellen, gaan deelnemers de link zien tussen persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en schoolontwikkeling.

Meer weten over Lead & Learn, het intervisietraject voor middenmanagers van de VO-academie, de VO-raad en School aan Zet? Op www.leadandlearn.nl kunt u de publicatie ‘Leren van Lead & Learn’ downloaden, over de ervaringen van twee edities Lead & Learn en de kernelementen van een succesvol intervisietraject. De publicatie geeft een beeld van de functie van middenmanagers en wat intervisie voor hun professionele ontwikkeling kan betekenen, en daarmee voor de schoolontwikkeling.

Monique Vogelzang

*Inspecteur-generaal van het Onderwijs bij de
Inspectie van het Onderwijs*

'Sturen op je eigen visie en ambities'

"Van zowel bestuurders als schoolleiders wordt de komende jaren steeds meer gevraagd en verwacht. Naast de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs, is er steeds meer aandacht voor het sturen op een eigen visie en ambities. Daarnaast spelen ontwikkelingen buiten de school een steeds grotere rol. Bestuurders ontwikkelen beleid samen met hun schoolleiders en docenten. Ze faciliteren en steunen schoolleiders bij de invulling ervan. Die invulling kan per school heel specifieke accenten hebben, afhankelijk van de wensen en ambities van de leerlingen en de teams. Je moet dus als bestuurder en schoolleider in staat zijn je team van professionals te faciliteren opdat ze hun werk optimaal kunnen doen. Maar je moet ook steeds beter kunnen samenwerken met partners, in de school en daarbuiten.

'Het gaat niet om een trucje of methode, maar om een houding'

Hiervoor is veranderingsgezindheid en ambitie nodig. Het gaat niet om een trucje of methode, maar om een houding. Het begint allemaal met bewustzijn en zelfreflectie op je eigen functioneren en je eigen organisatie. Ken jezelf, ken je medewerkers en leerlingen en ken je organisatie. Ontwikkel gezamenlijk een visie, formuleer ambities en geef daar vorm en inhoud aan. Kijk naar je onderwijsproces, je kwaliteitszorg en het schoolklimaat, en werk aan ruimte voor en professionalisering van je docenten. Kijk daarbij ook over de muur van je eigen school heen. Deel je ervaringen en wees bereid om te leren van anderen."

Fotografie: Josje Deekens

Jelmer Evers (40)

docent, publicist en innovator:

‘De docent hoort het vertrekpunt te zijn, niet het sluitstuk van een keten van politici, ministers, onderwijsinspecteurs, onderwijsdeskundigen en schoolbestuurders’



‘ELKE DOCENT ZOU EINDBAAS MOETEN ZIJN’

In *Het Alternatief* betoogt Jelmer Evers dat de docent aan het begin van alle besluitvorming op school moet staan. Met de in oktober verschenen bundel ‘Het Alternatief 2: de ladder naar autonomie’, gaat hij een stap verder en betreft de hele keten bij de onderwijsvernieuwing.

Tekst: Hanneke van der Linden / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Een radicaal manifest om het onderwijs om te draaien, dat was het eerste boek dat Jelmer Evers samen schreef met René Kneyber. Geen besluitvorming van bovenaf, geen opgelegde regelgeving, maar vernieuwing van onderaf, waarin betrokken docenten aangeven wat zij nodig hebben om goed onderwijs te kunnen geven en de gehele keten dienstbaar is aan de docent en zijn klas. Goed onderwijs voor iedere leerling, waarin het maximale uit ieder kind wordt gehaald.

De realiteit blijkt echter weerbarstig. Niet iedere docent is gewend aan zo veel verantwoordelijkheid. Reden voor Evers en Kneyber (respectievelijk docent geschiedenis en docent wiskunde) om in *Het Alternatief 2* ook schoolleiders, bestuurders, het ministerie en de onderwijsinspectie te betrekken bij hun innovatieve visie op onderwijs.

Evers: “Veel initiatieven tot onderwijsvernieuwing stranden: we kunnen de complete verantwoordelijkheid wel bij docenten neer gaan leggen, maar als de structuren daaromheen niet meewerken en faciliteren, gaat onderwijsvernieuwing moeizaam en mislukt het vaak. Dan worden alle initiatieven teruggedraaid en zijn we weer terug bij af. Ik ben er nu van overtuigd dat iedereen erbij betrokken moet worden. Dan heeft onderwijsvernieuwing de meeste kans van slagen. Ik zie te vaak dat binnen scholen de lagen van bestuurders, afdelingsleiders en docenten van elkaar gescheiden zijn. Informele netwerken zijn cruciaal; denk aan collegiale netwerken binnen én buiten de school. Onderwijsvernieuwing zou een gezamenlijk en langdurig traject moeten zijn, dat van boven naar beneden door de hele school gedragen

wordt. Dat vergt een holistische benadering waarbij iedereen betrokken is. De hoofdconclusie is dat we het handelingsvermogen van docenten en schoolleiders moeten vergroten. De Engelsen hebben daar een beter woord voor: *agency*.”

Wat is dan de rol van schoolleiders?

“Schoolleiders zijn cruciaal voor het slagen van nieuwe onderwijsvormen zoals *flipping the classroom*, waarbij digitale leermiddelen en -omgevingen thuis toegang geven tot de leerstof en er in de klas ruimte is voor extra uitleg, huiswerk maken en vragen beantwoorden. Schoolleiders moeten dan wel weten wat er in de klassen gebeurt en hoe het onderwijs wordt vormgegeven. Ga vaker op lesbezoek en breng meer tijd in de klas door! Té veel schoolleiders zien het als hun taak om met data om te gaan en die te verwerken in roosters, lessen, rendementscijfers, et cetera. Ze zullen zich moeten realiseren dat onderwijs in de klas gebeurt. Daar moeten zij getuige van zijn. Samen met docenten kunnen zij onderwijsvernieuwing in gang zetten. Zij kunnen het tot een succes maken door zich voor de docenten dienstbaar op te stellen.

Ik ben niet voor aparte scholing van schoolleiders; ik geloof in gemixte trajecten van schoolleiders en docenten samen. Vraag aan docenten wat zij nodig hebben om goed les te kunnen geven en om te professionaliseren. Neem functioneringsgesprekken serieus en steek daar tijd in, om samen het handelingsvermogen van de school te vergroten. Schoolleiders kunnen leiderschap tonen door



Jelmer Evers

Jelmer Evers publiceerde samen met René Kneyber de bundels *Het Alternatief* en *Het Alternatief 2*. Beide docenten spelen al langere tijd een rol in het onderwijsdebat. Evers was Docent van het Jaar in 2012, werd door Vrij Nederland uitgeroepen tot Beste in zijn vak in 2013, stond datzelfde jaar in de lijst van Radicale Vernieuwers van Vrij Nederland en Kennisnet en was in 2014 een van de vijftig genomineerden voor de wereldwijde docentenprijs van de Varkey Gems Foundation. Hij was tevens lid van het ontwerpteam van de Nederlandse School, een vernieuwende post-initiële opleiding voor docenten. Kneyber schreef het spraakmakende boek over klassenmanagement 'Orde houden in het vmbo', is sinds januari 2015 lid van de Onderwijsraad en sinds augustus 2015 actief voor de Onderwijscoöperatie en columnist bij Trouw. In juli 2015 verscheen de internationale uitgave van *Het Alternatief*, getiteld 'Flip the System: changing education from the ground up'. Daar komt een internationaal teacher leadership-netwerk en -instituut uit voort dat Evers via een fellowship bij Education International zal opzetten.

verantwoordelijkheid te geven aan docenten die dat aankunnen.”

Waarom is onderwijsvernieuwing zo urgent?

“De wereld verandert snel en is complex. Het vraagt een breed scala aan menselijke eigenschappen en vaardigheden om een redelijk bestaan te kunnen opbouwen. Het onderwijssysteem kan echter een stuk beter. Ik vind dat ik zelf middelmatig onderwijs heb genoten, zowel in het voortgezet onderwijs als tijdens mijn vervolgopleiding. Leerlingen hebben recht op het beste onderwijs dat docenten kunnen geven. Daar hoort een pedagogische optimalisatie bij, zodat leerlingen worden gestimuleerd zichzelf te ontwikkelen tot autonome mensen die zelf en samen met anderen hun wereld kunnen vormgeven en naar hun hand zetten. Het is idealistisch, ja. En ik weet dat nog niet iedereen daartoe in staat is. Maar als we niet opletten, groeit de ongelijkheid tussen mensen tot het niveau van de negentiende-eeuwse arbeidsongelijkheid.

Ik ben geen onderwijsvernieuwer die harde kennis vergaren niet meer nodig vindt omdat leerlingen alles via Google kunnen opzoeken. Kennis hoort erbij

en is een van de onmisbare kenmerken van goed onderwijs. Anders wordt het onderwijs inhoudsloos. Maar alleen goed leren rekenen en schrijven is ook niet genoeg. De uitdagingen waarmee jongeren in de maatschappij te maken krijgen, vragen om een pedagogische aanpak die zich uitbreidt naar de ontwikkeling van heel de mens. Een mens die het vermogen heeft om bewuste keuzes te maken, die vorm te geven én ernaar te handelen. Wat mij betreft kan dat ook binnen heel traditionele onderwijsvormen plaatsvinden. De context waarin de ontwikkeling plaatsvindt, kan binnen iedere school anders zijn.”

Wat kunnen bestuurders doen om onderwijsvernieuwing te faciliteren?

“Het is vreemd dat besturen in het vo geen geld vrijmaken dat docenten zelf kunnen gebruiken voor onderwijsvernieuwing en -ontwikkeling. Dat had er al lang moeten zijn. Of een docent geld krijgt voor een vernieuwend project op school, is nu nog vaak afhankelijk van de vraag of het past binnen initiatieven van het bestuur of de schoolleiding of binnen grote, landelijke projecten, bijvoorbeeld om techniekonderwijs te stimuleren. Budget voor

‘Schoolleiders kunnen onderwijs- vernieuwing tot een succes maken door zich voor de docenten dienstbaar op te stellen’

persoonlijke professionele ontwikkeling is er wel, maar ook daar mogen docenten niet altijd vrij over beschikken.

Het LerarenOntwikkelfonds (LOF) vult dit gat op. Het ministerie van Onderwijs heeft vijf miljoen beschikbaar gesteld voor dit fonds, dat wordt beheerd door de Onderwijscoöperatie. Docenten kunnen op diverse momenten in het jaar een projectaanvraag indienen. Een jury van docenten uit de Onderwijscoöperatie beoordeelt of de projecten ook echt vernieuwend zijn. Docenten van wie de aanvraag wordt goedgekeurd, gaan opereren binnen een netwerk van vernieuwende en ondernemende docenten. Als bestuurders in het vo de projecten van docenten in het kader van het LerarenOntwikkelfonds niet gaan ondersteunen, zetten ze zichzelf volledig buiten spel!

Daarnaast zouden bestuurders zich sterk moeten maken voor een kleinere lestaak voor docenten. In de cao-besprekingen wordt de hele tijd gesproken over flexibilisering van het onderwijs. Maar flexibilisering van de grond krijgen, is heel tijdrovend. En ondertussen moeten docenten zo'n 26 uren per week blijven lesgeven. Dat is te veel. Dan vraag je het onmogelijke. Waarom maken bestuurders zich niet sterk voor een maximum van twintig lessen?"

Wat is jouw oplossing?

