

Katern *Plus*

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

**Collegiale bestuurlijke
visitatie**
Op zoek naar tegengas

Medezeggenschap
Organiseer je eigen
weerstand

Dr. Marlies Honingh:
Wat weten we écht
over de relatie bestuur-
onderwijskwaliteit?



Inhoudsopgave



2

Monitor professionele ontwikkeling

De professionalisering van schoolleiders en bestuurders in kaart.



8

'Mobiliteit houdt je scherp'

Philip Messak was officier in het leger en maakte de stap naar het onderwijs: 'Bij defensie is vertrouwen van eminent belang. Je dekt mijn rug en ik dek jou.'



12

Relatie bestuur-onderwijskwaliteit

Bestuurders dragen verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit, maar de invloed die zij daarop hebben, is nog nauwelijks onderzocht, constateert Marlies Honingh. Haar belangrijkste bevindingen in 7 stellingen, plus 2 uitdagingen voor bestuurders.



26

Op zoek naar tegengas

Wat houdt collegiale bestuurlijke visatie precies in? Een reportage uit Meppel, waar directeur-bestuurder Peter de Visser een visatiecommissie ontving op Stad & Esch.

De andere blik



14

'Je mag nooit op je lauweren rusten'

Cathelijne Broers is directeur van de Hermitage Amsterdam: 'Ik vraag me voortdurend af hoe het beter kan.'



34

'Kijk goed naar je houdbaarheidsdatum'

Innovatief leiderschap vraagt dat je jezelf kunt vernieuwen, betoogt toekomststrateeg Philip Idenburg.



54

'Wees een *canny outlaw*'

Hoogleraar Edith Hooge over de sturingsdynamiek in het Nederlandse onderwijs. 'Het is niet gek dat schoolbesturen, schoolleiders en leraren het ervaren als een overload.'



Organiseer je eigen weerstand

RSG Lingecollege in Tiel is al behoorlijk druk met ouder- en leerlingparticipatie. Toch kan medezeggenschap altijd beter, vindt directeur Han ter Reegen.

7/31/61

Professionele ruimte

Drie docenten vertellen welke professionele ruimte zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

En verder

- 18** Schoolleiders en goed personeelsbeleid
- 22** Over 5 jaar: Waar hopen deze teamleider, directeur en bestuursvoorzitter te staan in 2023?
- 32** Leesvoer: vijf recensies van actuele boeken over leiderschap
- 44** De meerwaarde van een Professionele Schoolorganisatie (PSO)
- 46** Intersectoraal leren: kijk eens in een andere keuken
- 50** School en maatschappij: met welke trends ga je aan de slag?
- 58** Leidinggeven aan maatwerk is een kwestie van durven en doen
- 62** De VO-academie in 2018
- 64** Column Peter Leisink



Leiderschap in context

“...Het is beter om niet in termen van goed of slecht te spreken, maar van passend en niet passend leiderschap...”, aldus toekomststrateg Philip Idenburg in een interview in deze uitgave. Waarbij je ‘passend’ kunt opvatten als ‘passend in de context waarin je als leidinggevende opereert’. En daarmee zitten we ook direct in het thema van dit KaternPlus: leiderschap in de context van de professionele schoolorganisatie.

In deze derde uitgave onderzoeken we het thema vanuit verschillende perspectieven. Opnieuw laten we diverse experts van binnen en buiten de onderwijssector aan het woord. Zo vertelt museumdirecteur Cathelijne Broers hoe ‘haar’ Hermitage een plek heeft verworven in de context van het Amsterdamse museumlandschap. In de rubriek ‘Over 5 jaar’ gaan een bestuurder, een schoolleider uit het eindverantwoordelijk management en een schoolleider uit het middenmanagement in op de vraag hoe zij leidinggeven in context hebben zien veranderen en hoe zij dit over vijf jaar zien.

In dit nummer ook aandacht voor de uitkomsten van de ‘Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017’, uitgevoerd door het Kohnstamm Instituut en Oberon in opdracht van de VO-academie. De monitor brengt sinds 2014 jaarlijks de mate van professionalisering van schoolleiders in kaart. In 2017 gebeurde dat voor het eerst ook voor bestuurders. Een van de uitkomsten is dat beide beroepsgroepen zich zeer sterk bewust zijn van nut en noodzaak van professionalisering. Bij schoolleiders is de deelname aan professionalisering gestegen tot 88% in 2017. 92% van de bestuurders gaf aan in 2017 te hebben deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten.

In de afgelopen jaren heeft de VO-academie op diverse manieren bestuurders en schoolleiders ondersteund bij hun professionalisering. Via bijvoorbeeld onze eigen opleidingstrajecten en masterclasses, maar ook door het stimuleren en faciliteren van bestuurlijke collegiale visitaties, leernetwerken en intervisiebijeenkomsten. Daarnaast hebben we in onze opleidingscatalogus een ruim aanbod aan leertrajecten, bijvoorbeeld rondom leiderschap. Zo werken we samen aan een sector die continu professionaliseert.

Ik wens u veel leesplezier.

Hans de Wit

Hoofd VO-academie

Meer structurele afspraken wenselijk

SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS ZIEN BELANG PROFES- SIONALISERING

Veruit de meeste schoolleiders en bestuurders in het vo hebben het afgelopen jaar deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten. Dat blijkt uit de Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017 van het Kohnstamm Instituut en Oberon, uitgevoerd in opdracht van de VO-academie. De monitor brengt sinds 2014 jaarlijks de mate van professionalisering van schoolleiders in kaart. In 2017 gebeurde dat voor het eerst ook voor bestuurders.

Tekst: Jacq Zinken / Infographics: Oberon

Bij zowel schoolleiders als bestuurders is evident dat er een grote mate van bewustzijn bestaat over het belang van professionalisering, zo blijkt uit de monitor. Bij de schoolleiders is de deelname aan professionaliseringsactiviteiten in 2017 gestegen tot 88%. De bestuurders starten met een eerste score van maar liefst 92%. Zowel voor schoolleiders als bestuurders geldt bovendien dat professionalisering vaak plaatsvindt op eigen initiatief.

De meeste schoolleiders blijken zich het afgelopen jaar geprofessionaliseerd te hebben door een meerdaagse cursus of training te volgen. Ook een eendaagse cursus en intervisie worden vaak genoemd als vormen van professionalisering. Bij bestuurders is een meerdaagse cursus minder populair. In hun top drie staan achtereenvolgens

een eendaagse cursus of training, netwerklernen en zelfstudie.

Persoonlijke ontwikkeling en leiderschap

Waarop zijn al die professionaliseringsactiviteiten eigenlijk gericht? In deze onderzoeksperiode kwam professionalisering op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap het meest voor, zowel voor schoolleiders als bestuurders.

Schoolleiders richtten zich daarbij vooral op drie competenties van de beroepsstandaard, namelijk (1) het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school, (2) het realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces, en (3) het bevorderen van samenwerking, leren

en onderzoeken. De competenties (4) strategisch omgaan met de omgeving en (5) analyseren en probleem oplossen (hogere-orde-denken), werden minder vaak genoemd als professionaliseringsdoel.

Structurele afspraken

Uit de constatering dat professionalisering vaak plaatsvindt op eigen initiatief van de betrokkenen, volgt al dat structurele afspraken en duidelijke regelingen op dit vlak vaak ontbreken. Het maakt hierbij niet uit of het grote of kleine vo-scholen betreft, of grote of kleine besturen.

Bijna driekwart van de schoolleiders en bestuurders ervaart geen belemmeringen voor deelname aan scholing of professionalisering

De onderzoekers concluderen dan ook dat er op dit punt in vo-scholen zeker verbetering mogelijk is. Als verbeterpunten noemen ze concreet het maken van afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden en het maken van afspraken over beschikbare middelen voor scholing.

Net als in vorige edities signaleert de monitor dat er een weinig gestructureerd aanbod is van inwerken begeleidingsprogramma's voor nieuwkomers in schoolleidersfuncties. Nu voegt het rapport eraan toe dat hetzelfde geldt voor bestuurders.

Als binnen een organisatie structurele regelingen ontbreken, betekent dat overigens niet dat er niets gebeurt. De meerderheid van de bestuurders en schoolleiders voert jaarlijks of zelfs vaker een formeel gesprek over hun professionele ontwikkeling. Ook meldt ongeveer de helft van de schoolleiders en bestuurders gesprekken over loopbaanontwikkeling. In dat kader maakt een meerderheid jaarlijks afspraken over prestaties of na te streven doelen. Bestuurders blijken dat vaker te doen dan schoolleiders. Maar bij schoolleiders is er ten opzichte van eerdere metingen wel te zien dat steeds meer schoolleiders jaarlijks dergelijke afspraken maken.

ONDERZOEKER SCHENKE OVER DE MONITORUITKOMSTEN:

'Professionaliseringsafspraken worden minder strak'

In een toelichting op de gegevens toont onderzoeker Wouter Schenke van het Kohnstamm Instituut zich zeer ingenomen met het feit dat in de monitor 2017 ook de bestuurders benaderd zijn: "Er is nooit eerder op deze manier en op deze schaal naar de professionalisering van bestuurders in het vo gekeken."

Zelfrapportage

Hij beschouwt de huidige monitor als een soort nulmeting en hoopt in de toekomst door middel van interviews dieper op de vragen in te kunnen gaan: "Om een goed inzicht te krijgen en te houden in de stand van zaken betreffende de professionalisering is een tweejaarlijkse vragenlijst een prima idee. In het tussenjaar zou je gesprekken kunnen voeren, dan wel schoolleiders en/of bestuurders wat langer volgen."

