

'Goede schoolleider beschermt leraren'

Een goede schoolleider schermt zijn leraren af van administratief geneuzel en opgedrongen prestatieafspraken. Dat vindt Joseph Kessels, hoogleraar opleidingskundig leiderschap aan de Open Universiteit. "Leraren moeten de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen."

Tekst Rob Voorwinden **Beeld** Joost Grol

Wil je de kwaliteit van het onderwijs verhogen? Ga dan vooral niet proberen om leraren voortdurend bij te sturen en prestatieafspraken met ze te maken, maar geef ze gewoon de ruimte om hun talenten te ontwikkelen. Dat is de boodschap in de oratie van Joseph Kessels, kersvers hoogleraar opleidingskundig leiderschap aan de Open Universiteit.

Kessels begon ooit zelf als onderwijzer, kwam vervolgens in het bedrijfsleven terecht waar 'Kessels en Smit – the learning company' een begrip werd op het gebied van opleidingen en trainingen. Met zijn terugkeer naar het onderwijs is de cirkel weer rond: Kessels gaat zich als hoogleraar opleidingskundig leiderschap richten op de professionele ontwikkeling van leraren. En die professionele ontwikkeling vindt dus niet alleen plaats in opleidingen en trainingen. Integendeel. Kessels maakte in het bedrijfsleven al duidelijk dat zich op de werkvloer leerprocessen afspelen die veel krachtiger zijn dan welke cursus dan ook. Werknemers leren meer van hun collega's dan van een cursusklasje op de hei. Kessels: "We moeten af van het idee dat mensen alleen iets leren in een cursus. De werkplek is een veel krachtiger leeromgeving." Een schoolleider die wil bevorderen dat

leraren zich ontwikkelen, zou volgens Kessels dan ook van de werkomgeving een leeromgeving moeten maken. "Bijvoor-

**Werknemers
leren meer van
hun collega's
dan van een
cursusklasje op
de hei**

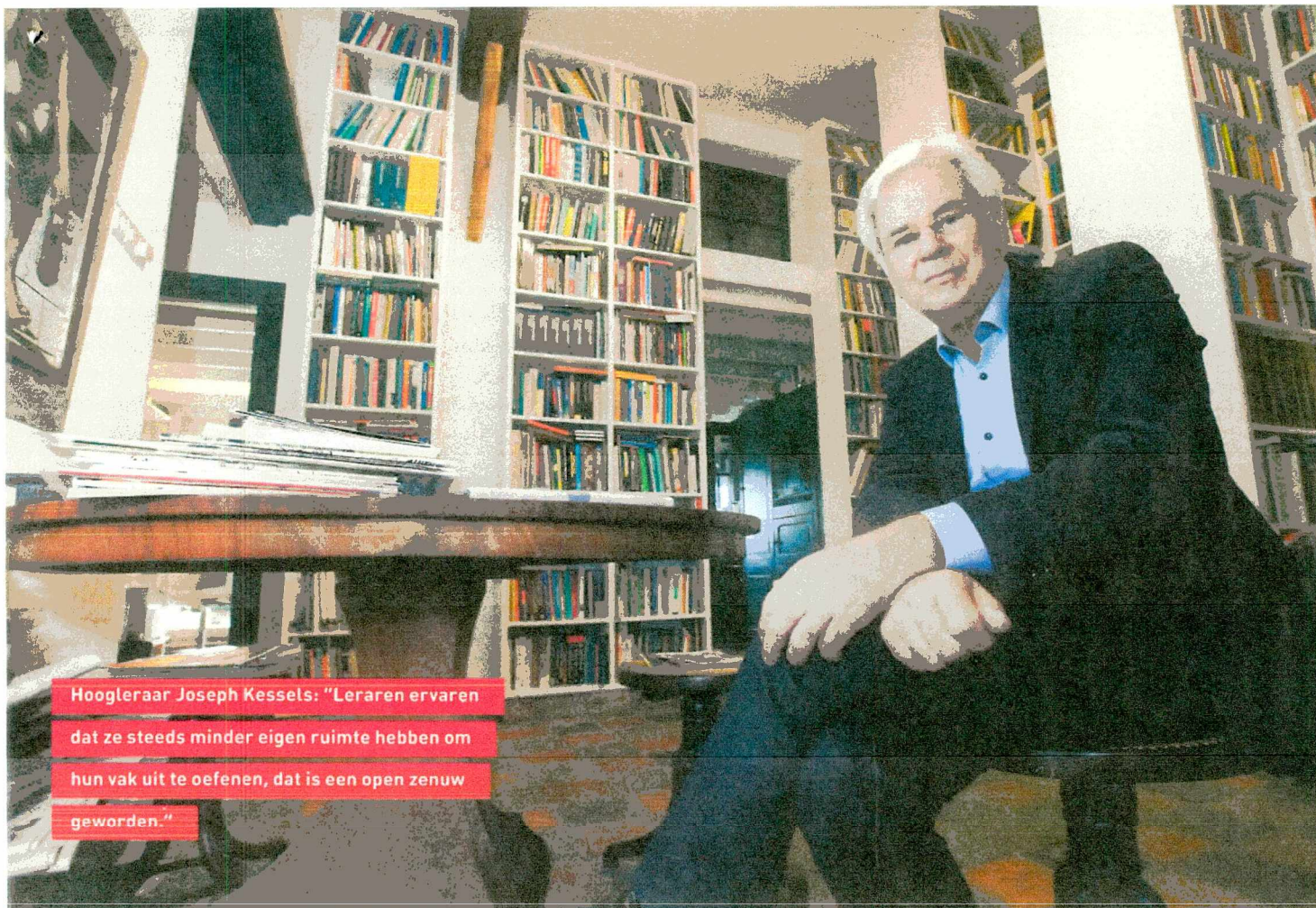
beeld door, met elkaar, regelmatig onderzoek te doen naar hoe dingen beter, sneller of anders kunnen. Wat is er nodig om met plezier ons werk te doen en om steeds beter te worden? Hoe geven we in grotere klassen toch elke leerling voldoende aandacht? En hoe kunnen we voorkomen dat leerlingen voortijdig de school verlaten?"