"Ik pleit onder andere voor een Rijksacademie voor Onderwijs waarin alles samenkomt wat in het belang is van onderwijsontwikkeling. Een plek voor continue scholing en ontwikkeling van onderwijsprofessionals. Een plek waar docenten en schoolleiders terecht kunnen voor bijscholing en professionalisering, waar plaats is voor formele en informele kennisuitwisseling en ook lerarenopleidingen en pabo's zijn samengebracht. Bestuurders, schoolleiders en docenten moeten dat organiseren, samen met het ministerie van Onderwijs en de onderwijsinspectie. Dan hebben we alle kennis, randvoorwaarden en deelnemers uit het onderwijsveld bij elkaar. En de docent hoort het

vertrekpunt te zijn, niet het sluitstuk van een keten van politici, ministers, onderwijsinspecteurs, onderwijsdeskundigen en schoolbestuurders. Van boven naar beneden moet de allereerste vraag zijn: 'Wat heeft de docent nodig?'. De docent hoort het startpunt te zijn, en niet, als uitvoerder van het beleid, de hekkensluiser."

Je bent zelf docent en werkt bij UniC in Utrecht. Hoe zijn jouw ervaringen met schoolleiders?

"We hebben hier op UniC een fijne, nieuwe schoolleider die de platte organisatie van de school benadrukt, heel veel verantwoordelijkheid bij teams legt en optimaal benut. Het is iemand die een onderzoekende en afwachtende houding heeft. Rustig. Hij praat met iedereen en creëert de juiste randvoorwaarden. Zijn eerste zorg is dat die in orde zijn. Het klinkt heel klein, maar een simpel voorbeeld is dat sommige docenten stress hebben als aan het begin van het schooljaar het ICT-netwerk niet optimaal functioneert. Dan moet je je lesmateriaal op het laatste moment omgooien. Deze schoolleider zorgde ervoor dat het netwerk weer optimaal werkt. Heel fijn. Een goede schoolleider functioneert niet hiërarchisch, maar geeft wel sturing. Het is dienend leiderschap."

Je schrijft boeken, columns en blogs over onderwijs, geeft lezingen en presentaties. Wat is jouw missie?

"Elke docent zou een eindbaas moeten zijn. Iemand die in staat is om verantwoordelijkheid en het eigenaarschap over zijn eigen leven en professie te pakken. Iemand die leerlingen voorleeft hoe het is om respect voor jezelf te hebben en te krijgen. Zodat leerlingen dat ook begrijpen en krijgen." ■

Jelmer Evers en René Kneyber, Het Alternatief 2, Phronese, Culemborg.

LEERLINGEN ALS 'CHANGE AGENTS'



**NIEUWE VORMEN VAN
LEERLINGPARTICIPATIE
OP HET LIEMERS COLLEGE**

Schoolstewards, IT-coaches, peer tutors: het Liemers College in Zevenaar en Didam werkt hard aan onderwijs-vernieuwingen en wil leerlingen op tal van manieren een actievere rol in de school geven. ‘We lopen er tegenaan dat we jongeren structureel onderschatten.’

Tekst: Mirjam van Teeseling / Fotografie: Dirk Kreijkamp

“Leerlingparticipatie is dat leerlingen niet alleen Engels of wiskunde leren, maar ook hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen”, zegt Nienke Leenders, vwo 6-leerling op het Liemers College en voorzitter van de leerlinggeleding in de MR. “Ik vind het gewoon belangrijk dat de leerlingen gehoord worden. Het kan natuurlijk altijd meer of beter, maar ik vind dat wij op deze school een hele goede start hebben gemaakt.”

De school van Nienke werkt hard aan uitbreiding en professionalisering van leerlingparticipatie. In het schoolplan 2015-2020 staat: ‘Leerlingen hebben ideeën over onderwijs dat hen past en over wat zij goed onderwijs vinden. De school wil meer gebruik maken van deze ideeën. Daardoor leveren leerlingen een belangrijke bijdrage aan het positieve leer- en leefklimaat op school.’

Harald Wiggers, voorzitter van de centrale directie, verwacht daar veel van. “Er zijn tal van mogelijkheden om leerlingen actievere rollen te geven in de school. We hebben ook dit jaar een groep bovenbouwleerlingen opgeleid tot betaald trainingsacteur. Ze worden ingezet als ‘oefenmateriaal’ bij trainingen en bijscholing binnen de school, maar ook daarbuiten. Ze kunnen na de opleiding verschillende types leerlingen spelen en zijn getraind in het geven van feedback aan de docent tegenover hen. Dat is eveneens een vorm van leerlingparticipatie. En in het kader van goed burgerschap hebben we de rol van schoolsteward ingevoerd. Alle eerste- en tweedeklassers plus alle bovenbouwleerlingen van het vmbo vervullen in een rouleersysteem deze taak en dat bevalt goed.”

Famke van den Boom uit vwo 4 legt uit hoe het werkt: “In de pauze lopen de stewards rond in speciale hesjes. Stel, iemand gooit een appel naast de prullenbak, dan spreken ze je daarop aan. Dat is ook een soort leerlingparticipatie: anderen motiveren om op te ruimen. Iedereen komt een keer aan de beurt. Dan weet je ook hoe het is om in hun schoenen te staan.”

IT-coaches

Met het onderwijs wil de school de kant van gepersonaliseerd leren op. Dit betekent dat leerlingen op hun eigen manier en in hun eigen tempo werken aan de leerdoelen, en dat per vak, leerinhoud of onderdeel, telkens een volgend programma voor herhaling, verdieping en/of verrijking wordt aangeboden, afhankelijk van de prestaties en voorkeuren van de leerling. In dat kader begon het Liemers College met ‘bring your own device’ (BYOD), oftewel: laat leerlingen zelf bepalen of ze willen werken op tablet, smartphone of laptop. Voor de uitdagingen op IT-gebied die dit met zich meebracht, bleken leerlingen sneller oplossingen te kunnen vinden dan docenten. Zo werd het idee geboren om leerlingen in te zetten als IT-coaches. Inmiddels zijn er twee IT-coaches per brugklas en vijftientig in de rest van de school. Het is de bedoeling dat dit nog verder wordt uitgebouwd. Havo 4-leerling Indy Timessen: “Als er iets is met een computer, ga je daarmee naar de IT-coaches. Zij helpen ook docenten die een beetje op leeftijd zijn en niet altijd snappen hoe dingen werken.”

‘Iedere leerling kan een rol spelen in de organisatie van de school en in het leren van andere jongeren’

Wiggers: “Het is erg leuk om te zien hoe die jongelui hun medeleerlingen helpen en hoe ze door hun voorsprong op digitaal gebied onze docenten uit hun comfortzone halen, maar ook geweldig ondersteunen met bruikbare apps.” Talenten van leerlingen worden aangesproken en leerlingen krijgen meer verantwoordelijkheid binnen de school, met profijt voor iedereen.



Tips van leerlingen

Ilse Eijkelkamp (havo 5): “Betrek leerlingen bij wat je wilt doen aan leerlingparticipatie, laat leerlingen meedenken over wat mogelijk is. Het is belangrijk dat je weet wat de leerlingen willen.”

Nienke Leenders (vwo 6): “Vorm een klankbordgroep van leerlingen, zoals wij dat hebben op het Liemers College. Zo hoor je wat er bij leerlingen speelt. En zorg dat de schoolleiders duidelijk hebben wat ze willen en waar ze naartoe willen met leerlingparticipatie, zodat ze dat ook kunnen overbrengen aan de leerlingen.”

Famke van den Boom (vwo 4): “Doe het stapje voor stapje, zodat je het goed kunt opbouwen.”



Ook voor Wiggers zelf: “Wat het mij leert en ook mijn afdelingsleiders, is dat je los moet durven laten. Dat jij niet alle expertise hoeft te hebben. In deze snel veranderende samenleving moet je durven vertrouwen op de expertise van anderen. Ook als schoolleider pas ik dit principe steeds meer toe. Als het gaat om de implementatie van al die mooie dingen, ga ik niet sleuren en trekken, maar laat ik mijn beelden los. Mijn loslaten is ‘anders vasthouden’.”

Peer support

Centraal in de plannen van het Liemers College staat verdere uitbreiding van *peer support*. Famke: “Het idee is dat je de kwaliteiten van leerlingen gebruikt om andere leerlingen te helpen. De een is goed in wiskunde en helpt iemand die daar zwak in is. Daar word je allebei een stukje beter van: de een leert samenwerken, de ander snapt z’n wiskunde. Volgens mij zijn ze dat nu goed aan het opzetten.” Wiggers: “Door peer support-activiteiten leren leerlingen te delen wat zij kunnen en te halen wat ze nodig hebben, volgens het principe: zorg goed voor jezelf, zorg goed voor elkaar en je omgeving. Wat we doen op het gebied van peer support kan veel uitgebreider, we doen het nog veel te weinig. Iedere leerling kan een rol spelen in de organisatie van de school en in het leren van andere kinderen.” De school streeft ernaar om bestaande rollen voor leerlingen, zoals IT-coach, steward en trainingsacteur, verder uit te bouwen en daarnaast nieuwe rollen te ontwikkelen. Denk aan een *peer leader*, die nieuwe leerlingen begeleidt, ze wegwijs maakt in de school en de mentor helpt; een *peer buddy*, die individuele leerlingen begeleidt die door problemen of een handicap een extra steuntje in de rug nodig hebben; en een *peer tutor* die individuele leerlingen begeleidt die op een specifiek vak extra ondersteuning kunnen gebruiken.

Wiggers: “We willen het kwalitatief goed gaan invullen, zodat peer support tot de onderwijstijd van leerlingen kan worden gerekend. Als de activiteiten vanuit leerdoelen worden georganiseerd en duidelijk is welke competenties leerlingen ontwikkelen, kun je het opnemen in je onderwijscurriculum. De tijd die een leerling besteedt aan zijn peer-rol, valt dan geheel of gedeeltelijk onder de onderwijstijd, net als wanneer een leerling gecoacht wordt door een peer.”

Vernieuwing

Op het Liemers College wordt een duidelijk verband gelegd tussen leerlingparticipatie en onderwijsvernieuwing. Als je leerlingen meer betreft bij de school, kunnen zij bijdragen aan het doorvoeren van gewenste verbeteringen. Harald Wiggers ziet genoeg mogelijkheden om leerlingen in te zetten als ‘change agents’. “We moeten oude structuren doorbreken,” zegt hij. “Het idee dat je de les geeft vanuit de kennis van de docent heeft z’n langste tijd gehad. Wat de docent qua inhoud te brengen heeft, staat al op internet. Wil je kinderen laten leren, dan moet je heel andere dingen doen. We lopen ertegenaan dat we kinderen structureel onderschatten. Ze kunnen zoveel meer en ze worden zoveel meer gemotiveerd en getriggerd als je ze complexere opdrachten geeft. Ik word er wel enthousiast van om daar invulling aan te geven.” Toen hij onlangs met een plan kwam voor uitwisseling van leerlingen met een andere school, was de eerste reactie: ‘dan missen ze weer een week’. Wiggers: “Ik zei: welnee, ze kunnen alles vinden in onze digitale leeromgeving itslearning, dat noemen we gepersonaliseerd leren. Bovendien geven we deze leerlingen een opdracht mee: koppel terug aan de docenten hoe je het ervaren hebt. Ook dat is leerlingparticipatie.” ■



Rebecca Valkenburg, rector Hoeksch Lyceum, Oud-Beijerland

Spil in de samenleving

Wat doe je? Je draagt zorg voor vele honderden, zo niet duizenden leerlingen in een leeftijdscategorie die bijzonder veel vraagt op het gebied van zowel de sociale, emotionele als cognitieve ontwikkeling. Je bent dagelijks bezig met het tot stand brengen van een optimale leeromgeving waarin persoonlijk welbevinden van de leerlingen een *conditio sine qua non* is. Het gaat over de toekomst van mens en maatschappij. Je draagt ook zorg voor tientallen of soms honderden werknemers. Voor hen wil je een uitstekende werkomgeving realiseren waarin ze topprestaties kunnen leveren en zich goed voelen. Dat is niet niks. Dat is een behoorlijke verantwoordelijkheid.

Wat is daarvoor nodig? Een goed draaiende organisatie. De juiste faciliteiten. Visie op de toekomst. Ontplooiingsmogelijkheden en professionalisering voor de werkvloer. Goed financieel beleid. Goed personeelsbeleid. Samenwerking. Ruimte voor persoonlijke inbreng van eenieder. Gedeelde normen en waarden. Regelgeving. De school is de maatschappij in het klein. Het managementteam vormt de regering, de MR het parlement. Niet meer en niet minder.