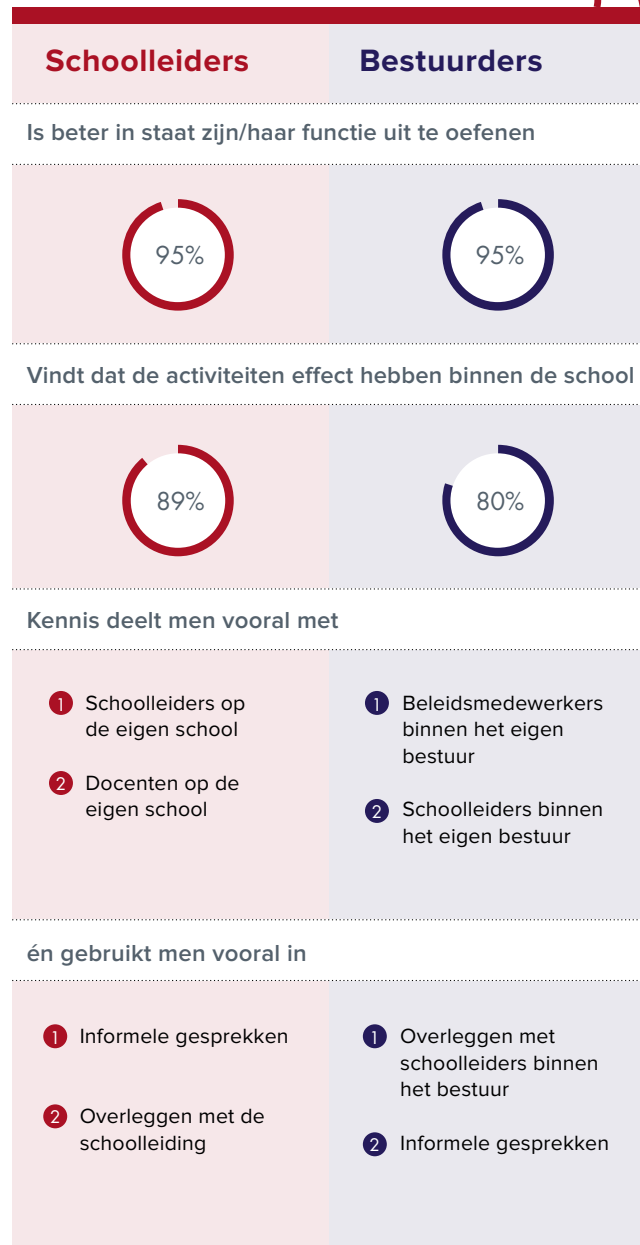
'Meer mensen zijn bezig aan een ontwikkeltraject waarvoor ze zelf een plan maken'

Schenke duidt daarmee impliciet op de aard van dit onderzoek: "Dit is een zelfrapportage, mensen geven het zelf aan. Je hebt eigenlijk ook andere informatiebronnen nodig om de uitkomsten te verifiëren. Of professionalisering effect heeft op de school of op ontwikkelingen in het bestuur, is bijvoorbeeld moeilijk vast te stellen door middel van een of twee vragen. Daar zou je wat langer onderzoek naar willen doen, een of twee maanden naar willen kijken."



Welke professionaliseringsactiviteiten hebben schoolleiders én bestuurders in het schooljaar 2016-2017 ondernomen?

Welke effecten zien schoolleiders én bestuurders van hun professionalisering in het schooljaar 2016-2017?



Bijna alle schoolleiders en bestuurders ondernemen professionaliseringsactiviteiten. Deelname van schoolleiders uit eindverantwoordelijk management is groter dan de deelname van schoolleiders uit het middenmanagement. Meer schoolleiders nemen aan professionaliseringsactiviteiten deel dan twee jaar geleden: in 2015 was dit 85%. Voor bestuurders is dit het eerste monitoronderzoek naar professionalisering, waardoor een vergelijking met eerdere jaren niet mogelijk is. Beide groepen volgen met name trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Bestuurders doen dit vooral via eendaagse trainingen, terwijl schoolleiders dit met name doen middels meerdaagse trainingen. In het algemeen besteden bestuurders meer geld aan professionalisering.

Bijna alle bestuurders en schoolleiders geven aan dankzij professionaliseringsactiviteiten beter in staat te zijn hun functie uit te oefenen. Ook vindt het merendeel dat de activiteiten effecten hebben binnen de school. Kennis delen schoolleiders vooral met schoolleiders en docenten op de eigen school. Bestuurders delen kennis vooral met beleidsmedewerkers en schoolleiders binnen het eigen bestuur. De kennis gebruikt men ook als input voor informele gesprekken en overleggen met schoolleiders.

Onderzoek uitgevoerd door Kohnstamm Instituut en Oberon.

Onderzoek uitgevoerd door Kohnstamm Instituut en Oberon.



Ook voor nieuwkomers in bestuursfuncties is het aanbod van inwerk- en begeleidingsprogramma's weinig gestructureerd

Geen belemmeringen

Over het geheel genomen is de conclusie dat het er met de professionalisering van beide groepen bepaald niet slecht voorstaat. Dat komt ook tot uiting in de bevinding dat bijna driekwart van de schoolleiders en bestuurders geen belemmeringen ervaart voor deelname aan scholing of professionalisering. Het kwart dat wél belemmeringen ziet, noemt zaken als tijdgebrek, waan van de dag, werkdruk en gebrek aan financiële middelen.

Toekomst

In het onderzoek is niet alleen teruggekeken naar het afgelopen jaar; ook de toekomstige behoefte aan professionalisering is in kaart gebracht. Persoonlijke ontwikkeling en leiderschap staan zowel bij schoolleiders als bij bestuurders op nummer een. Bij de schoolleiders volgen daarna respectievelijk visieontwikkeling, lerende organisatie en organisatiekunde en -verandering. Bij bestuurders is die volgorde: lerende organisatie, onderwijskundig beleid en strategisch HRM. ■

De monitor

Dit jaar verscheen de Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017 van het Kohnstamm Instituut en Oberon. Deze publicatie is onderdeel van een meerjarige monitor die in opdracht van de VO-academie wordt uitgevoerd. Op deze wijze hoopt de VO-academie een langjarig overzicht te krijgen van de professionele ontwikkeling en professionaliseringsbehoefte bij schoolleiders en bestuurders in het vo.

De monitor is te downloaden van www.vo-academie.nl > publicaties.

Verandering

Dat de professionalisering nu vaak op eigen initiatief geschiedt, schrijft Schenke toe aan de verandering die er de laatste tijd heeft plaatsgevonden. “Een aantal jaren geleden gebeurde professionalisering veelal via afspraken vooraf. Nu zien we meer dat mensen bezig zijn aan een ontwikkeltraject, waarbij ze voor zichzelf een plan maken en na afloop van een jaar met hun leidinggevende terugblikken in hoeverre het gelukt is. Afspraken zijn in dat kader iets te formeel; het wordt allemaal minder strak.”

‘Scholen gaan de rol van teamleider meer als een functie opvatten’

Ook binnen de groep schoolleiders vindt een verschuiving plaats die gevolgen heeft voor de professionalisering. Schenke: “Ik denk dat een ontwikkeling is dat de scholen de rol van teamleider meer als een functie gaan opvatten. Neem de functioneringsgesprekken; vroeger werden die gedaan door de (con)rector, nu neemt de teamleider die taak op zich.”

Beroepsstandaard

Mede gegeven bovengenoemde ontwikkelingen zou de VO-raad kunnen nadenken over de vraag welke rol de beroepsstandaard moet spelen in het functioneren van schoolleiders, aldus Schenke. “De beroepsstandaard is in 2014 geïntroduceerd en heeft geleid tot de bewustwording dat schoolleiders een aparte beroepsgroep vormen. De hoop was dat zeker schoolleiders die standaard ook zouden gaan gebruiken, maar daarna is de aandacht wat verslapt. Schoolleiders zijn nu in de eerste plaats bezig met reflecteren op hun eigen handelen. Daarnaast hebben ze hun schoolontwikkeling, en ten derde zijn er allerlei landelijke ontwikkelingen (economie, ICT, kansenongelijkheid). De beroepsstandaard is in dat geheel nu hooguit een hulpmiddel. Het benutten van het schoolleidersregister biedt in dit opzicht een uitgelezen kans.”

Welke behoeften hebben bestuurders ten opzichte van professionalisering?

Bestuurders

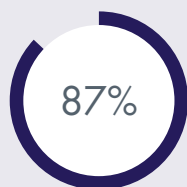
hebben behoefte aan professionalisering op het gebied van...



Via

- 1 eendaagse training
- 2 meerdaagse training
- 3 leergang

En..



87% ervaart geen belemmeringen om deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten.

Bestuurders hebben vooral behoefte aan activiteiten over persoonlijke ontwikkeling en leiderschap, in de vorm van eendaagse trainingen, meerdaagse trainingen of een leergang. Het merendeel ervaart geen belemmeringen om deel te nemen aan activiteiten. De bestuurders die wel belemmeringen ervaren noemen gebrek aan tijd en kosten als voornaamste redenen.

Onderzoek uitgevoerd door Kohnstamm Instituut en Oberon.

BESTUURDERS IN DE MONITOR

De vragenlijst van het onderzoek voor de monitor 2017 werd naar 510 bestuurders in heel Nederland verstuurd. Daarvan hebben er uiteindelijk 127 de vragenlijst ingevuld. Zowel wat betreft de evenredige vertegenwoordiging van bestuurders naar grootte van bestuur als de provincie waar het bestuur gevestigd is, bleek er sprake van een hoge mate van representativiteit. Veel bestuurders in de responsgroep zijn in het bezit van een lesbevoegdheid, namelijk 85,5%. De grootste groep heeft zes tot tien jaar ervaring in de huidige functie. Vaak betreft dat overigens een eenpitter, want 29,6% heeft slechts één school in het bestuur. Daarnaast bestaan de besturen vooral uit 2 (10,4%), 3 (12,8%) of 4 scholen (11,2%). De grootte van de school/scholen waaraan bestuurders leiding geven, varieert in de meeste gevallen van 2000 tot 4000 leerlingen. In de schoolbesturen zijn mannen nog steeds in de meerderheid, met 75%. De leeftijd van bestuurders is relatief hoog: de grootste groep is tussen de 50 en 60 jaar (60,3%). Ruim een kwart is zelfs ouder dan 60 jaar (27,6%).