Voortrekker

De ideeën, taken en activiteiten die uit deze vragen voortkomen, kunnen vervolgens worden verdeeld onder de teamleden. Waarbij iedereen doet waar hij of zij goed in is, of waar zijn of haar hart ligt. 'Gespreid leiderschap', noemt Kessels dat. "Iedere leraar kan, afhankelijk van expertise en affiniteit, voortrekker zijn op een bepaald gebied. Dan ben je meteen af van een eventuele top-downcultuur."

Dat iedere leraar 'leider' wordt, wil niet zeggen dat de schoolleider zelf overbodig wordt. Een schoolleider moet het proces van 'gespreid leiderschap' ondersteunen. En Kessels komt schoolleiders tegen die daar heel argwanend tegenover staan. "Sommigen zien het als een bedreiging van hun positie. Maar ik kom ook schoolleiders tegen die het van nature al aan het doen zijn. Een heleboel schooldirecteuren willen ook geen dominante, autoritaire voorschrijver zijn."

Als leraren zich ontwikkelen tot leiders op hun eigen gebied – of noem het voortrekkers – krijgen ze daarmee een deel van hun professionele ruimte terug. Dat zou tijd worden ook, vindt Kessels. "Als leraren de straat op gaan om te protesteren tegen kortere schoolvakanties, fronsen sommige mensen in Nederland hun wenkbrauwen. Maar het gaat niet om die vakantie. Die staking geeft aan dat er een diepe vertrouwensbreuk is tussen overheid en leraren over wat er in de school gebeurt. Leraren ervaren dat ze steeds minder eigen ruimte hebben om hun vak uit te oefenen, dat is een open zenuw geworden."



Hoogleraar Joseph Kessels: "Leraren ervaren dat ze steeds minder eigen ruimte hebben om hun vak uit te oefenen, dat is een open zenuw geworden."

Tureluurs

Goede schoolleiders schermen hun leraren zoveel mogelijk af van negatieve invloeden van buiten, vindt Kessels. "Vanuit de overheid worden er steeds meer administratieve procedures voorgeschreven, er is een steeds grotere roep om hogere Pisa- en Cito-scores, een roep om prestatieafspraken te maken.

Daar worden leraren tureluurs van. Een goede schoolleider gaat daar zoveel mogelijk vóór liggen, als een buffer."

Goede managers die in het bedrijfsleven innovatieve teams leiden, doen trouwens vaak hetzelfde. "Werknemers die bezig zijn met innovatie, zoals ook leraren die onderwijs ontwikkelen, moet je zoveel mogelijk met rust laten. De belangrijkste functie van een manager van zo'n team is om het hogere management op afstand te houden."

Kessels en zijn collega's gaan de komende tijd de scholen in om het onderzoek dat op de werkvloer plaatsvindt, in kaart te brengen. En in dat onderzoek is de leraar de belangrijkste schakel. "Leraren moeten hun vak terugkrijgen, dat is ook goed voor de kwaliteit van het onderwijs. Daar wil ik me als hoogleraar graag voor inzetten."

'Schoolleider moet verstand hebben van onderwijs'

Robert-Jan Simons, directeur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement:

"Een goede directeur in het onderwijs moet voldoen aan een hele set criteria. Hij of zij moet weten waar de school naar toe gaat, en moet die koers kunnen uitzetten in co-creatie met de mensen in de organisatie. De financiën van de school moeten uiteraard op orde zijn, de school moet goed worden neergezet ten opzichte van andere scholen in de regio. En een directeur moet ook een persoonlijk leider zijn: hij of zij moet er stáán.

"Verder moet een schooldirecteur echt verstand hebben van onderwijs. Van leren, van leerlingen, van docenten en van teams. In de jaren negentig zijn er veel managers van buiten het onderwijs ingestroomd, bijvoor-

beeld vanuit de politie, brandweer of vanuit defensie. Dat ging soms goed, maar soms ook mis: het onderwijs is ingewikkelder dan je denkt, er heerst echt een aparte cultuur.

"Bij een meerhoofdige schoolleiding kun je wel specialiseren. Er kan best een manager van buiten worden binnengehaald voor bijvoorbeeld de portefeuille financiën. Maar voor de portefeuille onderwijs moet je echt verstand hebben van onderwijs. Uiteraard kun je dat wel leren, onder andere bij ons.

"En eigenlijk kan elke schoolleider nog wel wat leren: je bent nooit af. Bovendien kun je niet van je docenten eisen dat ze zich ontwikkelen, en dat dan als directeur zelf niet doen." ▣