

## PLEIDOOI VOOR GESPREID LEIDERSCHAP

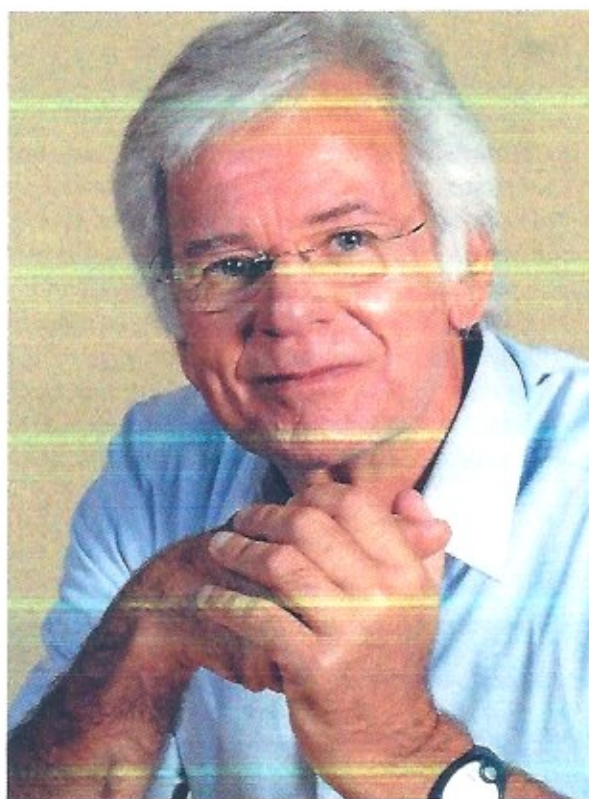
# ‘Schoolleider en leerkracht hebben elkaar nodig’

Schoolleiders hebben met steeds meer belanghebbenden in en om de school te maken. Volgens het promotieonderzoek van Bas de Wit, beleidsadviseur bij de VO-raad, zorgt dit krachtenveld met enige regelmaat voor loyaliteitsconflicten bij leidinggevendenden: zij laveren tussen externe ontwikkelingen en de interne zorg voor hun leerkrachten. Hoogleraar Opleidingskundig leiderschap Joseph Kessels vindt dat het van schoolleiders een andere vorm van leiderschap vraagt: gespreid leiderschap. “Daarin zullen schoolleiders zich moeten professionaliseren”, stelt hij.

TEKST JAAN VAN AKEN

Het is een nostalgisch beeld om schoolleiders als *primus inter pares* te zien, schreef Bas de Wit eerder dit jaar in een opiniestuk. Ook de gelukkige klas van Theo Thijssen is verleden tijd, vindt de beleidsadviseur van de VO-raad, die in januari promoveerde aan de Universiteit Utrecht met het proefschrift ‘Loyale leiders’. “In de publieke discussie heerst een verlangen naar de tijd dat scholen overzichtelijk waren met kleine klassen en een leerkrachtenteam dat elkaar kende, met aan het hoofd een schoolleider. Die school bestaat niet meer”, poneert hij stellig.

Dat sluit aan bij het beeld dat Joseph Kessels schetst. Hij is als hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap verbonden aan



Joseph Kessels: “Gespreid leiderschap is een dynamisch proces waarbij de leidende rol wisselt tussen mensen.”

Foto: Giselle Wulfsohn

LOOK, het wetenschappelijk instituut lerarenonderzoek van de Open Universiteit. Kessels signaleert spanningen tussen zijn ideaalbeeld van een schoolleider en de vraag vanuit de maatschappij. “Je zou een schoolleider graag zien als een collega-leerkracht, die sterke opvattingen heeft over opvoeden, leren en de ontwikkelingen in de samenleving. Die collega’s weet te inspireren en de school een eigen gezicht kan geven. Dat roept echter vaak spanningen op, omdat een schoolleider dat alles niet in zijn eentje kan doen.”

De spanningen ontstaan doordat de maatschappij veranderd is en er veel van scholen en schoolleiders gevraagd wordt, vinden Kessels en De Wit. “Vaak hebben ze te maken met

een ladder aan mensen en organisaties in de omgeving die invloed proberen uit te oefenen”, signaleert Kessels. De Wit schetst welke belanghebbenden er op die ladder staan. “Schoolbesturen hebben een belangrijke positie gekregen. Ouders zijn steeds meer betrokken bij het onderwijs. De overheid is meer op afstand gaan sturen, maar eist tegelijkertijd wel verantwoording over de prestaties. Ook de relatie tussen school en onderwijsinspectie is veranderd. En er ligt vaak een forse maatschappelijke opdracht, zoals projecten voor verkeersveiligheid, tegen overgewicht of tegen segregatie.”