Autonoom

Bestuurders blijken op het punt van professionalisering behoorlijk autonoom te zijn. Ze noemen althans de eigen leervraag/wens de belangrijkste aanleiding om te professionaliseren. Bestuurders verkiezen het volgen van eendaagse cursussen boven een meerdaagse cursus. Ook vindt men netwerklere en zelfstudie aantrekkelijke vormen om aan de eigen professionalisering te werken. Door relatief weinig bestuurders worden ontwikkelingen binnen school/bestuur aangegeven als leidraad voor hun professionaliseringsbehoefte. Per saldo lijkt dat een belangrijk gegeven als het gaat om afspraken en regelingen in het kader van professionalisering: die moeten niet te strak en te dwingend zijn. Een opmerkelijke conclusie in dit verband is overigens de volgende: 'De veronderstelling dat grotere besturen een beter functionerende organisatie hebben als het gaat om dergelijke afspraken en regelingen wordt niet ondersteund door de data.'

Gesprekken

Kohnstamm-onderzoeker Wouter Schenke vertelt over deze bevindingen: "Nu deze eerste monitor geweest is, is het goed om in de nabije toekomst interviews met bestuurders aan te gaan. Door middel van interviews krijg je veel meer een inkleuring: hoe zit het bijvoorbeeld precies met een ontwikkelplan voor de eigen professionalisering en welke uitvoering krijgt het? Een ander deel om meer zicht op te krijgen, is hoe mensen de effecten van hun professionalisering inschatten: Wat verwachten ze ervan, met wie voeren ze gesprekken, zijn gesprekken wel voldoende om mensen in beweging te krijgen of is daar meer voor nodig?"

Drie docenten vertellen welke professionele ruimte zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

Conny Puschel-Van Belzen

Docent Engels, Sint-Vituscollege, Bussum

‘Vertrouwen is het sleutelwoord’

“De wereld verandert, en het vak van docent verandert mee. Onderzoek en nieuwe ontwikkelingen leveren nieuwe inzichten op, zowel vakinhoudelijk als pedagogisch-didactisch. Het zou gek zijn om niks met die inzichten te doen in het klaslokaal. Daarvoor heb ik professionele ruimte nodig.

Neem de mobiele telefoon. Alle leerlingen hebben er een. Daar kun je je tegen verzetten, maar ik vind het zinvoller om de smartphone, als het zo uitkomt, in te zetten als leermiddel. Ik laat leerlingen bijvoorbeeld soms op internet woorden opzoeken. Dat koppel ik dan aan een bespreking van de verschillende woordenboeksites, we gaan in op Google Translate en ik leer ze waar ze op moeten letten. Op die manier combineer ik *21st century skills* met Engels. Als docenten worden we geacht te werken aan *21st century skills*, maar de invulling doen we zelf.

‘Als wij als sectie een vernieuwing willen uitproberen, is het belangrijk dat de schoolleiding ons vertrouwt’

We werken nu schoolbreed aan een meerjaren-project over feedback geven. We krijgen er scholing in, we worden gefilmd in de klas en met een ‘maatje’ bespreek je hoe je feedback geeft en interventies pleegt. Dat is topdown ingevoerd, maar pas nadat de rector met ons had besproken wat wij belangrijk vinden, wat wij willen veranderen. Feedback geven is een speerpunt van onszelf. Wij willen meer instrumenten hebben dan straf uitdelen. Ik zie dat project als een goede invulling van onze professionele ruimte, het levert echt wat op. Ik vind het belangrijk dat we als sectie en als team goed kunnen samenwerken. Afspraken nakomen, efficiënt vergaderen, dezelfde criteria hanteren bij toetsen: dat is belangrijk voor onderling vertrouwen. Vertrouwen is eigenlijk het sleutelwoord als het gaat om professionele ruimte. Als wij als sectie een vernieuwing willen uitproberen in het vwo, dan is het belangrijk dat de schoolleiding ons daarin vertrouwt.”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens

*‘Als er iets
misgaat, ligt
dat negen van
de tien gevallen
aan de leiding’*

Philip Messak maakte de stap van defensie naar onderwijs

‘MOBILITEIT HOUDT JE SCHERP’

Hij was officier bij het Korps Mariniers en de Koninklijke Landmacht en is nu sectordirecteur vmbo bij CS Vincent van Gogh in Assen. Philip Messak (53) maakt deel uit van een groeiende groep leidinggevendenden uit andere sectoren die naar het onderwijs overstappen. Welke nieuwe kennis en inzichten kan dat opleveren voor scholen?

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Ton Zonneveld

Tien jaar geleden maakte Philip Messak de overstap van defensie naar het onderwijs. Zijn 25 dienstjaren in het leger hebben hem gevormd en hebben hem geleerd wat er in het leven echt toe doet. “Mijn missie is: ‘Vanuit dienstbaarheid mezelf en anderen verbinden en inspireren om regie te nemen op het leven’. Schoolleider zijn is fantastisch en helpt mij invulling te geven aan die missie. Het past naadloos bij wie ik ben. Het leven is namelijk niet iets wat vanzelfsprekend is. Leven is je gegund. Persoonlijke gebeurtenissen en uitzendingen bevestigen dat keer op keer. Bijna-doodervaringen leren je met respect te kijken naar het leven. Een belangrijke les die ik tijdens mijn uitzending met Dutchbat III in de enclave Srebrenica heb geleerd, is regie te nemen op je eigen leven en niet voor de slachtofferrol te kiezen.”

Dienende houding

Messak staat positief in het leven. Ondanks de zware momenten heeft zijn werk bij defensie hem veel gebracht. “Het is geweldig om met je eenheid op missie te gaan naar conflictgebieden. Vooral om de situatie voor de mensen daar menselijker te maken, hoe moeilijk dat ook is. Op zo’n missie gaat het vaak om leven en dood, je moet van elkaar op

aan kunnen, elkaar vertrouwen, een team zijn. Goed leiderschap is dan cruciaal. Mijn inziens zijn er geen slechte soldaten, maar wel slechte leiders. Als er iets misgaat, ligt dat in negen van de tien gevallen aan de leiding. Dat geldt ook in andere sectoren, zoals het onderwijs. Leidinggeven is voor mij een vak. Militaire leiders worden opgeleid om leiding te kunnen geven; zij bouwen op verschillende niveaus verplicht ervaring op. Ik zie in mijn omgeving dat schoolleiders op functies zijn geplaatst zonder enige vorm van opleiding. Gelukkig komt hier wel verandering in. Ik vind het essentieel dat je een opleiding volgt om leiding te gaan geven aan een school met al haar complexiteit. Als leidinggevende moet je nooit vergeten waarvoor je het doet en beseffen dat het verschil wordt gemaakt door de docent in de klas met de leerling en niet door een leidinggevende. Hier hoort een dienende houding bij.”

Aanspreekcultuur

Toen Messak werd aangesteld, was dat wennen voor hem en de teams op school. “Omdat ze wisten dat ik uit het leger kwam, dachten ze dat ik rigide en hiërarchisch zou zijn. Een beeld dat breed leefde onder de mensen. Ik heb er

hard aan gewerkt om het beeld over militairen te nuanceren, want het zijn gewoon mensen van vlees en bloed, mensen met gevoelens. Aan de andere kant werd er van mij ook verwacht dat ik mijn beeld over onderwijsmensen kon nuanceren. Met andere woorden: ben je bereid anders naar elkaar te kijken en elkaar vanuit inhoud te respecteren? Dit vraagt om wederzijds respect en wederzijds vertrouwen. Respect en vertrouwen krijg je in je organisatie niet automatisch voor elkaar. Daar moet je als leidinggevende elke dag hard aan werken. Dit vereist voorbeeldgedrag van leidinggevendenden, het creëren van een veilige omgeving om te leren en accepteren dat fouten gemaakt mogen worden. Om een aanspreekcultuur te kunnen realiseren, ben ik begonnen te investeren in mijn managementteam. Wij moeten elkaar de waarheid kunnen zeggen en elkaar kunnen aanspreken op ongewenst gedrag. Het is van het uiterste belang om oprechte feedback te organiseren in je organisatie. Feedback houdt me scherp en helpt me weloverwogen besluiten te nemen.”

‘Het verschil wordt gemaakt door de docent in de klas’

Wij-zij-houding

Wat Messak opviel, was dat in het onderwijs iedereen over alles wil en kan meepraten, en dat gemaakte afspraken niet altijd afspraken zijn. “Bij defensie is vertrouwen van eminent belang. Je dekt mijn rug en ik dek jou. Ik hoor en zie op scholen veelal ook een wij-zij-houding. Ik heb me door een wijs onderwijsman laten vertellen dat dit historisch zo gegroeid is en dat we daar nu nog steeds last van hebben. Gelukkig zie ik ook scholen waar dit veel minder aan de orde is en waar in co-creatie mooi onderwijs wordt gegeven.

Het zou volgens mij enorm veel frustratie schelen als we verantwoordelijkheden daar laten waar ze horen. Docenten zijn de onderwijsprofessionals die verantwoordelijk zijn voor wat er in de klas gebeurt. De schoolleiding is verantwoordelijk voor het runnen van de school. Dit vraagt om duidelijkheid in elkaars rollen, maar ook gewoon om het accepteren van leiding. Bij defensie wordt een officier geacht twee niveaus hoger en twee niveaus lager te kunnen denken. Dit verwacht ik ook van mijn teamleiders, met de focus op onderwijsontwikkeling en personeel. Mensen in het

middenkader, zoals teamleiders, hebben de moeilijkste taak in de school. Het is mijn taak om hen hierbij te steunen en voldoende ruimte te geven om hun moeilijke taak te kunnen uitvoeren. Wat mij betreft is er voor teamleiders geen ruimte om ook nog les te geven of coördinerende leerlingzaken te doen. Dit resulteert in rolonduidelijkheid en in het niet kunnen focussen op hun primaire taak: onderwijsontwikkeling en personeel.”