Wat vraagt dat van de uitvoerenden? In mijn ogen moet je het dan hebben over persoonlijke eigenschappen die je op voorhand geschikt maken voor een bepaald beroep, en professionele eigenschappen, competenties en vaardigheden die je blijft vergroten en bijschaven. Bij de persoonlijke eigenschappen denk ik met name aan een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Intrinsieke motivatie. Integriteit, een goed innerlijk kompas. Een juiste verhouding van bevlogenheid, gedrevenheid en betrokkenheid.

Zelfreflecterend vermogen. Een kritische houding. De wens jezelf altijd weer te verbeteren. Empathie. Een gezonde dosis nuchterheid. En ja, het zal sommigen misschien wat overdreven in de oren klinken, maar voor mij is het van essentieel belang: liefde voor kennisverwerving, liefde voor mens en onze maatschappij, en bovenal liefde voor het kind.

De complexiteit van de organisatie, de snelle veranderingen, en de ontwikkelingen in de samenleving en op het gebied van de technologie stellen eisen aan de vakbekwaamheden van schoolleiders. Ze vragen om organisatorisch, strategisch en analytisch vermogen. Oplossingsgerichtheid. Visie. Communicatieve vaardigheden. Samenwerkend vermogen. Goed timemanagement. Helikopterview. Je niet laten leiden door de waan van de dag. Een eigen koers durven varen. De vele beleidsplannen vanuit de overheid hanteerbaar maken zodat ze door het personeel niet als een last worden ervaren. Kennis van kwaliteit en kwaliteitsborging op onderwijskundig gebied. Kennis van beleidsterreinen als financiën en HRM. Kennis van wet- en regelgeving binnen het onderwijs.

Afhankelijk van de functie is er op een aantal terreinen wat meer verdieping nodig. Na bovenstaande inventarisatie lijkt het voor mij klip en klaar dat schoolleiders zich als beroepsgroep moeten verenigen. Samen inhoud geven aan het beroep. Samen sparren en je kunnen ijken. Samen de belangen behartigen van de beroepsgroep en verantwoordelijkheid dragen. Samen bepalen welke professionalisering noodzakelijk is om het vak naar behoren uit te voeren. Aan de slag!

FUNDAMENT VOOR PROFESSIO- NALISERING

In 2016 gaat het Schoolleidersregister VO (SRVO) van start, dat de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs verder wil stimuleren. Een kennisbasis geeft schoolleiders een overzicht van toepasbare, overdraagbare kennis over ‘wat werkt’ in het vakgebied.

Tekst: Cindy Curré

De Stichting Schoolleidersregister VO (SRVO) wil individuele schoolleiders en de beroepsgroep als geheel ondersteunen bij de belangrijkste uitdagingen in hun vak en ervoor zorgen dat de kern van het vak terugkomt in opleidingen en de beroepsstandaard. In het kader daarvan organiseerde de stichting op 1 oktober een kennissessie met vijftien schoolleiders, van schooldirecteur tot teamleiders. Doel was om de uitdagingen van het vak van schoolleider in kaart te brengen in een zogenaamde 'kennisbasis': een breed gedragen en samenhangend fundament van toepasbare, overdraagbare kennis over 'wat werkt' in het vakgebied. In een aparte sessie sprak SRVO met HRM'ers, geïnteresseerde wetenschappers, enkele bestuurders en betrokkenen namens de opleidingen.

Platform voor uitwisseling

De kennissessie maakte duidelijk dat een kennisbasis vooral geen werkinstructie moet zijn die pretendeert alle kennis te bevatten die schoolleiders nodig hebben om goed te functioneren en waarop zij getoetst moeten worden om in het register te kunnen blijven.

Wel zou de kennisbasis een verzameling kennis moeten zijn waar schoolleiders hun voordeel mee kunnen doen bij hun gerichte ontwikkeling en/of in hun dagelijkse praktijk, zo vonden de aanwezigen. Dat begrip kennis is breed: het kan gaan om een inleiding op een thema, een overzicht van recente literatuur, tijdschriften, maar ook om bijdragen van andere schoolleiders die met een interessante casus bezig zijn.

'EEN LERENDE HOUDING IS ESSENTIEEL'

Volgens de schoolleiders in de kennissessie is de kennisbasis ook een platform om kennis uit te wisselen met andere schoolleiders die met een bepaald thema aan de slag zijn. Tevens is het een overzicht van de kern van het vak dat schoolleiders als beroepsgroep kunnen gebruiken in de dialoog met opleiders en om naar andere partijen te laten zien waar de deskundigheid van schoolleiders zit en voor welke taken zij verantwoordelijkheid willen nemen.

Kwartiermaker

Naar verwachting is de kennisbasis in januari 2016 in concept gereed. Het voorlopige bestuur van de SRVO buigt zich over de input. Het zal een brede groep schoolleiders betrekken bij de vervolgstappen, want het Schoolleidersregister VO is van schoolleiders zelf. Zij vormen het bestuur; zij kunnen met het register laten zien dat zij de kern van het vak beheersen en dat zij zich blijven ontwikkelen; de beroepsgroep kan eensgezind uitdragen wat de kernactiviteiten van

schoolleiders zijn, waarop zij deskundig zijn en waarvoor zij verantwoordelijkheid willen dragen. Onafhankelijk voorzitter van de SRVO en voormalig schoolleider Jos Cremers. "De stichting is er om ervoor te zorgen dat het register echt eigendom wordt van schoolleiders. Ik neem als kwartiermaker een aanloop naar het moment dat het bestuur van de stichting wordt overgedragen aan gekozen bestuurders. Die rol vervul ik graag, ook omdat de houding van veel schoolleiders die ik spreek ten opzichte van het register nog ambivalent is, terwijl het heel belangrijk is dat schoolleiders het register gebruiken als een inhoudelijk middel om zichzelf te ontwikkelen."

Kweekvijver

Ad Poulisse is een van de schoolleiders die op basis van ervaring en deskundigheid deel uitmaakt van het voorlopig bestuur van de SRVO. Hij is tevens lid van het bestuur van het nieuwe Netwerk van Schoolleiders en ziet het als zijn opdracht ervoor te zorgen dat het register geen ambtelijk gebeuren wordt, maar zo pragmatisch mogelijk wordt ingericht: "Schoolleiders moeten het inhoudelijk kunnen gebruiken om van elkaar te leren en om bijvoorbeeld netwerken te kunnen vormen rondom een thema. Ook kan het worden ingezet om een senior schoolleider te koppelen aan een junior. Zo kan het register in samenwerking met bijvoorbeeld opleidingsinstituten wellicht een kweekvijver worden voor beginnende schoolleiders."

Duizendpoot

In 2016 zal een nieuw SRVO-bestuur worden gekozen door schoolleiders die zich hebben aangesloten bij het Netwerk van Schoolleiders. Dit zal gebeuren als het netwerk door het aantal leden voldoende representatief is. Het netwerk zal zich daarnaast inzetten om de positie van de schoolleider aan de cao-onderhandelingstafel versterken. Cremers roept schoolleiders op zich bij het netwerk aan te sluiten: "De SRVO zal intensief met hen samenwerken en met de VO-academie om zowel de inhoud als het proces van registervorming te borgen."

Schoolleider Poulisse zou graag zien dat de positie van de schoolleider als duizendpoot en 'mensenmens' erkend wordt als beroep. Hij vindt het register een mooie kans om dat te bereiken: "Het is een vak waar je continu aan moet blijven werken, zowel op het gebied van theorie als in de praktijk; een lerende houding is essentieel. Immers: als leren je bestaan is, raak je zelf nooit uitgeleerd!"

SRVO-voorzitter Cremers beaamt dit: "Input van schoolleiders is bij de vorming van het register doorslaggevend. Het register is niets meer of minder dan een middel om zelf inhoud te geven aan het vak van schoolleider. Het is een beroep om trots op te zijn. Schoolleiders doen er toe; goede schoolleiders versterken het onderwijs." ■

‘LEREN BEGINT AAN DE KOFFIETAFEL’

DE PROFESSIONALISERING VAN CHIQUITA RELYVELD

Chiquita Relyveld stroomt in 1994 ‘zo uit de schoolbanken’ het onderwijs in, als docent Nederlands en wiskunde. In 2004 wordt zij teamleider: “Sindsdien heb ik me telkens verder ontwikkeld in managementvaardigheden.” Sinds maart 2015 is Relyveld directeur van het Casparus College in Weesp, een vmbo-school met 270 leerlingen. “Die stap bevalt me goed. Ik kan me bezighouden met alle facetten van ons onderwijs.”

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp

‘Ik ben me er meer van bewust dat ik best die rugleuning mag blijven voelen en meer ruimte en initiatief aan de ander kan laten’

Als directeur van het Casparus College voelt Relyveld zich als een vis in het water. “Al heb ik toch tropenmaanden achter de rug. Met de begrotingsperiode en het jaarplan viel ik direct met mijn neus in de boter.” Niet dat ze daar niet op was voorbereid: “Als ik ergens aan begin, wil ik een goeie basis hebben. Voor ik hier directeur werd, heb ik me de vraag gesteld of ik genoeg in mijn rugzak had om die stap te zetten, of ik over de basisvaardigheden van een leidinggevende beschik. De conclusie was positief. Ik heb bijvoorbeeld al een kaderopleiding management en beleid gevolgd. Wat het makkelijker maakt om me als schoolleider te ontwikkelen, denk ik, is dat ik met mijn achtergrond als wiskundedocent redelijk bekend ben met wat ‘taaiere’ stukken.”

Altijd nieuwsgierig

Relyveld is ‘eigenlijk altijd wel’ bezig met haar professionele ontwikkeling. “Puur vanuit mijn eigen nieuwsgierigheid; ik wilde altijd al alles van alles weten. Een andere drijfveer is dat ik het gewoon heel leuk vind om aan dingen te bouwen.” Relyveld houdt de touwtjes van haar ontwikkeling in eigen handen: “Al hoef ik niet altijd heel lang na te denken over professionaliseringskeuzes. Er is genoeg aanbod om uit te kiezen als je aan je ontwikkeling wilt werken. Wel maak ik mijn keuzes vanuit de ambitie om in mijn werk altijd stappen te blijven zetten. Met dat in mijn achterhoofd heb ik bijvoorbeeld een cursus financieel management gevolgd, wat me als directeur helpt om goed zicht op de middelen te houden.” Relyveld put dagelijks uit haar ervaringen als docent: “Wat ik als directeur doe voor de school, deed ik als docent min of meer voor de klas. In beide situaties wil je mensen zo stimuleren en faciliteren dat ze iedere dag weer vol energie aan de slag kunnen. Ik merk dat het als leidinggevende vooral belangrijk is om te luisteren naar je omgeving en de mensen met wie je werkt ruimte te bieden voor ontwikkeling. Dat loopt van de persoonlijke ontwikkeling van de docent tot de ontwikkeling van de leerling. Ik probeer daar echt voor open te staan en er heel bewust beweging in te creëren. Want zonder beweging kom je nergens.”

Training Coach Practitioner

Relyveld vindt het belangrijk om haar contacten binnen en buiten de school op een goede manier te leiden: “Dat sterkt me als manager en directeur, maar het vergt goede gespreksvaardigheden.” Om die naar een hoger niveau te brengen, volgt Relyveld dit jaar de training Coach Practitioner, een vervolg op een coachingstraject dat zij afgelopen jaar al volgde. “We komen maandelijks bijeen met een kleine groep gelijkgezinden, telkens rond een ander aan coaching gerelateerd thema. Ik heb net de tweede bijeenkomst achter de rug. De casussen die de trainers inbrengen, zetten me aan het denken. Aan de hand van ons persoonlijke ontwikkelingsplan reflecteren we op de zaken die voorbijkomen: wat betekenen die voor mij, hoe neem ik dit mee in mijn werk? Dat zijn waardevolle vragen.”