**Loyale leiders** Dit krachtenveld rond scholen leidde tot een opkomst van managers en bestuurders in het onderwijs. Het heersende beeld is dat zij vervreemd zouden zijn van de werkvloer en van bovenaf allerlei veranderingen opleggen. “Over het algemeen voelen leidinggevendenden zich echter loyaal aan hun docenten blijkt uit mijn promotieonderzoek”, vertelt De Wit. Het valt hem op dat veel leidinggevendenden loyaliteitsconflicten ervaren. “Schoolleiders gaven aan dat het heel moeilijk is altijd loyaal te zijn. Zij ervaren regelmatig loyaliteitsconflicten in hun werk, bijvoorbeeld bij onderwijsvernieuwingen. Vandaar ook de afbeelding op de voorkant van mijn proefschrift met een pop aan touwtjes: trekken ze als leider aan de touwtjes of zitten ze eerder in een spagaat?” Als voorbeeld noemt hij de 1040-uren discussie in het voortgezet onderwijs. “De ene helft van de directeuren zei destijds: ‘We zijn uitvoerders van overheidsbeleid en gaan er dus in mee’. De andere helft zei: ‘Ik jaag mijn docenten over de kling als ik dat uitvoer en doe het dus niet’. Daar zag je dat schoolleiders dezelfde gebeurtenis heel verschillend kunnen ervaren. De ene groep voelt zich niet *in control*, de andere wel.”

Kessels herkent veel van de bevindingen van De Wit. “Het is goed dat hij het negatieve, eenzijdige beeld van de afstandelijke schoolleider heeft kunnen wegnemen. Het zijn loyale mensen die medewerkers juist proberen te beschermen tegen het bombardement aan regels dat van buitenaf wordt opgelegd.”

De Wit denkt dat zijn onderzoek het beeld van onderwijsmanagers heeft beïnvloed. “Mijn onderzoek heeft impact gehad in het onderwijs. Ik heb veel brieven en mails van managers en bestuurders gekregen, waarin ze schreven dat het goed was dat er iemand genuanceerd over hen schreef. Maar ik kreeg ook boze opmerkingen van leerkrachten, die mij die nuance juist verweten.” Ook de politiek lijkt doordrongen

‘DE KLASSIEKE VORM VAN EEN STERKE LEIDER, DIE GENIET VAN DE STATUS DIE ERBIJ HOORT, ZORGT NOOIT VOOR LERENDE GEMEENSCHAPPEN BINNEN EEN SCHOOL’



Bas de Wit: “Richt je op het gemeenschappelijke belang van leerkrachten en schoolleiders door via professionalisering de kwaliteit van onderwijs vorm te geven.” Foto: Hans Roggen

van het nut van goede leidinggevendenden, gezien het extra budget dat in het regeerakkoord is opgenomen voor de professionalisering van leerkrachten én schoolleiders. Het gaat De Wit te ver om te stellen dat zijn onderzoek direct heeft bijgedragen aan die plannen. “In mijn proefschrift probeer ik weer te geven: richt je op het gemeenschappelijke belang van leerkrachten en schoolleiders door via professionalisering de kwaliteit van onderwijs vorm te geven. De PvdA en de VVD erkennen dat schoolleiders daarin een heel belangrijke rol spelen.”

**Lastig vak** De Wit vindt dat niet alle scholen even professioneel zijn. “Het bestaan van (zeer) zwakke scholen toont aan dat er veel te winnen is. En goede scholen kunnen nog beter worden. Daarbij moet je goed kijken naar specifieke competenties van schoolleiders. Met name beginnende schoolleiders komen er vaak achter dat leidinggeven een lastig vak is. Professioneel leiderschap gaat wat mij betreft niet alleen over inspirerend leiderschap. Je moet ook kennis hebben van onderwijskundig leiderschap en financiën en een goed personeelsbeleid kunnen voeren.”

Daarom moeten scholen lerende organisaties zijn, vindt Kessels. Een hiërarchische structuur is niet wenselijk. “De klassieke vorm van een sterke leider, die een krachtige positie inneemt en geniet van de status die erbij hoort, zorgt nooit voor lerende gemeenschappen binnen een