De overstap

“Vijfentwintig jaar heb ik bij defensie gewerkt, in verschillende functies. Mijn overstap had niets te maken met mijn werk daar - ik had het erg naar mijn zin - maar wel met hoe ik mijn toekomst zag. Ik wilde een eigen onderneming starten en dat was niet te combineren. Ik ben gestart met het opzetten van een skihal. Omdat mijn vrouw van zekerheid houdt, ben ik daarnaast als projectleider Sport & Beweging op het Alfa-college aan de slag gegaan. Wij huurden leslokalen bij het Vincent van Gogh en op die manier kwam ik in contact met deze school. De overstap naar schoolleider was een kwestie van de juiste man op de juiste plaats. De toenmalige sectordirecteur van de vmbo-afdeling vertrok, waardoor ik als interim-directeur aan de slag kon. Op verzoek van docenten nam ik deel aan de selectieprocedure voor de permanente invulling van de functie.”

Kantelen

Messak trof een school aan waar het niet goed mee ging: dalende leerlingaantallen, slecht imago, groot wantrouwen richting het managementteam en weinig veranderbereidheid in de organisatie. “Gelukkig hebben we dat samen in vijf jaar kunnen kantelen, er is meer vertrouwen en verbinding. En we groeien weer. Dit proces heeft wel de nodige offers gekost. We zijn bezig met plannen om ons onderwijs te vernieuwen, waarbij docenten aan zet zijn. Een aantal docenten vormt de ontwikkelgroep en bouwt samen met de schoolleiding aan een nieuw onderwijsconcept. Uitgangspunten zijn: ruimte voor leerlingen om te kiezen en persoonlijke begeleiding van leerlingen door een coach. Om te voorkomen dat het een afgeleide wordt van wat we nu hebben, laten we bestaande lesroosters, methoden, lessentabellen en structuren los. Een complexe operatie, maar ik heb er het volste vertrouwen in dat we samen komen tot een mooi concept. De schoolleiding inspireert, motiveert en ondersteunt en neemt uiteindelijk een besluit. Ik kan genieten van docenten die regie willen nemen en ambities hebben. Daar ben ik trots op.”



‘Ik kan genieten van docenten die regie willen nemen en ambities hebben’

Mobiliteit

“Zoals ik zei, ik ben meer een bouwer. Dus ik denk dat mijn houdbaarheid hier binnenkort eindigt. Dat heeft ook te maken met hoe ik in mijn werk sta: je moet je regelmatig afvragen of je nog op de goede plaats zit. Of je werk je gelukkig maakt. Dat is een confronterende vraag, maar wel een belangrijke. In het onderwijs zie je te vaak dat mensen jarenlang tegen hun zin hetzelfde werk doen; eigenlijk iets anders willen doen, maar de stap niet durven maken. Bij defensie moesten we elke drie tot vijf jaar van functie wisselen. Dat houdt je scherp en is goed voor de organisatie. Wil je een doorbraak in de onderwijscultuur creëren, dan is mobiliteit op alle niveaus een essentieel onderdeel. Net zoals een goede mengeling van onderwijzers en niet-onderwijzers op sleutelposities in de organisatie.”

Breed repertoire

“Mobiliteit leert je ook waarderen wat je hebt en kijken vanuit verschillende perspectieven. Als leidinggevende moet je niet één stijl van leiding-

geven hebben, maar juist een breed repertoire aan skills als leider, manager en coach. Flexibiliteit is in het leger essentieel. Initiële plannen blijken in de praktijk vaak anders te lopen omdat de situatie in het inzetgebied verandert. Je past je dan aan en neemt besluiten in lijn met het oogmerk van de commandant. Dit vraagt dus ook om inzicht in de context waarin je je opdracht vervult. Onderwijs moet leerlingen helpen zich te ontdekken in een bredere maatschappelijke context. Vakken zijn slechts onderdelen in de ontdekkingsreis.”

Kracht

“Ik wil leidinggeven vanuit kracht en niet vanuit angst. Door dicht bij mezelf te blijven, ben ik het sterkst. Ik hoop met mijn waardengedreven leiderschap - dienstbaarheid, verbinding en inspireren - het beste uit docenten en leerlingen te halen. Mijn leidinggevende ervaringen als officier en ondernemer komen mij daarbij goed van pas en ik hoop wellicht ook op een andere manier bij te dragen aan het onderwijs. Elke leerling verdient goed onderwijs.” ■

Wat weten we écht over de relatie bestuur-onderwijskwaliteit?

7 STELLINGEN, 2 UITDAGINGEN

Bestuurders dragen verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit, maar de invloed die zij daarop hebben, is nog nauwelijks onderzocht, constateert Marlies Honingh in een literatuurstudie. De belangrijkste bevindingen in 7 stellingen.

Tekst: dr. Marlies Honingh

1

We weten te weinig over de invloed die besturen hebben op onderwijskwaliteit.

Deze uitspraak over de bestaande kennisleemte rond de relatie tussen besturen en onderwijskwaliteit doen we op basis van een systematische, internationale literatuurstudie. Dat wil zeggen dat we aan de hand van zoektermen in wetenschappelijke databases hebben gezocht naar wat er in internationale wetenschappelijke publicaties is geschreven over de relatie tussen schoolbestuur en onderwijskwaliteit.

Het is de vraag of bestuurlijke kwaliteit zich vertaalt in een beter primair proces

In deze studie hebben we op basis van zoekcriteria 4939 mogelijk interessante artikelen gevonden. Na het lezen en analyseren van deze artikelen bleven er maar 28 over die daadwerkelijk gingen over empirisch onderzoek naar de relatie tussen schoolbestuur en onderwijskwaliteit.

We concluderen in ons onderzoeksrapport dan ook dat er heel weinig empirische studies verricht zijn naar de relatie tussen schoolbesturen en onderwijskwaliteit. Bovendien bieden de studies die er zijn, om tal van redenen weinig houvast. Daarmee blijven belangrijke vragen onbeantwoord. Dit is heel vervelend, zeker vanwege de beleidsmatige en maatschappelijke verwachtingen van besturen en de verantwoordelijkheid die besturen hebben voor de onderwijskwaliteit.

2

Een internationale benchmark leert ons nog maar weer eens hoe specifiek de Nederlandse context is.

Het raadplegen van internationale literatuur kan om meerdere redenen enorm leerzaam zijn. Onze studie, waarin we meer te weten wilden komen over de relatie tussen bestuur en onderwijskwaliteit, deed ons vooral beseffen hoe voorzichtig we moeten zijn met het gebruikmaken van bevindingen uit internationale literatuur. Bij het analyseren van de teksten zagen we weer eens hoe sterk de context van besturen, de autonomie die besturen hebben, de taakopvattingen

Van de 4939 mogelijk interessante artikelen bleven er maar 28 over

van besturen, de compositie van besturen, de opvattingen over leiderschap en de afstand tussen besturen en hun scholen per land en district kunnen verschillen. Daarmee zijn belangrijke factoren zoals schaal, rolverdeling, decentralisatie, maar ook het concept van bestuur en leiderschap anders ingebed. Dat maakt het lastig om lessen te trekken uit internationale onderzoeksbevindingen en die vervolgens te gebruiken in de Nederlandse context. Een aansprekend voorbeeld is het belang dat internationaal gehecht wordt aan dynamiek in de bestuurskamer (boardroom dynamics). In Nederland hebben we relatief kleine besturen in het onderwijs. Besturen bestaan vaak uit één of twee mensen en een groot aantal bestuurders combineert deze taak met die van het schoolleiderschap. In het buitenland zien we dit zelden en lezen we juist hoe belangrijk het is om rekening te houden met de dynamiek in de bestuurskamer. Voor ons is dan de vraag: wat leert die literatuur ons? Wie zitten er in die bestuurskamers? Of moeten we onderzoeken met wie onze bestuurders overleggen voorafgaand aan de besluiten die zij nemen? En zijn de uitkomsten van deze studie al dan niet relevant voor de Nederlandse context?

3

We weten eigenlijk niet wat goed bestuur is.

Deze stelling klinkt eigenlijk heel ongemakkelijk. We hebben toch de code Goed Onderwijsbestuur VO? Verder hebben we meer of minder expliciete beelden van scholen waar het goed gaat en ook hebben we in de sector beelden van besturen die verstand van zaken hebben en hun verantwoordelijkheid nemen. Dat kan waar zijn, maar wanneer we wat strikter en meer onderzoeksmatig kijken, dan wordt het toch lastiger. Want welke bestuurlijke handelingen zorgen voor een bepaald gewenst effect? Hoe weten we dat een bepaalde aanpak werkt in een specifieke situatie? Wat in de ene situatie een gouden greep is, kan in een iets andere situatie helemaal onjuist zijn. Met andere woorden: besturen is verre van instrumenteel en bovendien ook uitermate contextgebonden. Daarmee is het

ook maar zeer de vraag of we generieke uitspraken kunnen doen over wat een bestuur moet doen of laten zonder te vervallen in algemene vaagheden als 'stel heldere doelen!'.

4

Onderzoek naar de relatie tussen bestuur en onderwijs vraagt om een onderzoeksdesign waarin rekening wordt gehouden met vertraagde effecten.

Wat we hier zeggen, heeft alles te maken met het feit dat er tijd gemoeid is met het ontwikkelen en zeker met het uitvoeren van beleid. Een bestuur kan een plan hebben, maar voordat dit daadwerkelijk geëffectueerd is, zijn we linksom of rechtsom enige tijd verder. Helaas moeten we concluderen dat er in onderzoek naar besturen in het onderwijs maar zelden gekozen wordt voor een longitudinale aanpak. In slechts drie van de studies in onze literatuurstudie zagen we dit type aanpak terug. In één van die studies (in de VS) wordt heel mooi inzichtelijk gemaakt dat effecten van activiteiten van bestuurders pas met een vertraging van twee jaar meetbaar zijn. Dit hebben de onderzoekers (Saatcioglu et al., 2011) geconcludeerd in hun studie naar het effect van activiteiten van bestuurders op onderwijskwaliteit en schooluitgaven. De effecten van de activiteiten van bestuurders om intern te zorgen voor een gedeelde visie, informatie-uitwisseling en vertrouwen (bonding) en extern voor het versterken van de banden, blijken pas na twee jaar meetbaar. Waarbij de interne activiteiten een groter effect hadden op de onderwijskwaliteit en schooluitgaven dan de extern gerichte activiteiten.