Relyveld vindt het prettig om de training te volgen met andere leidinggevendenden. “Net als de casussen die de trainers inbrengen, zijn de praktijkverhalen vanuit onze groep zowel nieuw als herkenbaar. Dat prikkelt me om te bedenken hoe ik ermee zou omgaan. Tegelijk hoor ik hoe anderen dat hebben gedaan. Daarom zie ik de training als een combinatie van opleiding en intervisie.” Dankzij de training zit Relyveld al anders in gesprekken, merkt ze: “Ik ben me er meer van bewust dat ik niet altijd direct ergens wat van hoef te vinden, dat ik best die rugleuning mag blijven voelen en meer ruimte en initiatief aan de ander kan laten.”

Netwerk

Professionele ontwikkeling omvat voor Relyveld veel meer dan het volgen van trainingen: “In mijn beleving is eigenlijk elk gesprek binnen en buiten school een prikkel om na te denken. Je neemt altijd wel iets mee. Recent vertelde een van mijn teamleiders hoe prettig hij het vond dat ik in mijn e-mails niet in ‘directeurstaal’ verval. Niet dat ik niet zakelijk ben of kan zijn, maar ik probeer in mijn werk wel de afstand klein te houden, mezelf te blijven. En met een collega uit het mbo heb ik pas gespard over de aanpak van personele zaken. Dat vind ik heel prettig. Ik blijf ook



‘Verhalen van andere scholen zetten me meteen aan het werk: hoe kunnen wij zoiets van de grond krijgen?’



CHIQUITA RELYVELD

Geboren 23 januari 1971 te Amsterdam

Werkervaring

Maart 2015 - heden

Directeur Casparus College,
Weesp

2008 – 2015 Teamleider Buienhout College,
Almere

2011 – 2013 Bestuurslid platform vmbo
transport en logistiek

2006 – 2008 Teamleider Scholengemeenschap
Reigersbos, Amsterdam

2001 – 2006 Docent-teamleider-projectleider
ROC Flevoland, Almere

1994 – 2001 Docent Nederlands en wiskunde
OSG De Meergronden, Almere

Opleidingen

2003 – 2007 Master Pedagogiek; Master of
Education, Management en Beleid,
Hogeschool INHOLLAND, Diemen

1997 – 1998 (Ortho)Pedagogiek, Hogeschool
Holland, Diemen

1995 – 1996 Eerstegraadsopleiding
Nederlands, Hogeschool Holland
Diemen

1992 – 1995 Doctoraal Nederlandse taalkunde,
Vrije Universiteit Amsterdam

1988 – 1993 NLO Nederlands en Wiskunde,
Hogeschool Holland Diemen

bewust het contact houden met onze leerlingen, zelfs al biedt mijn agenda geen ruimte om nog les te geven.”

Relyveld vindt het belangrijk om bij te houden wat er in het onderwijs gebeurt en verandert en wil leren van collega's. “Je hoeft niet altijd het wiel zelf uit te vinden. Ik neem bijvoorbeeld deel aan het executive network onderwijs van BMC en ik kom ook veel bij andere scholen over de vloer.

Visitatie

Een dag voor het interview heeft Relyveld nog deelgenomen aan een visitatie bij een collega-school binnen de Gooische Scholen Federatie: “Die school organiseert bijvoorbeeld een vakdag, waarop leerlingen de hele dag bezig zijn met één praktijkvak en ze binnen- en buitenschools leren combineren. Een andere collega vertelde pas hoe zijn school bezig was om ouders te betrekken bij de ontwikkeling van het schoolplan. Zulke verhalen zetten me meteen aan het werk: hoe kunnen wij zoiets van de grond krijgen? Waarover ik dan onder mijn eigen collega's weer een balletje opgooi, gewoon aan de koffietafel.” Leren is voor Relyveld trouwens een kwestie van halen én brengen: “Vorige week, tijdens de Regio Parade, een netwerkbijeenkomst rond het vernieuwde vmbo, kon ik bijvoorbeeld vertellen hoe wij als school LOB al vanuit de onderbouw inzetten. Ik vind het mooi om te merken dat collega's daar wat aan hebben.”

Studiedag

Leren kan en moet je ook schoolbreed vormgeven, vindt Relyveld: “We willen hier echt met elkaar iets goeds neerzetten. Morgen organiseren we met alle medewerkers een studiedag over de versterking van onze pedagogische didactiek. Natuurlijk hebben we daar al jaren ervaring in, maar we vinden het belangrijk alert te blijven op kansen voor verbetering. Zes groepen hebben allemaal een onderdeel voorbereid waar we telkens een uur mee bezig gaan. Daarbij brengt een groepje niet alleen de theorie over, maar zorgt het ook voor een oefening waarin die theorie tot leven komt en mensen kunnen ervaren hoe iets werkt, of het leuk is om het met hun leerlingen te gaan proberen. En ik doe natuurlijk gewoon mee.” ■

Paul Rosenmöller

Voorzitter VO-raad

'Toekomst vraagt om leiders met lef'

"De leerling staat centraal en de docent is cruciaal, zeggen we weleens. Ik geloof daarin. We kennen allemaal nog wel die ene docent die het verschil maakte tussen een saai of boeiend vak, of die zelfs bepalend was voor studie- of carrièrekeuze. Misschien dat we het niet altijd beseffen, maar schoolleiders en schoolbestuurders kunnen hetzelfde betekenen voor docenten als die docent voor zijn leerling: ook zij kunnen het verschil maken.

Dat de rol van de schoolleiding verandert, is evident en die rol wordt eerder groter dan kleiner. Er wordt steeds meer van scholen gevraagd, ingewikkelde maatschappelijke thema's komen de school in, jongeren moeten voorbereid worden op een wereld die niemand kan voorspellen, en niet in de laatste plaats staan scholen ook nog voor de uitdaging het onderwijs eigentijdser te maken. Dit vraagt ontegenzeggelijk veel kennis en kunde op tal van terreinen: van bedrijfsvoering tot verandermanagement en van goed bestuur tot curriculumontwikkeling. Maar daarmee zijn we er niet.

'De schoolleiding van de toekomst creëert een klimaat waar volop ruimte is voor ideeën'

Misschien wel meer dan al die aspecten samen vraagt de toekomst om schoolleiders en bestuurders met lef. Lef om de docenten die dat eigentijdse onderwijs vorm moeten geven, te steunen. Lef om die docenten, die meer dan ooit eigen initiatieven moeten kunnen ontplooiën, ruimte te geven. Lef, kortom, om achter goede ideeën te gaan staan. Want niet zelden stuiten nieuwe initiatieven op weerstand binnen de school. De schoolleiding van de toekomst creëert een klimaat waar wel en liefst volop ruimte is voor die ideeën. Door te zeggen: 'Dit is mijn visie, hier sta ik achter'. Niet makkelijk, wel cruciaal, als we de stap naar nog beter onderwijs willen zetten."

Fotografie: Josje Deekens

De schoolleider als moreel leider

‘Bij jouw cruciale rol hoort dat je uitlegt waarom je bepaalde keuzes maakt’

Je leerlingenaantal loopt terug. Nu meldt zich een aantal jongeren aan met problemen waarvan je als schoolleider niet zeker weet of de school ze aankan. Haal je de leerlingen binnen zodat je niemand hoeft te ontslaan, of adviseer je de ouders om een passender school te zoeken?

Tekst: Marijke Nijboer

‘Soms is alleen amoreel handelen moreel verantwoord.’ Onder die prikkelende titel verzorgde Hans van Willegen van de VO-academie een aantal presentaties voor schoolleiders. ‘Amoreel’ klinkt negatief, maar betekent in feite: objectief. “Neem vrouwe Justitia”, zegt Van Willegen, van huis uit jurist. “Zij handelt amoreel; ze kijkt naar de feiten.”

‘Jouw transparantie brengt duidelijkheid: dáár leggen we de grenzen en dáár geven we de ruimte’

Volgens de projectleider Invoering Schoolleidersregister VO leeft het onderwerp ‘moreel handelen’ absoluut onder schoolleiders. “Dat merk je zodra je met hen over dit onderwerp in gesprek gaat: dan duiken ze er flink in. Toen wij de beroepsstandaard opstelden voor schoolleiders in het vo,” (zie kader, red.) “bleek dat het voor veel schoolleiders onvoldoende was om simpelweg competenties en

bekwaamheden te benoemen. Daarom zijn professionele normen toegevoegd.”

Wanneer je als schoolleider voor een belangrijke beslissing staat, zoals in de inleiding van dit artikel, heb je twee mogelijkheden. Je kunt ervoor kiezen om net als vrouwe Justitia een zakelijke afweging van de feiten te maken, of je laten leiden door je waarden en normen. In dat laatste geval handel je moreel. Welke van die twee routes de beste is, beslis jij. “Het gaat erom dat je eigen normen hebt en een goede afweging maakt”, zegt Van Willegen.

Transparantie

De professionele normen in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO zijn bewust niet tot in detail uitgewerkt. Van Willegen: “Het is belangrijker dat je zelf weet waarvoor je staat en bereid bent om aan mensen te vertellen van waaruit je handelt en keuzes maakt.” Die transparantie is belangrijk, zegt hij, omdat het functioneren van de schoolleider invloed heeft op de kwaliteit van onderwijs. “Dat brengt een zekere verantwoordelijkheid met zich mee. Dan is het logisch dat je aan collega’s, ouders of andere betrokkenen uitlegt waarom je bepaalde keuzes maakt. Het maakt

Professionele normen horen erbij

In het schooljaar 2013-2014 heeft de VO-raad samen met ruim duizend schoolleiders de Beroepsstandaard Schoolleiders VO opgesteld. Deze vormt het fundament onder het Schoolleidersregister VO. De beroepsstandaard bestaat uit vier onderdelen: de afbakening van de beroepsgroep, competenties, bekwaamheden en professionele normen. De professionele normen zijn onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:

- Beroepsethiek en moraliteit.* De schoolleider:
- is bereid om zijn eigen professionele waarden en normen te formuleren;
 - hanteert succes en welzijn van de leerlingen als fundamentele waarde in alle beslissingen en acties;
 - geeft aan hoe hij invulling geeft aan zijn moreel kompas.

- Transparantie en verantwoordelijkheid.* De schoolleider:
- maakt kenbaar door welke waarden en normen hij zich laat leiden;
 - is zichtbaar en aanspreekbaar; is bereid uit te leggen welke beweegredenen tot zijn keuzes hebben geleid en is bereid zich hierover te verantwoorden.

- Reflectie.* De schoolleider:
- kent zijn sterktes en zwaktes, zoekt actief feedback, reflecteert op zijn functioneren en stelt zich daarbij kwetsbaar en leerbaar op;
 - toetst geregeld zijn ‘innerlijk kompas’ door zijn keuzes en overwegingen voor te leggen aan anderen. Neemt geregeld afstand van de dagelijkse praktijk om te reflecteren op zijn eigen handelen.

- Voorbeeldfunctie.* De schoolleider:
- is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie en laat dit zien in zijn werk;
 - is zich ervan bewust dat plezier in zijn werk bijdraagt aan succes, straalt dit uit, en geeft hierin het goede voorbeeld.

niet uit of je werkt vanuit protestants-christelijke, liberale of andere waarden: mensen zien en snappen dan waarop jij je keuzes baseert. Oók als ze het niet met je eens zijn.”

Er is nog een andere reden waarom het belangrijk is dat de schoolleider weet waarvoor hij staat en dit uitdraagt: iedereen heeft een mening over hoe het onderwijs eruit zou moeten zien. Wanneer er van alle kanten, inclusief de politiek, meningen en oordelen op je af komen, is het extra belangrijk dat je stevig in je schoenen staat bij het maken van keuzes.

