

# Balanceren op het slappe koord

**De schoolleider neemt een interessante plek in die zowel ruimte geeft om invloed uit te oefenen op de gang van zaken in het onderwijs, maar die ook beperkingen ondervindt door de wensen, eisen en verplichtingen vanuit wettelijke kaders en regelgeving, de inspectie, het (sector)bestuur, de ouders, leraren en andere belanghebbenden. Het is balanceren op het slappe koord tussen visie en realiteit, tussen mogelijkheden en beperkingen, en ook tussen eigen overtuigingen en twijfels.**

Op het ogenblik staat een aantal thema's sterk in de belangstelling waar een schoolleider niet om heen kan. Ik noem met name de professionalisering van de leraren en het opbrengstgericht werken.

## PROFESSIONALISERING VAN LERAREN

De bestuursconvenanten die de minister recent heeft afgesloten met de sectorbesturen bevatten duidelijke afspraken over de noodzaak, ruimte en middelen om leraren te stimuleren aan de ontwikkeling van hun vakbekwaamheid te werken. De individuele regelingen voor leraren, zoals de Lerarenbeurs, zijn heel populair, maar de verbinding met de dagelijkse schoolpraktijk is niet altijd duidelijk. De uitvoering van de collectieve regelingen is met veel mist omgeven en leraren hebben er weinig grip op. De ruimte is er, maar het moet wel passen binnen de lijnen die je voor de school uitgetekend hebt. Het gaat om de kunst om samen met leraren een betekenisvolle invulling aan die ontwikkelruimte te geven. Voorschrijven heeft weinig zin. Een Persoonlijk Ontwikkelplan lijkt heel mooi, maar het risico bestaat dat het een controle-instrument wordt. Het meest aantrekkelijk is om vanuit

de visie, ambitie of streefdoelen van de school samen met leraren vernieuwingsplannen te ontwikkelen en die met professionaliseringsactiviteiten te ondersteunen. Niet de gedachte: 'ik moet me bijscholen' is leidend, maar de wens om zaken beter, anders of slimmer aan te pakken, is inspirerend voor het leren. Professionals willen zich graag verder bekwamen, ook in de verbinding met collega's, mits zij er maar een grote mate van zeggenschap over hebben. De schoolleider mag duidelijk zijn in de richting die hij voor ogen heeft; dat inspireert. De invulling kun je best aan de teamleden overlaten. Dat nodigt hen uit tot initiatief nemen, eigenaarschap ervaren en verantwoordelijkheid dragen.

## OPBRENGSTGERICHT WERKEN

De inspectie houdt al enkele jaren een krachtig pleidooi voor opbrengstgericht werken om zo de kwaliteit van het onderwijs op een systematische wijze te versterken. Sterke scholen doen het haast als vanzelfsprekend, zwakke scholen vinden het moeilijk. In de recente bestuursconvenanten tussen de minister en de sectorbesturen neemt het opbrengstgericht werken een prominente plek in. De kunst van de schoolleider is om de systematiek van deze vorm van kwaliteitszorg de basis te laten zijn voor de professionalisering van de leraren. En dan is het geen dwangmaatregel om je te laten bijscholen, maar een inspirerende activiteit om samen met je collega's aan de uitoefening van je vak te werken. Er zullen teamleden zijn die zich hiervoor met meer plezier en energie inzetten dan anderen. De kunst is juist om die voortrekkers aandacht en waardering te geven. Zet ze in de schijnwerpers en geef ze ruimte. 'Alles wat je aandacht geeft, groeit', zei mijn collega Cora Smit. De achterblijvers zullen volgen, want het werkt aanstekelijk als dingen goed gaan.

## LEIDERSCHAP

Leiderschap is eigenlijk het vermogen om persoonlijke invloed uit te oefenen op het handelen van anderen en zo de gewenste doelen te bereiken. Leiders doen dat door de doelen, de motivatie en de activiteiten van anderen te helpen vormen en daarbij ondersteuning te geven. De schoolleider is als persoon zelf zijn belangrijkste instrument in het uitoefenen van leiderschap. Daarom is het prettig als je regelmatig met een vertrouwde collega kunt sparren over actuele vraagstukken, twijfels en de persoonlijke bekwaamheden van een leider. Het aandacht geven aan wat goed gaat en gewenst is, vormt een duurzame basis voor succes.

Joseph Kessels  
Open Universiteit-LOOK, Universiteit Twente