5

Pas op met tools en concrete 'how to-achtige' adviezen

Voor alle beleidsmakers en bestuurders geldt dat het goed is om kritisch te blijven ten aanzien van de tools, toolboxes en richtlijnen die ontwikkeld worden om de bijdrage van schoolbesturen aan

onderwijskwaliteit te verstevigen. In het onderzoek naar onderwijsbesturen dat wij tegenkwamen, wordt duidelijk dat de bevindingen sterk contextgebonden zijn. Maar in de instrumenten die vervolgens op basis van dit soort onderzoek ontwikkeld worden, is dat maar zelden terug te zien. Daarmee bestaat het risico dat resultaten uit een specifieke context als algemeen bruikbare bevindingen worden gepresenteerd en vervolgens worden omgewerkt tot instrumenten. Een tweede zwakte in het onderzoek die ten grondslag ligt aan onze waarschuwing over tools en toolboxes, heeft te maken met het feit dat er ook relatief veel studies zijn waarbij geselecteerd is op de afhankelijke variabele. Dat wil zoveel zeggen als: we nemen scholen en besturen waarvan we weten dat de onderwijsopbrengsten heel hoog zijn en vergelijken deze met scholen waarvan we weten dat de onderwijsopbrengsten niet hoog zijn. Het probleem bij deze studies is dat ze eigenlijk geen verklaringen kunnen geven. Ze bieden weliswaar inzicht in bestaande verschillen, maar kunnen niet met wetenschappelijk gezag vaststellen dat handeling x door het bestuur bijdraagt aan uitkomst y (in de klas). Wel zien we dat juist dergelijke studies veel geraadpleegd worden voor het ontwikkelen van tools en toolboxes.

Het is logisch dat besturen dit soort instrumenten heel aantrekkelijk vinden, zeker wanneer een bestuur handelingsverlegenheid ervaart wat betreft de verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit. Maar juist hier is het belangrijk om te waarschuwen. De uitspraken en tips in de toolboxes passen lang niet altijd bij de basis die onder dit soort toolboxes ligt. Het is maar zeer de vraag wat de geldigheid van het onderliggende onderzoek is en wij vrezen dat de verwachtingen en beloften vaak niet in lijn zijn met de beperkingen die we constateren in het onderzoek dat we bestudeerd hebben.

6

Het is wenselijk de link tussen goed bestuur en onderwijskwaliteit eens te bediscussiëren.

Besturen is geen doel op zich. Dat is helder en daar bestaat ook weinig discussie over! Maar daarmee hebben we helaas geen zicht op de verbinding tussen besturen en onderwijskwaliteit. Sterker nog, we stellen de vraag of voldoende is doordacht op welke wijze die verbinding er is.

Het is relevant om te bespreken of deze koppeling noodzakelijk en wenselijk is. Deze vraag komt

UITDAGINGEN VOOR BESTUURDERS

Het is te kort door de bocht om op basis van de stellingen de vraag op te werpen of professionele schoolbesturen wel meerwaarde hebben. Wel is het terecht om dilemma's en uitdagingen te benoemen.

1

Verken wat onderwijskwaliteit is

In vrijwel alle empirische studies die we geanalyseerd hebben, wordt onderwijskwaliteit geoperationaliseerd als de door leerlingen behaalde resultaten op een of meer gestandaardiseerde toetsen. Onderzoekers van al die studies geven aan dat meetbare prestaties een te beperkte indicator

vormen voor onderwijskwaliteit. Zij zien zich echter genoodzaakt deze cijfers te gebruiken omdat er geen geschikt (bruikbaar, eenvoudig) meetbaar alternatief voorhanden is. In de bestuurlijke praktijk zien we dit ook.

Er is een breder verhaal nodig dat recht doet aan de complexiteit van goed onderwijs, onderwijzen, ontwikkelen en leren

Deze constatering dwingt onderzoekers, bestuurders en beleidsmakers tot reflectie. Wat leert dit ons over de manier waarop we naar onderwijskwaliteit kijken en daar in de maatschappij, in de politiek en op bestuurlijk niveau mee aan de slag gaan? Wat zien we als kwaliteit? Wat zijn de niet-meetbare aspecten

voort uit het idee dat goed bestuur geen noodzakelijke voorwaarde is voor goed onderwijs (een school kan ook goed presteren onder een slecht bestuur) en dat er ook besturen zijn die het heel goed doen, maar waar het op school niet goed gaat. Wellicht zijn dit extreme gevallen, maar de gedachte biedt wel een startpunt voor nadere discussie, zeker wanneer we ons realiseren dat het bestuurlijke proces en de bestuurlijke verantwoording een heel eigen dynamiek kennen die sterk verschilt van de logica van het primaire proces in de school.

Goed bestuur geen noodzakelijke voorwaarde voor goed onderwijs

Het is dan ook de vraag of bestuurlijke kwaliteit zich vertaalt in een beter primair proces en of een goed primair proces logischerwijs ook zichtbaar is en in te passen is in de bestuurlijke logica.

van onderwijskwaliteit? En hoe zou een bestuur daar zicht op kunnen krijgen en invloed op uitoefenen? Welke waarnemingen en bevindingen zijn relevant in deze context? Er is een breder verhaal nodig dat recht doet aan de complexiteit van goed onderwijs, onderwijzen, ontwikkelen en leren.

2

Reduceer de complexiteit niet te veel

Het gevaar is groot om leerprocessen en vooral de toetsbare uitkomsten van deze processen, te aggregeren. Het is immers de vraag of deze uitkomsten voldoende zeggen over de kwaliteit van onderwijs. Daarmee is het ook de vraag of meetbare onderwijsuitkomsten bruikbare sturingsinformatie bieden om het onderwijs te verbeteren. Dit geldt zeker wanneer we teruggaan naar de klas en kijken

7

De sleutel ligt vermoedelijk in de kwaliteit van de relaties met de schoolleiders van de scholen die bestuurd worden.

Het is interessant om vast te stellen dat er naar de besturen zo weinig onderzoek is gedaan, zeker wanneer we dat vergelijken met het onderzoek naar schoolleiders. Op het niveau van de schoolleider weten we heel aardig welke factoren binnen de school ertoe doen en van invloed zijn op meetbare aspecten van onderwijskwaliteit. Maar over de stap van schoolleider naar bestuurder of omgekeerd weten we heel weinig, zeker wanneer we meer willen weten over het handelen van de besturen. Bij het analyseren van de artikelen in onze database zijn we studies op het spoor gekomen die indirect meer vertellen over de bestuurders, door gegevens te verzamelen op het niveau van de schoolleiders en de percepties die schoolleiders hebben van hun besturen. We hebben het vermoeden dat het onderzoeken van die relatie een interessant pad voor vervolgonderzoek zou kunnen zijn. ■

Saatcioglu, A., Moore, S., Sargut, G., & Bajaj, A. (2011). *The Role of School Board Social Capital in District Governance: Effects on Financial and Academic Outcomes. Leadership and Policy in Schools, 10(1), 1-42.*

naar individuele leerlingen. Met andere woorden: het ontwikkelen van goed onderwijs vraagt van docenten juist dat zij oog hebben voor verschillen tussen leerlingen. Dat vraagt meer dan zicht hebben op eventuele afwijkingen ten opzichte van gemiddelde prestaties van de klas of de school. Het vraagt betrokken docenten, schoolleiders en bestuurders die zich op basis van de realiteit in de school en in de klas inzetten voor de complexe taak die het zorgen voor goed onderwijs absoluut is.

Meer weten?

Dit artikel is gebaseerd op onderzoek dat is gefinancierd door NRO en als volgt is gepubliceerd: Honingh, M. Ruiter, M. & Van Thiel, S. (2017). Een internationale vergelijking van de relatie tussen onderwijsbestuur en de kwaliteit van onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs - Nederlands exceptionalisme? Instituut voor Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen.

DE ANDERE BLIK

MEESTER- SCHAP AAN DE AMSTEL

In de Hermitage Amsterdam hangen tot en met 27 mei 63 schilderijen van liefst 50 Hollandse Meesters, waaronder zes Rembrandts.

In bruikleen van het Russische moedermuseum waarnaar de Amsterdamse satelliet genoemd is. Die wordt al zes jaar zeer succesvol bestierd door een Hollandse Meesteres: directeur Cathelijne Broers. En o ja – ze is ook nog directeur van een ander museum: De Nieuwe Kerk.

Tekst: Jacques Poell / Fotografie: Robin de Puy



*‘Je mag nooit
op je lauweren
rusten’*





Cathelijne Broers (1968) is directeur van De Nieuwe Kerk en de Hermitage Amsterdam, twee niet-gesubsidieerde musea in Amsterdam. Zij studeerde kunstgeschiedenis aan de Universiteit Utrecht en haalde later ook een bachelor bedrijfskunde. Haar eerste werkervaring deed ze op in de monumentenzorg in Parijs. Ook was ze nog tijdens haar studietijd werkzaam bij de Rijksdienst voor de Monumentenzorg in Zeist. Daarna was ze secretaris van de raad van bestuur van de NOS. In 2011 volgde ze Ernst Veen op als directeur van de eerdergenoemde musea, waarvan ze daarvoor al adjunct-directeur was.

‘Cathelijne Broers krijgt altijd haar zin’, kopte *de Volkskrant* een paar jaar geleden. Het artikel in kwestie, waarin de museumwereld zich over haar uitlaat, is één lange lofzang op haar functioneren als directeur van De Nieuwe Kerk en de Hermitage Amsterdam. “Ze krijgt amper subsidie, moet alles afdwingen en doet dat zonder een dwingeland te zijn”, zegt een van haar collega-museumdirecteuren. Je zou voor minder nieuwsgierig zijn naar de leiderscapaciteiten van zo’n vrouw.

‘Bij elk succes denk ik: wow, cool, maar tegelijk ook: kan het beter, kan het anders?’