Voorbeeldfunctie

De schoolleider heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Dat raakt ook aan het onderwerp van de moraliteit, zegt Van Willegen. “Je hebt veel invloed in de school. In zo’n situatie is het extra belangrijk dat je voorleeft hoe je wilt dat er gehandeld wordt. Er werken veel mensen in de school en die kunnen zich in allerlei verschillende richtingen ontwikkelen. Jij kunt met moreel leiderschap stimuleren dat zij dezelfde kant op groeien; dat mensen keuzes gaan maken die passen bij de koers van de school. Jouw transparantie brengt duidelijkheid: dáár leggen we

de grenzen en dáár geven we de ruimte. Je laat ook zien dat jouw keuzes niet zomaar op een achternamiddag bedacht zijn, maar zijn gebaseerd op een doorleefde overtuiging. Die draag je uit, en op basis daarvan formuleer je met elkaar wat goed onderwijs is en hoe je leerlingen wilt benaderen.”

‘Soms is het moreel onverantwoord om te moreel te redeneren’

De morele afwegingen van de schoolleider kunnen praktische zaken betreffen, maar ook de grotere lijnen. Vind je het (in samenspraak met bestuur en ouders) bijvoorbeeld belangrijk om de ruimte te geven aan veel verschillende geloofsovertuigingen in de school, of wil je vooral een eenheid vormen met één overkoepelende richting?

‘Het is logisch dat je aan collega’s, ouders of andere betrokkenen uitlegt waarom je bepaalde keuzes maakt’

Dilemma’s

In de dagelijkse praktijk is zichtbaar dat scholen bij dilemma’s verschillende keuzes maken. Van Willegen noemt als voorbeeld de aanslagen bij het blad Charlie Hebdo in Parijs. “Op veel scholen spraken leerlingen hierover en kwamen zij met vragen. Sommige scholen hingen de spreuk ‘*Je suis Charlie Hebdo*’ op. Andere scholen deden dat bewust niet, om hun islamitische leerlingen het gevoel te geven dat zij er nog steeds volop bij horen.” Wat vind je belangrijker: dat iedereen kan zeggen wat hij wil, of weegt voor jou zwaarder dat je veiligheid kunt bieden aan mensen die anders denken? Van Willegen: “Soms moeten scholen kiezen tussen de vrijheid van meningsuiting en de vrijheid van godsdienst: dat is een heel klassiek dilemma in de Nederlandse geschiedenis.”

‘Leef aan je leerlingen voor hoe je functioneert in een lerende omgeving’

Hij geeft een ander voorbeeld waarbij de schoolleider moet kiezen tussen de belangen van verschillende partijen. Een docent wiskunde in de bovenbouw functioneert niet goed. Hij legt slecht uit, is vaak ziek en wordt snel boos. Een aantal examenleerlingen klaagt. Wanneer de schoolleider hem hierop aanspreekt, blijkt dat zijn vrouw chronisch ziek is. Hij staat alleen voor de verzorging van haar en de opvang van hun twee jonge kinderen. Wat doet de schoolleider? Laat hij de situatie maar even zo, gaat hij op zoek naar vervangend werk met behoud van salaris, of bereidt hij het ontslag van deze docent voor? Van Willegen: “Als je moreel kijkt, kom je in de knoop. Het belang van de docent staat haaks op dat van de leerlingen. Als zij twee jaar les krijgen van deze docent, doen ze het minder goed op hun eindexamen. Soms is het moreel onverantwoord om te moreel te redeneren. Omdat je dan misschien met de hand over

het hart strijkt en bepaalde onvolkomenheden afdekt, terwijl je uiteindelijk doel is om goed onderwijs te geven. Anderen zullen het juist belangrijk vinden om veiligheid te creëren voor deze docent, die jarenlang z’n best heeft gedaan en niet ineens, wanneer hij een tijdje niet goed functioneert, moet worden ontslagen.” Ook hier geldt: er is niet één juist antwoord. Maak vooral een zorgvuldige afweging. En welke keuze je ook maakt, leg in elk geval duidelijk uit vanuit welke overtuiging je dit doet.

Dialogo met peers

Blijf in dialoog over dit soort morele kwesties, is het advies van Van Willegen. Allereerst intern: de school is een plaats waar wordt gesocialiseerd en waar persoonsvorming plaatsvindt. Daar horen dialoog en afwegingen bij, ook op het niveau van de schoolleiding en tussen collega’s. Zo leef je bovendien voor aan je leerlingen hoe je functioneert in een lerende omgeving.

Maar het is ook goed wanneer schoolleiders met elkaar bespreken welk normstellend, moreel gedrag er van hen wordt verwacht. “Je bent het onderling misschien oneens, maar zo houd je elkaar wel scherp”, zegt Van Willegen. “Met elkaar kun je je leiderschap aanscherpen en versterken.” Dat kan ‘live’, maar ook digitaal, binnen de omgeving van het schoolleidersregister. “Het register is niet bedoeld als een verantwoordingsorgaan; het moet vooral de gelegenheid bieden om met elkaar het professionele gesprek aan te gaan. Het register moet dé plek worden om elkaar te ontmoeten en van gedachten te wisselen over wat jullie als professionals bezighoudt.” Er komt veel op schoolleiders af. In die dagelijkse hectiek is het wel eens lastig om je bewust te blijven van het morele aspect van je handelen. “Daarom is het heel belangrijk dat je als schoolleiders af en toe met elkaar de gelegenheid neemt om als *peers* dit soort dingen door te kauwen. De een neemt heel afgewogen beslissingen, de ander zegt: zo had ik er nog niet naar gekeken. Schoolleiders hebben collegiaal contact nodig. Dat is de APK die hen alert houdt.” ■



Lidewey van der Sluis, hoogleraar, toezichthouder en adviseur

Gaan voor goud

Onderwijs is mijns inziens bedoeld om leraren en leerlingen, docenten en studenten te stimuleren om 'het onderste uit de kan halen'. In het Afrikaans is daar een heel passende uitdrukking voor: gaan voor goud. Het verwijst naar de mijnbouw, waar het niet gaat om het behalen van de top of het willen winnen, maar het zoeken naar grondstoffen. In de goudmijnen van Zuid-Afrika betekent dat zorgvuldig en voorzichtig de ruwe grond aftasten. Gehurkt en gebukt, dicht bij de grond, toegewijd. Zo kan het voortgezet onderwijs ook voor goud gaan: rijke grond verkennen met het oog van de meester. Dat is resultaatgericht zoeken naar de talenten en kwaliteiten van kinderen en jonge mensen.

Docenten zijn niet alleen goudgravers; ze zijn net als hun leerlingen ook gouddragers. Talentontwikkeling van docenten is daarom onmisbaar in een toekomstbestendige school. Schoolleiders zouden deze tweeledige visie op talentontwikkeling kunnen uitdragen in hun onderwijskundig leiderschap. Hierbij zijn drie stappen te onderscheiden: interacteren, faciliteren en balanceren.

'Interacteren' verwijst naar de leer- en presteerrelatie tussen enerzijds bestuurders, schoolleiders en docenten en anderzijds tussen docenten en leerlingen. Leidinggevend hebben de verantwoordelijkheid om beide afhankelijkheidsrelaties te optimaliseren. Interacteren staat dan voor 'samen beter worden' doordat betrokken partijen elkaar zien staan respectievelijk zien zitten en in gezamenlijkheid gaan voor goud.

In 'faciliteren' staat het leer- en werkproces van alle medewerkers en leerlingen centraal. Leidinggevend

hebben een faciliterende rol in de omstandigheden waaronder in hun school naar goud wordt gezocht. Een schoolbestuur bepaalt hoe de goudmijn eruit ziet, zowel van binnen als van buiten. Uit onderzoek blijkt dat prestaties en leerprocessen zeer contextafhankelijk zijn. De omgeving waarin naar goud wordt gezocht, doet ertoe. Het is zelfs zo dat een omgeving richtinggevend is voor het talent dat komt bovendien drijven. In een competitieve, prestatiegerichte omgeving gericht op excellentie komen andere kinderen tot hun recht dan in een egalitair leerlandschap gericht op het gemiddelde. Leiderschap is kleur bekennen en duidelijk maken waar de school voor staat en voor gaat.

De derde stap ligt in het verlengde daarvan: balanceren tussen ontwikkelgericht en prestatiegericht onderwijs. Ontwikkelgericht onderwijs verwijst naar het opsporen van individuele talenten en kwaliteiten en is deductief van aard. Prestatiegericht onderwijs is doelgericht sturen op eindtermen vanuit normatieve kaders.

In het huidige onderwijslandschap bestaan beide onderwijsvisies naast elkaar. Leidinggevend moeten bepalen hoe zij ertussen balanceren en waar zij de norm leggen.

Door deze drie stappen te nemen ontstaat een omgeving waarin voortgezet onderwijs vergelijkbaar is met een goudmijn: talenten worden ontdekt en ontwikkeld tot toekomstgerichte kennis en kunde van kinderen die als ruwe edelstenen worden geslepen tot diamanten met een onwankelbaar eigen karakter. Een schoolleider die zijn of haar school tot zo'n goudmijn weet te ontwikkelen, is goud waard.

Governancecode benadrukt toegevoegde waarde belanghebbenden

FEEDBACK EN VERANTWOORDING: SPANNEND EN ZINVOL

De VO-academie heeft eind november een uitwisseling georganiseerd tussen bestuurders en toezichthouders over de relatie tussen bestuur en toezicht, met de code Goed Onderwijsbestuur als uitgangspunt. In de aanloop naar een professionaliseringsaanbod van de VO-academie op dit gebied, verkent governance-expert Puck Dinjens de stand van zaken.

Tekst: Puck Dinjens

De inrichting van de governance in het onderwijs is gebaseerd op die in de private sector. Bij het ontwerp van de governance voor het onderwijs is echter geen rekening gehouden met één afwijkende factor, te weten de invloed van de aandeelhouder. In de private sector heeft deze wel een plaats gekregen. Dat is ook niet verwonderlijk gezien de ontstaansgeschiedenis van governance, want de aandeelhouder staat aan de wieg daarvan. Deze wilde zijn invloed laten gelden op de besturing van de onderneming. De aandeelhouder had behoefte aan een systeem van checks and balances waardoor geborgd werd dat primair zijn belangen werden gediend en secundair die van andere stakeholders. De eerste regelgeving (die wij nu 'governance' noemen) betrof veelal het afleggen van financiële verantwoording, het uitkeren van dividend en het reguleren van de topinkomens.

Doordat bij de inrichting van governance in het onderwijs niet expliciet is teruggegaan naar de tekentafel, maar – met misschien wel meer dan een schuin oog – gekeken is naar de private sector, is de invloed van belanghebbenden in het onderwijs gering gebleven. Wanneer er op de achtergrond geen aandeelhouder is die de organisatie bij de les houdt, kan de organisatie zich in een aantal opzichten veel meer vrijheidsgraden permitteren. De aandeelhouder zal de vraag voor wie en waarom de organisatie is opgericht, expliciet meewegen bij de beoordeling van ieder voorstel dat door de top van de organisatie wordt gedaan. Er is immers een ruime overlap tussen de belangen van de aandeelhouder en die van de organisatie. Daardoor kan de aandeelhouder de organisatie niet alleen 'op koers' houden, maar ook behoeden voor al te wilde

bewegingen. Een organisatie zonder deze invloed is op zichzelf aangewezen om de zijnsvragen te stellen als: 'Waarom bestaan wij als organisatie?' en 'Voor wie en waartoe zijn wij er?'. Als deze vragen leidend zijn in de keuzes die gemaakt worden, blijft de organisatie goed verankerd en kunnen grote incidenten in principe vermeden worden.