→

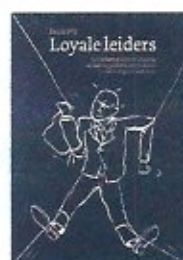
school." Hij pleit voor gespreid en opleidingskundig leiderschap. Dat biedt bovendien een oplossing tegen de veelheid aan taken en rollen van schoolleiders. "Gespreid leiderschap is een dynamisch proces waarbij de leidende rol wisselt tussen mensen. Iemand heeft het leiderschap, omdat hij het meest te vertellen heeft over een thema." Als voorbeeld noemt Kessels leerkrachten die ontzettend goed zijn in kinderen in groep 3 te leren lezen. "Het is vanzelfsprekend dat zij binnen een team het voortouw nemen als leerlingen problemen hebben met geletterdheid. Op andere thema's als ict, muziek of levensbeschouwing kunnen andere collega's de leiding nemen. Geef hen als schoolleider de ruimte." Van belang daarbij is opleidingskundig leiderschap, dat zich richt op de professionalisering van leerkrachten. Kessels: "Een schoolleider creëert gunstige condities waarbij mensen zichzelf kunnen professionaliseren. Als een school een training organiseert voor het gebruik van het digibord kun je een of twee leerkrachten die daar belangstelling voor hebben, laten zoeken naar een passende cursus of leertraject." De Wit deelt de opvatting van Kessels. "Leerkrachten en schoolleider hebben elkaar nodig, dat is het mooie aan zijn benadering. Het is belangrijk dat een schoolleider dat ook in zijn personeelsbeleid tentoonspreidt."

### Netwerken voor professionalisering

Schoolleiders dienen zich verder te professionaliseren in deze vormen van leiderschap, vindt Kessels. "Niet per se door een cursus te volgen, maar door een netwerk van schoolleiders te vormen om dat samen uit te werken. Ook kun je een deskundige uitnodigen om gezamenlijk thema's uit te werken, zoals hoe je om gaat met toezichtsdruk en

professionele ruimte van collega's. Voor een schoolleider die daar geen affiniteit mee heeft, is dat moeilijk. De jonge generatie schoolleiders gaat dat heel makkelijk af, denk ik. Zij zijn gewend te werken en te leren binnen netwerken", zegt Kessels.

Netwerken en informele manieren van leren, zijn belangrijk voor de professionalisering van schoolleiders, denken Kessels en De Wit. Het is nuttig elkaar in de werkomgeving op te zoeken. Kessels: "Een schoolleider die in de teamvergadering een lastig punt aan de orde wil stellen, kan zijn optreden filmen of een collega vragen aanwezig te zijn en achteraf suggesties en tips te geven over zijn aanpak. Er is moed voor nodig om deze werkwijze te introduceren, want het is wat anders dan drie keer naar een cursusdag te gaan."



\* Bas de Wit promoveerde in januari 2012 op het proefschrift 'Loyale leiders. Een onderzoek naar de loyaliteit van leidinggevenden aan docenten in het voortgezet onderwijs'. De Wit: "Schoolleiders ervaren regelmatig loyaliteitsconflicten in hun werk, bijvoorbeeld bij onderwijsvernieuwingen. Vandaar ook de afbeelding op de voorkant van mijn proefschrift met een pop aan touwtjes: trekken ze als leider aan de touwtjes of zitten ze eerder in een spagaat?" Zijn proefschrift is te downloaden via [avs.nl/dossiers/personeelsbeleid/professionalisering](http://avs.nl/dossiers/personeelsbeleid/professionalisering).

## DE LEIDINGGEVENDE OVER PROFESSIONALISEREN...



**Ronny van den Broecke (54), bestuurder bij Scholengroep LeerTij met 26 scholen in Hulst/Terneuzen.**

"Samen met mijn medebestuurder probeer ik binnen LeerTij een lerende cultuur te creëren. Bewust concrete doelen voor onszelf stellen en zo het goede voorbeeld geven aan onze

directeuren – en zij dan weer aan hun leerkrachten. We moedigen hen aan de beschikbare gelden voor scholing en teamontwikkeling te benutten, zodat we samen kunnen blijven zorgen voor kwalitatief goed onderwijs.

We willen de plannen die we op papier hebben gezet, ook echt op gang brengen. Voorbeelden daarvan zijn het invoeren van het handelingsgericht werken en het verbeteren van het leesonderwijs binnen LeerTij. Op die twee ontwikkelingen hebben we heel duidelijk ingezet. Zo ben ik

naar bijeenkomsten hierover gegaan en heb ik gekeken hoe andere besturen dit hebben georganiseerd. We hebben voor onze scholen vervolgens onder andere enkele bijeenkomsten met leesdeskundige Kees Vernooij georganiseerd. Verder proberen we zoveel mogelijk met de scholen mee te denken en zaken te regelen, zoals het waar nodig het inzetten van deskundigen. Inmiddels zijn we daardoor een heel eind gekomen en zijn de resultaten flink verbeterd.

De grootste vijand van mijn eigen professionalisering is tijd. Ik probeer elk jaar weer een aantal dagen vrij te roosteren waarop ik naar bijeenkomsten, trainingen of cursussen kan. Tussendoor probeer ik bij te blijven op het gebied van onder andere krimp: iets wat hier sterk speelt. Nu we om die reden binnenkort met een ander bestuur gaan fuseren, biedt zich weer een nieuwe mogelijkheid aan om hier van en met elkaar over te leren."

TEKST ANDREA HOLWERDA