Zelf moet ze lachen om het citaat, maar ze spreekt haar collega niet tegen. Op de vraag hoe ze haar leiderschapstijl zou willen omschrijven moet ze even nadenken, en zegt dan: “Ik zie wel wat in het predicaat ‘duurzaam leiderschap’. Iets wat duurzaam is, heeft een lang leven, en dat is voor een museum en de kunst natuurlijk alleen maar mooi. Maar wat bij mij echt heel hoog in het vaandel staat, is de open blik. Ik ben cultureel ondernemer, ik moet vechten voor mijn plekje in het culturele landschap, vechten om de bezoeker. Daarvoor moet je creatief en innovatief zijn, en heb je een open blik nodig om te scannen waar behoefte aan is.”

Aanjager

Die open blik zorgt ervoor dat Broers zich niet blind staart op de successen die ze in de zes jaar van haar directeurschap geboekt heeft. “Je mag nooit op je lauweren rusten. Ik had pas een heidag met het managementteam, en we hadden het over elkaars rollen. Ik zei toen dat ik er heel graag voor ze wilde zijn om ‘buiten naar binnen te halen’, steeds te zoeken naar hoe het beter kan, hoe het anders kan. Dat vraag ik me namelijk voortdurend af – voor hen mega-irritant – maar wat ik leuk vond om van ze terug te krijgen, was dat ze zeiden: ja, maar jij bent echt altijd de aanjager.”

Aanjagend leiderschap, het lijkt een nieuwe vondst, maar wie googelt op die zoekterm, vindt warempel een paar hits. Broers: “Ik denk dat dat mijn aard is, ik sta nooit stil, ik houd van de energie en bij elk succes denk ik: *wow, cool*, maar tegelijk ook: kan het beter, kan het anders? En als iets niet lukt, denk ik:

‘In een innovatief kennisland als Nederland heb je kunst hard nodig’

is het echt falen, of is het pech? Kunnen we er wat van leren, kunnen we het nog omvormen tot iets positiefs?”

Verbinding

De culturele sector is in de afgelopen tien jaar ingrijpend veranderd, en daarmee ook het leiderschap van museumbaz(inn)en. Broers: “De hele sector is veel ondernemender geworden, veel opener, meer gericht op de aandacht voor het publiek. Niet alleen maar zenden, maar nadrukkelijk ook de interactie zoeken. We hebben natuurlijk heel veel last gehad van de financiële crisis. Dus moest er ook door museumdirecties verbinding worden gezocht en samengewerkt worden, wat voorheen geen vanzelfsprekendheid was. De Nieuwe Kerk en de Hermitage Amsterdam zijn jonge musea, die van meet af aan alleen maar konden bestaan bij de gratie van samenwerking: voor ons is het de natuurlijke staat van zijn. Als wij niet zouden samenwerken, dan zouden we in beide huizen geen collectie hebben. We krijgen geen subsidie, dus als we niet samenwerken, hebben we ook geen geld. Maar ook voor de sector als geheel geldt dat er veel meer verbinding gezocht wordt.”

‘Ik wil dan ook een lans breken voor de synergie tussen kunst en onderwijs’

Moedertje Rusland

Samenwerken en verbinden doet Broers vooral met het moedermuseum waarnaar ‘haar’ Amsterdamse filiaal genoemd is: het State Hermitage Museum in Sint-Petersburg, ooit de hoofdstad van Rusland. Een land met een heel andere cultuur – nogal hiërarchisch. Praat dat wel makkelijk? Broers: “Hiërarchie hebben wij hier in ons museum nauwelijks,

ik heb de organisatie het liefst zo plat als een dubbeltje, wij zijn heel *lean and mean*. Ik geloof dat het voor iedereen die hier werkt het allerleukst is om zo veel mogelijk verantwoordelijkheid te hebben. Dat is iets Nederlands, in Rusland ligt dat inderdaad anders, alhoewel ik met de directeur van de State Hermitage op het gebied van strategie en ambities niet veel van gedachten verschil. Maar ja, hij heeft drieduizend man personeel en ik vijftig, dat is wel even andere koek. Als je wilt samenwerken, zul je je moeten verdiepen in de cultuur van de ander. En ook al is het ijs eenmaal gebroken, dan nog heb je rekening te houden met hoe de dingen daar gaan. De bureaucratie is daar groter, dan kunnen wij wel willen dat het niet zo is, maar het gaat vermoedelijk nog heel lang duren voordat dat ooit verdwijnt, als het al verdwijnt.”

Kunst en onderwijs

Broers is een van de tachtig kopstukken uit de politiek, de sport, de cultuur en het bedrijfsleven die samen ‘NL2025’ vormen: een initiatief dat een beter en duurzamer Nederland nastreeft. Het wordt geschraagd door drie pijlers: excellent onderwijs, duurzame groei en vitale samenleving. Broers richt zich op die eerste pijler: “We hebben hier onze eigen school ingericht, Hermitage voor Kinderen, gebaseerd op de gedachte van de open blik. Als je naar kunst kijkt, kijk je naar andere ideeën, andere culturen en ontwikkel je daarvoor tolerantie en respect. Daar hebben we heel erg behoefte aan in onze huidige samenleving. Helaas is kunstonderwijs nog steeds een ondergeschoven kindje. We leggen eenzijdig de nadruk op rekenen en taal, maar in een innovatief kennisland als Nederland heb je creativiteit, en dus ook kunst, juist hard nodig. Ik wil dan ook een lans breken voor de synergie tussen kunst en onderwijs. Dat museumbezoek deel uitmaakt van het schoolcurriculum. En dat wij als musea zorgen dat het heel makkelijk kan en dat die bezoeken leuk gemaakt worden.” En als Cathelijne Broers iets wil... ■

‘SCHOOELLEIDERS SPELEN EEN CRUCIALE ROL BIJ GOED PERSONEELSBELEID’

Dat een gedegen personeelsbeleid goed is voor medewerkers en de organisatie zelf, hebben (inter)nationale onderzoeken in diverse sectoren uitgewezen. Maar de stap naar de schoolpraktijk blijft lastig. “Schoolleiders zoals team- of afdelingsleiders spelen een cruciale rol als het erom gaat personeelsbeleid daadwerkelijk handen en voeten te geven in de praktijk”, stelt universitair hoofddocent dr. Eva Knies.

Eva Knies is een autoriteit op het gebied van HRM en peoplemanagement. Ze promoveerde in 2012 cum laude op haar proefschrift 'Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement'. In 2015 ontving Eva een beurs van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek voor het project 'Zorg voor en ontwikkeling van publieke waarde' (2016-2019). Ze is als universitair hoofddocent/onderzoeker Organisatiewetenschappen en HRM verbonden aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht.

Peoplemanagement is veel meer dan het voeren van jaarlijkse functioneringsgesprekken door leidinggevenden met hun medewerkers, vinden Knies en haar collega's. "Natuurlijk is het van belang dat je doorlopend het gesprek aangaat met je medewerkers. Zo kun je hen ondersteunen in hun professionele ontwikkeling of meedenken over de vraag hoe om te gaan met een klas met leerlingen die veel aandacht nodig hebben", stelt de universitair hoofddocent. "Maar als team- of afdelingsleider moet je ook in staat zijn om de organisatiedoelen te vertalen naar een sectie of team en zorgen dat je mensen met elkaar in verbinding brengt. Op die manier houd je je mensen binnenboord. Goed peoplemanagement heeft een positief effect op het professionele gedrag van medewerkers en daarmee een positief effect op het realiseren van schooldoelen."

Dagelijks contact

Implementatie van personeelsbeleid is bij uitstek een taak en verantwoordelijkheid van team- en/of afdelingsleiders. Zij hebben dagelijks contact met docenten en onderwijsondersteunend personeel en weten wat er speelt in hun werk. Dat houdt wel in dat hij of zij goed toegerust moet zijn om de rol als peoplemanager te vervullen. "Je kunt de beleving van personeelsbeleid niet los zien van de wijze waarop een schoolleider leiding geeft,

hoe hij dagelijks het gesprek aangaat met zijn of haar medewerkers", aldus Knies. "De wijze waarop die interactie plaatsvindt, bepaalt in belangrijke mate het beeld dat een medewerker heeft van het personeelsbeleid op zijn of haar school."

Tijd en ruimte bieden

Peoplemanagement kan een waardevolle bijdrage leveren aan de kwaliteit van onderwijs en het welzijn en welbevinden van medewerkers. Voorwaarde is dan wel dat de schoolleider voldoende tijd en ruimte krijgt om peoplemanagement echt in de praktijk te brengen. En daar gaat het in het onderwijs nogal eens mis, zo blijkt in de praktijk. Een valkuil kan zijn dat de team- of afdelingsleider wel verantwoordelijk is voor de uitvoering van het personeelsbeleid, maar niet de bijbehorende bevoegdheden krijgt. Of dat men aan zo veel medewerkers leiding geeft, dat het ondoenlijk is om doorlopend met alle medewerkers in gesprek te zijn.

'Goed peoplemanagement heeft een positief effect op het professionele gedrag van medewerkers en daarmee op het realiseren van schooldoelen'

"We weten uit onderzoek dat peoplemanagement ook in het onderwijs een grote toegevoegde waarde heeft voor onder meer het realiseren van de onderwijsdoelen van een school en de tevredenheid van medewerkers", stelt Knies. "Maar gun als eindverantwoordelijk schoolleider of bestuurder je onderwijsorganisatie wel de tijd om peoplemanagement goed te implementeren in de schoolpraktijk. En geef je team- of afdelingsleiders ruimte." ■

Katern over peoplemanagement

In maart 2018 verscheen onder redactie van Eva Knies een nieuw katern van de VO-academie dat geheel is gewijd aan peoplemanagement.

OVER 5 JAAR

Teamleider Danny Verbiest, directeur Sven Baijens en bestuursvoorzitter Kobus de Boer zijn vanuit hun functies bezig met innovatie van het onderwijs. In welke context werken zij en welke veranderingen zijn volgens hen noodzakelijk? En welke manier van leidinggeven past daarbij, nu en in de toekomst?