Publiek belang

De code Goed Onderwijsbestuur van de VO-raad die op 1 augustus 2015 in werking is getreden, voorziet hier nadrukkelijk in. Het dienen van publieke belangen is een van de drie kernaspecten van de code. Het vo heeft immers een publieke taak en wordt met publieke gelden bekostigd. De code roept onderwijsinstellingen op, allereerst de zijnsvragen te stellen. Dit om ervoor te zorgen dat bestuurders en toezichthouders van onderwijsinstellingen op hun netvlies houden waarvoor de instelling is opgericht en voor wie deze bedoeld is. Van de bestuurders en toezichthouders wordt verwacht dat zij invulling geven aan een bestuurscultuur waarin sensitief wordt gereageerd op publieke belangen; waar mensen gericht zijn op de realisatie van de publieke doelen én waar de publieke middelen gepast worden aangewend. Daartoe is het van belang dat zij voldoende zicht hebben op de wijze waarop de primaire taak van de onderwijsinstelling ten uitvoer wordt gebracht, alsook op het primaire proces en de interne bedrijfsvoering. Uit ervaring is bekend dat er minder zicht is op de wijze waarop publieke belangen gediend worden, wanneer toezicht op een te grote afstand is komen te staan. Aan de oproep om de zijnsvragen regelmatig te stellen, willen bestuurders en toezichthouders uit het vo zeker gehoor geven. Waar het gaat om zicht op de kerntaak, signaleren zij dat dit in de praktijk lastiger te verwezenlijken is. Het dilemma 'afstand en betrokkenheid' gaat dan opspelen. Uit de uitwisseling tussen toezichthouders en bestuurders die de VO-academie eind november organiseerde, bleek dat een raad van toezicht die nadrukkelijk zicht probeert te krijgen op het primaire proces, snel wordt ervaren als een raad die zich te veel met details bezig houdt in plaats van met de grote lijnen. De aanwezigen waren het erover eens dat bestuurders gaan over 'het hoe én het wat' en dat de raad van toezicht zich in principe dient te beperken tot 'het wat'. Zodra dit principe wordt losgelaten, dreigt rolverwarring te ontstaan. Alleen als het echt nodig is – bijvoorbeeld bij een 'niet-pluisgevoel' – mag of moet de raad afwijken van de hoofdlijn.

Dit betekent dat vooral nagedacht dient te worden over de wijze waarop de raad zich in de praktijk informeert over de uitvoering van de kerntaken. In de attitude van toezichthouders vraagt dit een nog scherpere scheiding tussen het verkrijgen van informatie aan de ene kant en de uitvoering van de kerntaken van de raad van toezicht aan de andere kant. Met andere woorden: het bewust en nadrukkelijk scheiden van luisteren en zien enerzijds en toezien en adviseren anderzijds.

Knooppunt

'Een knooppunt zijn' is het tweede kernaspect van de code Goed Onderwijsbestuur VO. Dit aspect belicht vooral de verbinding die bestuurders en toezichthouders vanuit hun positie tot stand kunnen brengen. Daarbij gaat het om verbinding tussen het verleden en het heden, tussen de strategische voornemens en de 'wortels' van de organisatie. Verwacht wordt dat toezichthouders en bestuurders voortdurend nagaan welke ontwikkelingen, eisen en wensen in de omgeving van de onderwijsorganisatie spelen en hier betekenis aan geven in de vertaling naar de doelstellingen en strategie van de onderwijsorganisatie.

Doordat bij de inrichting van governance in het onderwijs gekeken is naar de private sector, is de invloed van belanghebbenden gering gebleven

Maar 'een knooppunt zijn' is vooral het leggen van de verbinding tussen de interne organisatie en de omgeving ofwel de binnen- en de buitenwereld. Het gaat om een goede afweging van alle belangen van de in de code onderscheiden groepen belanghebbenden (prioritaire, interne en externe belanghebbenden).

Dat kan gestalte krijgen met behulp van een horizontale dialoog, waarin de verschillende belanghebbenden kennis kunnen nemen van wat de onderwijsinstelling doet en waarin een bestuurder of toezichthouder informatie kan ophalen uit zijn omgeving. Door daarop gezette tijden en transparant over te communiceren, ontstaan draagvlak en vertrouwen, vooral als

In de praktijk zijn zowel bestuurders als toezichthouders terughoudend in de verantwoording aan belanghebbenden

er in deze dialoog ook ruimte is voor feedback door de belanghebbenden en hen een rol wordt toegerekend bij het bepalen van de koers van de instelling. Een derde stap in deze dialoog is het afleggen van verantwoording. Zo kan in het jaarverslag worden aangegeven welke belanghebbenden bij de vaststelling van visie, missie en doelstellingen zijn betrokken. Of kan de betrokkenheid worden weergegeven van relevante belanghebbenden bij het beleid ten aanzien van – bijvoorbeeld – het lesaanbod en onderwijskwaliteit.

Boegbeeld

Het voeren van deze dialoog wordt spannender naarmate de invloed van de belanghebbenden groter wordt én naarmate de rol van toezichthouders bij deze dialoog toeneemt. Om op dat laatste in te gaan: de raad van toezicht wordt dan niet alleen beter zichtbaar, maar ook meer aanspreekbaar. Uit de eerdergenoemde uitwisseling blijkt dat de meeste raden van toezicht tot op heden van mening zijn dat de ambassadeursrol exclusief bij de bestuurder ligt. Om de bestuurder niet voor de voeten te lopen, hebben zij zich weinig geprofileerd ten opzichte van de belanghebbenden. Als zij naar buiten traden, was dat veelal met een netwerkdoelstelling. Bestuurders hebben over het algemeen goed in beeld dat het van toegevoegde waarde kan zijn als de raad van toezicht actief gebruik maakt van zijn eigen netwerk. Daarbij wil de bestuurder overigens graag als het boegbeeld naar buiten blijven treden. Tijdens de uitwisseling onderstreepten de aanwezigen dat afstemming met de bestuurder van doorslaggevend belang is: als die ontbreekt of als de raad te zeer op eigen kompas vaart, is de verwachting - of de angst - dat het belang van de onderwijsinstelling (en de bestuurder) daarmee niet gediend is.

Zolang de raad van toezicht zijn netwerk in goed overleg met de bestuurder benut, kan dat ertoe bijdragen dat de instelling regionaal goed ingebed raakt. Dat heeft als voordeel dat de raad aanspreekbaar is en verantwoording kan afleggen aan belanghebbenden, ook in tijden van voorspoed. Een onzichtbare raad zal in principe alleen bij ernstige incidenten naar buiten treden en staat dan per definitie in een negatief daglicht.

Bij een principlebased code hoort een klimaat waarin de organen voor medezeggenschap beter in positie worden gebracht

Opvallend is dat de huidige praktijk echt anders is dan de code. Zowel bestuurders als toezichthouders zijn terughoudend als het erom gaat feedback van belanghebbenden te verkrijgen of zich te verantwoorden. Dit aspect van de code vraagt om duidelijke handvatten om de vrees bij bestuurders en toezichthouders weg te nemen.

Zachte kanten

Met het derde kernaspect, aandacht voor de zachte kanten van goed bestuur, sluit de code Goede Onderwijsbestuur VO goed aan bij hedendaagse trends in governance. Daarin ligt de nadruk op het bespreekbaar maken van waarden en gedrag, om zo te komen tot verbeteringen in toezicht. Het gaat vooral om het realiseren van een goede cultuur waarbinnen bestuur en toezicht plaatsvinden, in plaats van om de regels en de richtlijnen zelf.

Deze inbreng is vooral te danken aan de commissie-Halsema. In haar advies 'Een lastig gesprek' oordeelde de commissie in 2013 dat 'een goede structuur en goede regels niet altijd volstaan om slecht gedrag te voorkomen, maar dat goed gedrag wel redding kan brengen bij een slechte structuur en gebrekkige regels'. De code Goed Onderwijsbestuur is voornamelijk *principlebased*. Dat betekent dat de code beoogt de overwegingen en het handelen van bestuurders en toezichthouders te begeleiden of te stroomlijnen. Slechts een klein deel is *rulebased*, ofwel voorschrijvend of verbiedend. Het onderdeel uit de code dat *rulebased* is, zijn de harde lidmaatschapseisen die de VO-raad hanteert. De instelling dient hier gewoonweg aan te voldoen.

Bij het deel dat *principlebased* is, past de gedachte van 'pas toe of leg uit'. Daarbij is het van belang te beseffen dat een uitzondering op een principe niet licht gemaakt kan worden: deze dient aantoonbaar in het belang van de onderwijsinstelling te zijn en jaarlijks verantwoord te worden. In de code wordt onderstreept dat daarbij de juiste normen en waarden dienen te worden gehanteerd. Er wordt gesproken over moreel juist gedrag dat op drie momenten zichtbaar dient te worden: bij de discussie, bij het maken van een goede afweging en bij het handelen. Om aan te geven aan welke waarden en normen de VO-raad denkt, is een uitgebreide set van kernwaarden benoemd, die *guidance* kunnen geven bij het besturen van en toezien op de onderwijsinstelling.

Bestuurders en toezichthouders vinden het spannend om invloed uit handen te geven

In de code wordt ook aandacht geschonken aan leiderschap en professionaliteit. Om ter zake kundig te zijn en te blijven is het van belang dat bestuurders en toezichthouders zich door te leren en te reflecteren meester maken van de kennis en vaardigheden van 'goed bestuur'. Voor bestuurders en toezichthouders zijn reflectie en permanente ontwikkeling noodzakelijk, evenals een lerend klimaat, waarin transparantie, openheid en betrouwbaarheid belangrijke waarden zijn. Bij een *principlebased* code hoort een klimaat waarin mensen met elkaar van gedachten wisselen en het afwegen en handelen onderling toetsen. Maar ook

een klimaat waarin ouders en leerlingen kunnen participeren in de onderwijsorganisatie en waarin de organen voor medezeggenschap beter in positie worden gebracht. Wat daarbij helpt, is als informatie zodanig wordt aangeleverd dat de medezeggenschap haar taak optimaal kan vervullen, en als scholing, training en evaluatie van het eigen functioneren van de medezeggenschap worden gestimuleerd. Zowel bestuurders als toezichthouders kunnen bijdragen aan een dergelijk klimaat.

De aanwezigen bij de uitwisseling, eind november, onderkenden de meerwaarde van goed toezicht. Een bestuurder kan zich scherp aan zijn raad van toezicht en kan zijn voordeel doen met de inbreng van een goed functionerende raad. Waar het de inbreng van belanghebbenden betreft, waren er vooral zorgen over de deskundigheid van de gesprekspartners. De aanwezige bestuurders en toezichthouders realiseerden zich dat zij kunnen bijdragen aan het versterken daarvan.

Handen en voeten

Alles overziend, is de conclusie dat de code Goed Onderwijsbestuur nadrukkelijk op het publieke belang is gericht en hiermee een hiaat vult dat in de governance in de publieke sector was ontstaan. Van de drie kernaspecten blijken er twee op vragen te stuiten, namelijk 'het dienen van het publieke belang' en 'het zijn van een knooppunt'. De achterliggende reden is in essentie vergelijkbaar. Hoewel iedereen onderschrijft dat het van belang is dat de onderwijsinstelling zich verhoudt tot de verschillende belanghebbenden om zo optimaal het publieke belang te dienen, vinden zowel bestuurders als toezichthouders het spannend om invloed uit handen te geven. Zij willen zich bij voorkeur tot de belanghebbenden verhouden wanneer het gaat om netwerken of informatie uitwisselen, maar nog niet zozeer om feedback te verkrijgen of verantwoording af te leggen. De VO-academie kan een rol spelen in het hanteerbaar maken van deze code, door bestuurders en toezichthouders mee te nemen in de nieuwe denkwijze en de drie kernaspecten praktisch handen en voeten te geven. ■

Drs. Puck Dinjens (partner bij GovernanceQ) is van origine arbeids- en organisatiepsycholoog en veranderkundige. Ze heeft jarenlange ervaring in het adviseren en begeleiden van bestuurders en richt zich sinds tien jaar op governance in diverse sectoren.



VO-managementcoach: voor schoolleiders én bestuurders

VAN COACHING WORDEN BEIDE PARTIJEN BETER

Coaching brengt zelfinzicht en vergroot je effectiviteit als professional. Al 94 schoolleiders lieten zich opleiden tot VO-managementcoach en samen coachten zij tot nu toe 200 beginnende schoolleiders. Schoolbestuurders kunnen vanaf komend voorjaar meedoen aan een eigen versie van dit succesvolle traject.

Tekst: Marijke Nijboer / Fotografie: Dirk Kreijkamp

← **Coach Klaas van de Groep, afdelingsdirecteur bij scholengemeenschap Groevenbeek in Ermelo**

“Ik maak als leidinggevende heel veel gebruik van mijn opleiding als coach”, zegt Klaas van de Groep, afdelingsdirecteur bij scholengemeenschap Groevenbeek in Ermelo. “Ik merk dat ik minder snel antwoorden geef. Als vroeger iemand m’n kamer binnenliep met een vraag, had ik meteen het antwoord klaar. Nu zie ik dat mensen met hun eigen oplossingen komen.” Van de Groep volgde de opleiding tot coach van het VO-managementcoachtraject en coacht sindsdien af en toe een beginnende schoolleider. Hij heeft veel over zichzelf geleerd. “Ik heb ook mijn eigen valkuilen en goede punten scherp in beeld moeten brengen. Ook ik heb karaktertrekken die niet altijd even handig zijn. Die kan ik niet allemaal veranderen, maar ik heb ze wel goed leren herkennen en ik kan ze op een positieve manier inzetten.”

Van de Groep is een van de honderd ervaren schoolleiders die zich bekwaamden in het coachen. Hun opleiding bestond uit zo’n tien bijeenkomsten. Tegelijkertijd coachten zij minimaal twee ‘coachees’. Dit zijn meestal beginnende schoolleiders, maar het kunnen ook meer ervaren mensen zijn die een specifieke leervraag hebben, of graag met iemand willen spiegelen.

Eigen oplossingen

Een coach is geen verstrekker van nuttige tips, zegt Mark Manders, die dezelfde opleiding volgde. Manders, rector van het Oostvaarders College in Almere: “Als mensen binnenkomen denken ze misschien: dat is een ervaren rector, die kan mij helpen. Het is ook heel verleidelijk om tips te gaan geven. Wij kennen natuurlijk de context waarin de leidinggevende in het onderwijs functioneert; dat helpt. Maar we helpen de coachees vooral om tot eigen, duurzame oplossingen te komen bij hun dilemma’s. De coachees vinden achteraf ook dat ze daar het meeste van hebben geleerd.”

Van de Groep ziet als coach vaak dezelfde thema’s voorbijkomen. “Je kijkt met een collega mee: hoe pak je je werk aan, welke overtuigingen zitten daaronder? Hoe helpen die jou en hoe belemmeren ze je? Je houdt een spiegel voor, bevraagt de ander kritisch op zijn drijfveren, bekijkt hoe hij met zijn dilemma’s aan de slag zou kunnen.” Bij coaching hoort ook dat je je afvraagt hoe je bent geworden wie je nu bent. “Dat hoeft je niet te veranderen; we zijn geen psychotherapeuten. Wij zijn oplossingsgericht. Bij ons is het doel om zichtbaar te maken wie je bent en hoe je omgaat met je eigen kwaliteiten en valkuilen. Hoe zorg je dat je het redt, dat je kan groeien en jouw werk je energie oplevert?”

Deze thema’s zijn ook voor hemzelf herkenbaar, zegt Van de Groep. “Ik leer er zelf van.” Dat beaamt Manders. “Wanneer een collega-leidinggevende zijn problemen met je deelt en jij je oprecht verplaatst in zijn dilemma’s, zie je parallellen met je eigen organisatie en je eigen afwegingen. Vaak kiest een coachee voor heel andere oplossingen dan jij zou doen. Dat is heel verrijkend om mee te maken. Er is niets zo mooi als wanneer je een jonge en talentvolle leidinggevende enorme sprongen ziet maken in zijn of haar leiderschap. Ik kan daar diep ontroerd door raken.”

Tevreden deelnemers

Uit een evaluatie onder de gecoachte schoolleiders blijkt dat zij vinden dat zij beter zicht hebben gekregen op zichzelf en hun eigen functioneren. Bij het aansturen van hun scholen coachen zij nu zelf soms teams en teamleden, en ze spreken collega-schoolleiders aan om de kwaliteit in de scholen beter te benutten. De schoolleiders vinden dat ze meer voorbeeldgedrag tonen en sommigen zeggen dat ze ook leerlingen nu anders benaderen. Enkelen hebben een netwerk opgezet voor informeel leren. De schoolleiders zien de ‘waan van de dag’ wel als een risicofactor: daardoor komen zij soms niet meer toe aan coachen en gecoacht worden.

‘Dit is de beste schoolleiderscursus die ik ooit heb gevolgd’

Veel schoolleiders denken bovendien dat coaching alleen iets is voor wanneer je in de problemen zit. “Het is voor elke schoolleider goed om elke twee, drie jaar iemand even te laten meekijken en vanuit een andere invalshoek vragen te laten stellen”, zegt Van de Groep. “Dat geeft altijd verrassende ontdekkingen. Achteraf zeggen mensen vaak: dit had ik eerder moeten doen. Ik denk dat het ook een goed idee zou zijn om coaching standaard onderdeel te maken van de nascholing. Door de coaching ga je ook een coachende houding ontwikkelen naar de mensen aan wie je leiding geeft. Het maakt je milder, bevrager, in mijn geval geduldiger. Je leert begrijpen waarom mensen op een bepaalde manier reageren, welke behoefte daaronder zit. Boosheid kan bijvoorbeeld een vertaling zijn van teleurstelling, of van een behoefte aan aandacht.”

VO-managementcoach

In het traject VO-managementcoach worden ervaren schoolleiders opgeleid tot gecertificeerd coach. Bij de opleiding horen themadagen, intervisie en supervisie. Het leren door doen staat centraal. Tijdens hun opleiding coachen de schoolleiders al beginnende collega's. Momenteel wordt bekeken of er mogelijkheden zijn om opnieuw een aantal schoolleiders de opleiding tot coach aan te bieden. In januari is bekend

of dat gaat lukken en wordt dit gecommuniceerd. Schoolleiders kunnen overigens zelf een coach benaderen via een database op de website van de VO-academie.

In 2016 gaat de VO-academie ook starten met het VO-managementcoachtraject voor bestuurders. Houd voor meer informatie de website van de VO-academie in de gaten.

Zeker binnen het onderwijs is deze vorm van deskundigheidsbevordering heel gewenst, vindt Manders. "Onze leerlingen en medewerkers verdienen goede leidinggevers. Er zijn nogal wat scholen waar de resultaten slecht zijn. Coaching helpt om het onderwijs te verbeteren. De manier waarop leiding wordt gegeven aan het onderwijsproces maakt echt een verschil. Als de leidinggevende sterk in zijn schoenen staat, de juiste afwegingen maakt, als hij impact heeft, ga je dat terugzien in de resultaten. Het VO-managementcoachtraject geeft coaches de tools om die kracht bij leidinggevers te helpen ontwikkelen. De methoden die je bijgebracht worden, van het rapporteren tot begeleidde intervisie en provocatief coachen, vergroten je impact als leidinggevende enorm."

Meer begrip

Manders: "Ik heb veel cursussen gedaan en neem deel aan lerende netwerken, maar dit is de beste schoolleiderscursus die ik ooit heb gevolgd. Ik vind het heel goed dat de VO-raad ook op deze manier werkt aan de verbetering van de sector. Deze coachingopleiding heeft veel impact op mij gehad. Ik ben nu veel beter in staat om processen die zich afspelen binnen de school te benoemen en te stimuleren dat mensen in beweging komen. Ik heb beter geleerd om mensen te 'lezen', om daar adequaat op te reageren en op het juiste moment over te schakelen op een passende stijl van coaching."

Je moet als coach heel goed luisteren naar wat het probleem is en peilen aan welke benadering de coachee vooral behoefte heeft, zegt hij. "De een wil ontdekken welke gevoelens ten grondslag liggen aan zijn handelen, de ander heeft juist behoefte aan een veel cognitiever proces; die wil vanuit een algemene theorie zijn handelen ontleden. Je krijgt door deze opleiding meer begrip voor andersdenkenden, andersvoelenden en andersacterenden.

Ik ben met meer liefde naar de verschillen tussen mensen gaan kijken. Voor mij heeft deze opleiding een enorme meerwaarde gehad."

Dat het VO-managementcoachtraject impact heeft, hoort coördinator Martin Hulsen vaker. "Mensen waarderen dat zeer. Een van de coaches zei: 'Het werkt ook door in mijn gezinssituatie. Ik stel andere vragen en ga anders met bepaalde zaken om.' De coachees worden geholpen, maar ook de coaches komen een stuk verder in hun functioneren." De opgeleide coaches zien elkaar twee keer per jaar tijdens regiobijeenkomsten. Daar krijgen zij intervisie en training. Daarnaast is er een informeel netwerk ontstaan waarin deze schoolleiders met elkaar praten over de zaken die hen bezighouden.'

Verder scholen

Een groot deel van de coaches gaat zich op eigen kosten op een hoger niveau verder scholen in coaching. Zo ook Van de Groep: hij volgde een opleiding tot *coach practitioner*. "Ik vind coaching heel boeiend en wilde er nog veel meer uit halen", zegt hij. Voor deze opleiding moest hij iemand uit een ander beroepenveld coachen. In zijn geval was dat een verloskundige. "Iemand uit een andere sector coachen is gemakkelijker; je kunt heel onbevangen doorvragen. Maar ik zag ook parallellen. Net als veel mensen in het onderwijs werken verloskundigen vaak vanuit idealisme. En gaan ze veel te ver, vooral in hun betrokkenheid bij de mensen met wie ze werken. Ze liggen wakker als het niet goed gaat met een kindje, zoals een schoolleider wakker kan liggen wanneer het niet goed gaat met personeel. In beide gevallen moet de coachee leren wat zijn grenzen zijn: wat is de verantwoordelijkheid van die mensen zelf, en wat is hun eigen verantwoordelijkheid? Er zijn vaak allerlei redenen waarom mensen dat moeilijk vinden: hun opvoeding, hun eigen idealisme, hun karakter. Ze moeten leren om een stukje professio-



↑ Coach Mark Manders, rector van het Oostvaarders College in Almere

nele afstand te creëren, uit zelfbehoud.” Hulsen nam onlangs afscheid als rector, na 38 jaar in het onderwijs. “Bij mijn afscheid heb ik tegen m’n collega’s gezegd: jullie moeten beter voor jezelf zorgen. Af en toe moet je de tijd nemen om te reflecteren op waar je staat. Na afloop kwamen de partners van die rectoren naar mij toe om te zeggen dat ze dat een heel verstandige opmerking vonden. We hollen maar door in het onderwijs. De schoolleider doet zichzelf te kort door te veel de waan van de dag te volgen en te weinig tijd te nemen voor reflectie op het eigen functioneren.”

Binnenkort ook voor bestuurders

De VO-academie breidt sinds vorig jaar de activiteiten voor schoolbestuurders sterk uit. Dat pakket wordt nu aangevuld met de coachingopleiding en de mogelijkheid om te worden gecoacht. In 2016 gaat de VO-academie het VO-managementcoachtraject voor bestuurders opzetten. Marie-Anne van Reijen, projectleider van Bestuurskracht: “Er komt veel op bestuurders af. Zij nemen een vrij unieke positie in binnen de onderwijsorganisatie: ze kunnen wel sparren met hun Raad van Toezicht en hun schoolleiders, maar vaak niet met iemand met dezelfde functie binnen hun eigen organisatie. Het is ook voor hen prettig om ervaringen uit te wisselen met iemand die in precies dezelfde functie en een vergelijkbare situatie zit, en zo langs informele weg te leren.” Ook bij dit traject zullen ervaren bestuurders worden opgeleid tot coach. Van Reijen: “Directeur-bestuurders kunnen nu al meedoen aan het bestaande traject, maar we willen deze coaching ook beschikbaar stellen voor de bestuurders van grotere scholen.