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Dirk Kreijkamp



*‘Ruimte geven
aan personeel,
verantwoordelijk-
heden delen, dat
past bij mij’*

DANNY VERBIEST

Danny Verbiest is teamleider onderbouw op het Ashram College in Alphen aan den Rijn

‘Ik sta open voor ideeën’

“Sinds augustus ben ik teamleider op het Ashram College; daarvoor was ik twee jaar lang docent lichamelijke opvoeding op deze school. In die periode is de school bezig geweest met een nieuwe visie op onderwijs. Ik heb daaraan meegewerkt. Toen de uitvoering startte, kwam er een vacature vrij voor teamleider onderbouw en projectleider van de onderwijsinnovatie De Nieuwe Brugklas. Op die functies ben ik aangenomen; ik denk omdat de schoolleiding gelooft in mijn ideeën over onderwijs, en dat ik mensen kan meenemen in de veranderingen.

We willen van aanbodgestuurd onderwijs naar een school waarin leerlingen meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen leerproces: zelf hun rooster samenstellen, deels kiezen wat zij willen leren en hoe zij dat gaan aanpakken. Daarmee willen we van onze leerlingen kritische en creatieve burgers maken. Voor docenten is het wennen: je moet nu goed kijken wat de leerdoelen zijn, wat je zelf moet geven en wat je bij leerlingen kunt neerleggen. Daarnaast moet je nadenken over de kaders die je leerlingen meegeeft. Deze paradigmashift is een boeiend proces. Je bent als team continu aan het evalueren en bijstellen zodat het steeds beter wordt.

Deze ontwikkelingen vragen natuurlijk een bepaalde manier van leidinggeven. Net zoals docenten meer verantwoordelijkheden neerleggen bij leerlingen, leggen we als schoolleiding meer verantwoordelijkheid neer bij docenten. Overigens is dat een trend die je steeds meer ziet: van top-down leidinggeven naar ruimte geven aan personeel, naar verantwoordelijkheden delen. Dat past bij mij. Ik ben open-minded, ik sta open voor ideeën van iedereen. Ik geef mijn team veel vrijheid en ik ben benaderbaar. Maar uiteindelijk ligt de besluitvorming bij mij. Ik luister, maar je moet me er wel van kunnen overtuigen dat iets goed is.

Ik denk dat deze manier van leidinggeven de komende jaren steeds gebruikelijker wordt in scholen. Het past bij de maatschappij en bij wat we voor ogen hebben met het onderwijs en de leerlingen. Overigens heb ik als beginnend teamleider zeker nog genoeg te leren. Gelukkig ondersteunt de school mij daarin. Ik heb een ervaren teamleider als buddy, en er zijn twee andere teamleiders die ik altijd om raad kan vragen. Zo leer ik van mijn collega's.” ■



SVEN BAIJENS

Sven Baijens is directeur van het Revius Lyceum in Wijk bij Duurstede

‘Ik richt me op het proces’

“Tijdens mijn werk bij de Inspectie van het Onderwijs ben ik me steeds meer gaan richten op leidinggeven. Ik heb een leiderschapsprogramma gevolgd; een van de onderdelen was dat ik een periode in een schooldirectie kon zitten. Dat beviel me enorm. Bij de inspectie voelde het toch alsof ik te ver van de praktijk af stond. Daarom ben ik gaan solliciteren en kwam ik op deze functie terecht. Het is ontzettend leuk om als schoolleider na te denken over de koers van een school. Ik kan echt een rol spelen in de onderwijsontwikkeling.

Als leidinggevende ben ik erg gericht op de ontwikkeling van mensen. Ik zie het als mijn taak om structuur en kaders te bieden. Daarbinnen krijgen docenten heel veel ruimte voor hun eigen invulling. Ik richt me op het proces, de inhoud ligt bij hen. Het is niet van deze tijd om helemaal top-down te werken, zeker als het om de inhoud gaat. Je hebt het over onderwijsprofessionals; die willen serieus worden genomen. Dat betekent geen vrijheid blijheid: ik heb ook verwachtingen van hen en spreek docenten aan op hun verantwoordelijkheden.

Je ziet deze moderne visie op leiderschap steeds meer terug in het onderwijsveld. Een aantal jaren geleden lag de nadruk nog op resultaten. Nu gaan

scholen zich weer meer op de mensen en de onderwijskwaliteit richten. Dat is minder grijpbaar dan cijfers, maar uiteindelijk wel zinniger. Hoewel ik merk dat men het lastig vindt om hierover verantwoording af te leggen. Want hoe meet je de kwaliteit van je functioneren, van je handelen? Feedback geven is een essentieel onderdeel, maar kan ook confronterend zijn. Ineens gaat het niet meer over cijfers, maar over een persoon. Het wordt concreet.

‘Ineens gaat het niet meer over cijfers, maar over een persoon’

Mij gaat het niet zozeer om de resultaten die je haalt, maar om welke acties je hebt gedaan en dat je kunt uitleggen waarom je het op die manier hebt gedaan. Dan kunnen we samen, of als team, hierop reflecteren en een nieuwe stap zetten. Cijfers horen daarbij, niet als doel op zich maar als indicatie of het goed gaat. Dit is de tendens voor de toekomst.” ■

A portrait of Kobus de Boer, a man with short white hair and glasses, smiling. He is wearing a blue shirt, a dark tie, and a green tweed jacket. The background is a red brick wall.

‘Als bestuurder mag je moed en zelfvertrouwen ontlenen aan het feit dat je niet voor niets tot bestuurder bent gekozen’

KOBUS DE BOER

Kobus de Boer is voorzitter College van Bestuur van de Stichting Onderwijsgroep Amersfoort

‘Ik wil af van die verstilde vijver’

“Wij hebben net een reorganisatie achter de rug in ons speciaal onderwijs. Onze reactie op de gevolgen van veranderende wetgeving. We krompen 130 fte op basis van een visie die het resultaat was van gesprekken met locatieleiders, directieraad, gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en raad van toezicht. Stakeholders becommentarieerden het eerste concept. Het project verliep goed door de juiste mensen en door een open oog te houden voor wijzigende omstandigheden. Als bestuurder mag je moed en zelfvertrouwen ontlenen aan het feit dat je niet voor niets tot bestuurder bent gekozen. Een visie die werkelijk de jouwe is en wordt gedeeld in de organisatie helpt en zorgt ervoor dat je weerstand aankunt. Ik hoop dat ik over vijf jaar kan zeggen dat de reorganisatie in ons speciaal onderwijs heeft geresulteerd in excellentie en dat we met nog meer recht dan nu tegen ál onze leerlingen kunnen zeggen: ‘Je bent welkom. Wij werken in jouw belang.

Haast belangrijker nog vind ik het volgende. Het VO is een verstilde vijver. Ja, er zijn her en der de nodige initiatieven, maar toch. Toen ik in 1971 naar de middelbare school ging, was het onderwijs rond de docent georganiseerd. Dat is nu nog zo en daar

doe je leerlingen en docenten mee te kort. Over vijf jaar hoop ik dat we de mogelijkheid hebben om de grote bulk aan kennisoverdracht met behulp van technologie te regelen en zo de stap te zetten naar onderwijs dat rond de leerling is georganiseerd. Dat heeft grote voordelen. Docenten zijn niet langer de veelal overvraagde dragers van het onderwijs. Vroegselectie hoeft niet meer. Inclusief onderwijs wordt een reële optie omdat je meer tijd hebt voor het begeleiden van leerlingen bij het doorlopen van hun curriculum. Je kunt veel tijd en geld vrijmaken voor hart en handen, waardoor je evenwichtiger ontwikkelde kinderen aflevert. Dat resulteert in een verrijking van de samenleving: Jonge mensen die zijn opgeleid naar hun talenten. Zelfkennis. Levensvreugde. Er is veel content op internet te vinden, de technologische mogelijkheden voor verandering zijn er. Maar nu nog de samenhang en de georkestreerde inspanning. Mijn taak vind ik het om hiervoor aandacht te vragen. Ik wil af van die verstilde vijver.” ■

Collegiale bestuurlijke
visitatie bij Stad & Esch

OP ZOEK NAAR TEGEN- GAS

In 2018 hebben vo-bestuurders wederom de mogelijkheid om via de VO-academie een collegiale bestuurlijke visitatie te doorlopen. Wat houdt zo'n visitatie eigenlijk in – en wat levert het op? Een reportage uit Meppel, waar directeur-bestuurder Peter de Visser een visitatiecommissie ontving op Stad & Esch.

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp



De decemberochtend gloort nog als de leden van de visitatiecommissie, allen ervaren onderwijsbestuurders, binnendruppelen in de personeelskamer van Stad & Esch. De dag ervoor heeft de vijfkoppige commissie, voorgezeten door Wim Littooi, dit bezoek uitgebreid voorbereid. De voorbereiding gebeurde onder meer aan de hand van een zelfevaluatie van directeur-bestuurder Peter de Visser. Deze zelfevaluatie vormt voor de commissie een belangrijk uitgangspunt en zal vandaag ook tegen het licht worden gehouden.

‘Is deze bestuurder de grote inspirator die aanvoelt wat deze school nodig heeft?’

De visitatie zelf begint met een gesprek met De Visser. Hoofdvragen zijn: hoe denkt De Visser over zijn bestuur van Stad & Esch en hoe verhouden zijn gedachten zich tot die van de mensen in zijn organisatie? Na een ‘warming-up’ over de voorspelde krimp, gaat de commissie er goed voor zitten: “Hoe gaat het met de transitie naar professionele leergemeenschappen?” De zelfsturende en zelfleidende ‘plg’s’ (zie kader ‘Een school in transitie’) zijn nieuw en uitdagend, maar makkelijker bedacht dan ingevoerd. Op Stad & Esch zijn momenteel zowel plg’s als traditionele teams actief. In dit overgangsproces is De Visser ontegenzeggelijk een aanjager, daarbij geïnspireerd door de ideeën van de Belgische organisatiedeskundige Frederic Laloux (‘Reinventing organizations’).