Zij kunnen bijvoorbeeld worden gecoacht door iemand van een vergelijkbare, grotere school. We gaan mensen uit vergelijkbare werksituaties aan elkaar koppelen.” De coaching wordt echt maatwerk, zegt Van Reijen. “De inhoud hangt af van de vragen van de bestuurders. Mensen kunnen dilemma’s inbrengen vanuit hun eigen specifieke situatie.”

‘De coachees worden geholpen, maar ook de coaches komen een stuk verder’

Hulsen: “Wie aan dit traject heeft meegedaan, straalt daarmee voorbeeldgedrag uit binnen de onderwijsorganisatie. De coachende rol is een essentieel onderdeel van je werk; eigenlijk moet elke schoolleider en bestuurder deze vaardigheid hebben. Coaching zou wat mij betreft standaard in het pakket van deze beide functionarissen moeten zitten. Het is in feite een basiscompetentie. Door coaching groeien zowel jij als de mensen met wie je werkt. Je hoort mensen weleens zeggen: ik zoek wel een coach op als ik problemen heb. Natuurlijk moet je dat zeker doen wanneer je vastloopt, maar het is echt jammer wanneer dit krachtige instrument alleen bij problemen wordt ingezet. Wat mij betreft zou elke schoolleider en elke bestuurder één keer per jaar bij wijze van ‘APK’ een kort coachingtraject moeten volgen. Daar worden zij én het onderwijs beter van.” ■

WAAR STAAT DE VO-ACADEMIE VOOR?

Sinds 2012 draagt de VO-academie bij aan de professionalisering van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. Voortgekomen uit het Sectorakkoord VO, wil de VO-academie ervoor zorgen dat leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen. Voor programmadirecteur Hans de Wit staat 'leren van en met elkaar' centraal.

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Inge Pont

"Iedereen die bij het onderwijs betrokken is, vindt kwaliteitsverbetering een van de belangrijkste aandachtspunten. Het gaat immers om kinderen en jonge mensen die we op een goede en gedegen manier willen voorbereiden op hun plaats in de samenleving. Dan moet je als school gewoon het beste geven. Eerst als teamleider en later als directeur in het voortgezet onderwijs heb ik gemerkt hoe belangrijk het is om te werken aan je eigen professionele ontwikkeling. De wereld verandert, de leerlingen veranderen, het onderwijs verandert. Er komen steeds nieuwe inzichten bij. En als schoolleider ben je verantwoordelijk voor een heel scala aan portefeuilles, van financiën tot personeelsontwikkeling, van communicatie tot onderwijsontwikkeling. Het is niet vreemd dat het versterken van de professionaliteit van schoolleiders en bestuurders een belangrijke sleutel is tot verdere kwaliteitsverbetering in het onderwijs."

"Als VO-academie hebben we de afgelopen jaren veel nieuwe activiteiten op onontgonnen terreinen geïnitieerd, zoals de leergang Strategisch HRM en de pilot collegiale bestuurlijke visitaties. We doen elk jaar een monitoronderzoek naar de behoeftes van schoolleiders; dit jaar voor het eerst ook naar die van bestuurders. Bij elke activiteit stellen we onszelf de vragen: Is er al een soortgelijke activiteit? Is er een behoefte? We zijn er namelijk niet om meer van hetzelfde te geven; we zijn juist in de unieke positie om nieuwe initiatieven te starten en daarmee te voldoen aan de behoeftes van schoolleiders en bestuurders. Met als uiteindelijk doel onze kennis en inzichten terug te geven aan het veld en aan de markt. Je zou kunnen zeggen dat we in onze missie zijn geslaagd als commerciële partijen onze activiteiten overnemen en schoolleiders en bestuurders deze gretig afnemen. We zijn niet alleen een expertisecentrum voor professionaliteit, maar ook een makelaar tussen doelgroepen en aanbieders." "Zoals gezegd: voortdurende en gerichte profes-



sionalisering is noodzakelijk om adequaat vorm te geven aan toekomstbestendig onderwijs en aan de school als inspirerende leeromgeving voor leerlingen. Dat betekent dat je als schoolleider en bestuurder op verschillende manieren moet leren. In formele zin door je te scholen in leergangen, opleidingen en eendaagse trainingen. Maar ook informeel: de VO-academie is een groot pleitbezorger van leernetwerken, van intervisie en van coaching. We denken dat juist door leren van en met elkaar de leeropbrengsten steeds hoger worden.”

De VO-academie in 2016

In het Sectorakkoord VO van 2014 (te vinden op www.vo-raad.nl) zijn afspraken gemaakt over prioriteiten, doelstellingen, maatregelen en investeringen in het voortgezet onderwijs tot en met 2017. Een aantal activiteiten van de VO-academie volgt rechtstreeks uit de ambities 5 en 6 van het sectorakkoord. Ook het realiseren van de overige ambities vraagt om professionele ontwikkeling van bestuurders en schoolleiders. Voor 2016 heeft de VO-academie een groot aantal activiteiten op de kalender staan, vervolgt Hans de Wit.

“Voor schoolleiders zetten we Strategisch HRM centraal in 2016. Veel van onze activiteiten op het gebied van professionele ontwikkeling zullen dat thema hebben. Ook staat het leren van elkaar centraal, waarbij de VO-academie het samenbrengen en samen leren faciliteert, maar de meerwaarde juist gecreëerd wordt door de kennis en kracht van schoolleiders zelf. Met nieuwe vormen van leren

(blended learning, digitale leeromgevingen) en het creëren van kortlopend aanbod (passend bij de behoefte in het veld) geven we een impuls aan zowel de directe professionalisering als het aanbod op langere termijn. Er komen edities van de intervisietrajecten Lead & Learn (zie pagina 34) en Lerend Leiderschap, we gaan verder met VO-managementcoach (zie pagina 58) en het stimuleren van leernetwerken. Twee nieuwe, mooie trajecten zijn Strategisch onderwijskundig leiderschap (zie pagina 8) en Inwerk- en begeleidingsprogramma's (zie pagina 30). Vooral dat laatste heeft onze grote aandacht. Uit onderzoek blijkt dat weinig schoolleiders een goed inwerkprogramma hebben, terwijl dat essentieel is voor de start van een carrière.”

“Vorig jaar zijn we intensief bezig geweest met het ondersteunen van bestuurders, bijvoorbeeld met masterclasses en de pilot collegiale bestuurlijke visitaties (zie pagina 18). Dat gaan we doorzetten. De focus ligt op het (nader) in beeld brengen van de professionaliseringsbehoefte. Daarnaast zetten we in op professionalisering op het gebied van SHRM en de relatie tussen bestuurder en toezichhouders (zie pagina 54). Ook gaan we verder met het stimuleren van leernetwerken, zowel voor bestuurders in het voortgezet onderwijs, als voor die groep en bestuurders uit andere sectoren. Onder meer bij stichting Leerkracht, waar bestuurders op bezoek gaan bij bedrijven, zie je dat dit goed werkt. Bij de Nationale Schoolleiders Top waren ook mensen uit andere sectoren aanwezig en dat gaf een andere dynamiek aan de discussie over verschillende

‘Voordurende en gerichte professionalisering is noodzakelijk om adequaat vorm te geven aan toekomstbestendig onderwijs’

kwesties waar scholen mee zaten. Doordat bestuurders en schoolleiders met elkaar ervaringen, kennis en vragen delen, door bij andere sectoren op bezoek te gaan en door elkaar te coachen, zetten we weer een goede stap richting de hoge onderwijskwaliteit die iedereen wil.”

Kennis verzamelen, kennis delen

De VO-academie wil zoveel mogelijk van de opgedane kennis verspreiden, bijvoorbeeld via publicaties of dit KaternPlus. Maar ook wil zij zoveel mogelijk voor schoolleiders en bestuurders een weg banen om elkaar te leren kennen en kennis te delen. Hans de Wit: “Wat ik zelf erg spannend vind, is dat we nu werken aan een online leerplatform, waar onder andere blended learning een belangrijke rol speelt. Schoolleiders en bestuurders kunnen elkaar op het platform ontmoeten, kennis halen, samen aan projecten werken, en deelnemen aan blended learning-leertrajecten. De eerste versie zal volledig in het teken staan van Strategisch HRM; in de toekomst voegen we ook andere thema's toe.”

“Daarnaast willen we meer wetenschap de school in brengen. Er wordt zo veel mooi en relevant onderzoek gedaan naar de school, de schoolleider en de bestuurder - we willen zorgen dat iedereen daarvan kan profiteren. Relevante artikelen en publicaties gaan we delen via onze eigen kanalen. En we zijn bezig met het opzetten van een traject Evidence-based leiderschap waar wetenschappelijk onderzoek centraal staat. Verder zetten we een wetenschappelijke raad op om onze activiteiten te toetsen en om de verbinding te maken tussen theorie en praktijk. Mij lijkt het mooi als we die ontmoeting ook fysiek kunnen organiseren, in de vorm van bijeenkomsten waar leidinggevendenden in het onderwijs en onderzoekers elkaar ontmoeten en kennis delen.”

“Om tot al deze activiteiten te komen, werken we samen met allerlei partijen die een relevante bijdrage kunnen leveren: van huisacademies tot opleiders, van onderwijsorganisaties tot adviesbureaus. We nodigen al deze partijen uit om met ons nieuwe wegen te bewandelen, nieuwe activiteiten te starten, en daarmee de professionaliteit van schoolleiders en bestuurders te vergroten.” ■

Colofon KaternPlus is een uitgave van de VO-academie (www.vo-academie.nl). De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Deze uitgave verschijnt in een oplage van 8.000 exemplaren.

Redactieadres VO-academie, Postbus 8282, 3503 RG Utrecht, T 030 232 48 00, info@vo-academie.nl

Redactie Projectteam Communicatie VO-academie

Teksten Cindy Curré, Puck Dinjens, Martijn Laman, Hanneke van der Linden, Marijke Nijboer, Carolien Nout, Mirjam van Teeseling, Jacq Zinken

Eindredactie
Suzanne Visser / Perspect, Baarn

Fotografie Josje Deekens, Gowan Genis, iStockphoto, Dirk Kreijkamp, Inge Pont

Ontwerp en vormgeving
OSAGE/communicatie en ontwerp, Utrecht

Druk Drukkerij Damen, Werkendam



BENT U SCHOOLLEIDER OF BESTUURDER IN HET VO?



De VO-academie is door de VO-raad in het leven geroepen speciaal om u te ondersteunen, te stimuleren en te faciliteren bij uw (verdere) professionalisering. Belangrijke thema's waar we – samen met u – aan werken zijn onder andere strategisch HRM, financieel leiderschap, leernetwerken, coaching en intervisie, onderwijskundig leiderschap, inductie van beginnende schoolleiders en collegiale bestuurlijke visitaties.

Alle informatie over de VO-academie vindt u op:

 www.vo-academie.nl

 twitter.com/voacademie

 LinkedIn → zoeken op VO-academie

De VO-academie is een programma van de VO-raad dat zich richt op de verdere professionalisering van schoolleiders en bestuurders. Het programma bestaat uit diverse onderdelen, allen opgezet vanuit het principe 'leren van en met elkaar'.

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht
T 030 232 48 00
www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Sinds 2012 willen we bereiken dat zij blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen.

Met dit KaternPlus kunt u proeven van wat er mogelijk is als het gaat om professionalisering en wat de meerwaarde is van leergangen, coaching, intervisie, leernetwerken en visitaties. U leest welke thema's ertoe doen, zoals strategisch onderwijskundig leiderschap en strategisch HRM. Met de artikelen in dit KaternPlus willen we u een aanleiding geven om verder te professionaliseren, om daar met anderen over te praten en ervaringen te delen.