Stekelige opmerking

De visitatiecommissie ontmoet vandaag ‘een bevlogen bestuurder met een enorm gevoel van eigenaarschap’. Kortom, iemand die zeker is van zijn zaak. Misschien zit De Visser er daarom zo kalm bij tijdens het gesprek. (Een roerstaafje krijgt tijdens het gesprek wel enige gymnastiek oefeningen te verduren.) De visitatiecommissie prikkelt De Visser met vragen en opmerkingen, als om uit te vinden hoe stevig het fundament is onder diens optimisme over het draagvlak voor zijn visie en zijn bestuur. Af en toe maakt een commissielid bewust een ‘stekelige’ opmerking: “Ik krijg het idee dat je veel buiten de deur bent. Levert dat geen kritiek op?” Het zou De Visser verrassen: “Ik ben hier tegenwoordig bijna elke dag.”

Twijfel?

Meermaals legt de visitatiecommissie De Visser een praktijksituatie voor: “Waar ligt de verantwoordelijkheid als een plg-lid niet functioneert?” De Visser: “De intentie is dat het gesprek over elkaars functioneren een verantwoordelijkheid van de plg’s wordt. We willen hiërarchisch leiderschap vervangen door persoonlijk leiderschap.” Om binnenschoolse ontwikkeling van persoonlijk leiderschap te faciliteren, zijn enkele docenten opgeleid tot Covey-trainer. “Zo kunnen de bijbehorende vaardigheden en competenties de school in dalen.”

Je ziet de commissieleden zoeken: waar zit bij Peter de twijfel? Niet bij zijn visie, wel soms bij zijn rol. “Kun je stellen dat je meer op zenden dan op ontvangen bent gericht?”, vraagt een commissielid. De Visser: “Ja. Daarom wil ik meer leren verbinden. Ik heb ervaren dat uit de heup schieten niet altijd werkt.” “Hij heeft wel lef”, kun je een commissielid na het gesprek horen zeggen.

Zeven panelgesprekken

Een groot deel van de dag trekt de visitatiecommissie letterlijk en figuurlijk door Stad & Esch. In totaal zeven panelgesprekken voert de commissie om te bepalen hoe docenten, leidinggevendenden, leerlingen, ouders, RvT-leden en externe stakeholders denken over bestuur en koers van hun school. Het gaat dan vooral óver Peter de Visser. Kort voor de panelgesprekken stemt de commissie even af: “We zijn hier niet om iets te vinden van de plg’s, wel van Peters draagvlak in deze transitie. Is hij echt de grote inspirator die aanvoelt wat deze school nodig heeft?”

Als de commissie wil weten wat men nog verwacht, is het antwoord regelmatig: zorgen voor meer verbinding

Elk panelgesprek heeft min of meer dezelfde thematiek: het draagvlak voor een onderwijsorganisatie gebouwd op professionele leergemeenschappen, en de rol van De Visser daarin. De leervragen van De Visser zijn ook op dit thema gericht. De deelschoolleiders staan inmiddels volledig achter de stip op de horizon waar Stad & Esch naartoe werkt, maar ook bij hen kwamen gevoelens van frustratie los toen in 2014 ‘Zo gaan wij het doen!’ werd gepresenteerd (zie kader ‘Een school in

‘Je hebt als bestuurder altijd critici nodig’

transitie’). Een schoolorganisatie die draait op plg’s heeft namelijk geen deelschoolleiding meer nodig. Sprekend over Peters rol in de transitie lijkt iedereen het erover eens dat hij een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. “Voorheen was hij soms onvoldoende zichtbaar. Nu is hij aanwezig, betrokken en constant met ons in gesprek.” Wel ziet de schoolleiding De Visser nu vaker in zijn rol van directeur: “Hij heeft niet alleen het balletje aan het rollen gebracht, hij is daarna ook aan het stuur blijven staan.”

Gestuurd naar zelfsturend

De leden van plg ‘Hart van Ezinge’ (creatieve vakken) zijn tevreden met de nieuwe situatie: “We kunnen zelf ons onderwijs creëren. Dat geeft meer voldoening.” Teamleden voelen zich veilig binnen de plg en durven zich kwetsbaar op te stellen. Wel missen zij nog de gewenning om elkaar aan te spreken op, bijvoorbeeld, elkaars functioneren: “Peter promoot een cultuur waarin dat kan en mag, maar ik wil de bijbehorende competenties nog meer ontwikkelen.” Gestuurd naar zelfsturend, zo ervaart een ander plg-lid de rol van De Visser. “Hij luistert naar ons, denkt echt mee. Daardoor voel ik me gekend.” Is De Visser de inspirator die Stad & Esch nodig heeft? “Ja. Voorheen liep hij soms te veel voor de troepen uit, tegenwoordig kijkt hij veel meer naar wat er nú gebeurt.”

Als de commissie wil weten wat men nog van De Visser verwacht, is het antwoord regelmatig: zorgen voor meer verbinding. “Ik weet niet of iedereen beseft dat over x jaar ieder team een plg moet vormen. Peter mag daarin meer samenhang creëren.” Hoe belangrijk een bestuurlijke visie is voor scholen, blijkt in het panelgesprek met ouders. “Ik geloof in de visie. En nog belangrijker: hier gebeurt het ook echt. Kinderen mógen hier hun talenten ontwikkelen.” De externe stakeholders zien dat De Visser als bestuurder ‘in hoge mate’ verantwoordelijk is voor wat er in Stad & Esch gebeurt. “Voor het nieuwe schoolgebouw er stond, was hij al bezig met wat de toekomstige wereldburger nodig heeft.” Een advies aan De Visser? “Blijf zorgen voor je tegengas. Je hebt als bestuurder altijd critici nodig.”

Som der delen

Dit artikel heeft het doel noch de pretentie om een beeld te schetsen van De Vissers bestuurlijke kwaliteiten. Maar voor de visitatiecommissie levert het herhaalde proces van de school in gaan (via de panelgesprekken) en daarop reflecteren, ontegenzeggelijk een som der delen op. De panelgesprekken dragen in hun verscheidenheid bij aan het ontstaan van een eenduidig beeld – het advies om te werken aan verbinding, de lovende woorden over zijn ontwikkeling van al te enthousiast vlaggendrager

EEN SCHOOL IN TRANSITIE

2013

Stad & Esch (gymnasium tot en met praktijkonderwijs, vestigingen in Meppel en Diever) staat in Meppel aan de vooravond van een verhuizing naar het hypermoderne Onderwijspark Ezinge. Voor directeur-bestuurder Peter de Visser representeert de verhuizing een heel andere aanpak van het onderwijs. In dat kader presenteert hij de interne notitie ‘Zo gaan wij het doen!’ De schooljaren erna moet deze een leidraad vormen op weg naar de stip op de horizon: een schoolorganisatie die in 2020 draait op professionele leer gemeenschappen en persoonlijk leiderschap van iedereen in de school. Een twintigtal medewerkers heeft hard aan de notitie meegewerkt, maar collega’s blijken onvoldoende voorbereid: de notitie stuit op weerstand. De Visser besluit dat hij moet bijsturen.

2017

Op Stad & Esch is van alles veranderd – behalve de onderwijsvisie. Sterker nog: die visie wordt nu breed gedeeld. Stad & Esch is volop in transitie. Gekoppeld aan de vernieuwing van de locatie in Diever (2016) is een nieuwe notitie verschenen, nu zonder einddatum, met als titel: ‘De stip op de horizon’. Met jaardoelen werkt de school daar nu stapsgewijs naar toe. Ondersteund door een coach (de deelschoolleider) geven inmiddels vijf professionele leergemeenschappen (plg’s) vanuit zelfsturing en zelfregie invulling aan hun professionele ruimte. Als de stip is bereikt, zullen alle onderwijs- en bedrijfsvoeringsteams een plg zijn, (be)geleid door een directeur-bestuurder en een directeur Onderwijs & Personeel.



TERUGBLIK VAN DE BESTUURDER

‘Het voortraject is intensiever dan de visitatie’

Na afloop van de visitatie vertelt Peter de Visser dat het altijd goed is om je rol en functioneren als bestuurder tegen het licht te houden: “Dit traject was daarvoor een mooie gelegenheid. Daarom heb ik meegedaan.” Hij kijkt terug op een positieve ervaring: “Ik vond het een waardevol proces. De visitatie zal mijn rol in de school versterken.”

Heel spannend vond De Visser de visitatie niet. “Die gaf vooral bevestiging van collega-bestuurders die hier niet iedere dag rondlopen. Het voortraject, met de zelfevaluatie, is spannender en intensiever en bevat voor mij een flink deel van de opbrengst. Ik heb op een rij gezet hoe ik aankijk tegen bepaalde thema’s en vragen: hoe staat de organisatie ervoor, hoe verhoudt zich dat tot mijn rol in die organisatie? Als resultaat van dat denkproces heb ik een concept-zelfevaluatie geschreven. Deze heb ik naar een twintigtal docenten en leidinggevenden gestuurd met de vraag om feedback. Ik kreeg daarbij ‘cadeautjes’ terug; er was veel herkenning en men waardeerde het dat ik me kwetsbaar opstelde door op deze manier naar mijn functioneren te kijken.”

De Visser formuleerde ook drie leervragen. “Ik was benieuwd hoe mensen mij zien in de rol bij de veranderprocessen rond zelfsturing binnen onze organisatie. Door de zelfsturing neemt het management bijvoorbeeld af en komt de bestuurder juist dicht bij het proces terecht. Ik wilde weten of men nog voldoende onderscheid kan maken tussen De Visser als leidinggevende en als bestuurder. In het nagesprek met de visitatiecommissie heb ik positieve feedback gekregen en tips over mijn verdere ontwikkeling. Ik mag bijvoorbeeld nog meer in contact zijn met de leerlingen. Daar ga ik zeker mee aan de slag. Dankzij de visitatie weet ik al dat de mensen hier een meer zichtbare bestuurder juist op prijs stellen.”



Peter de Visser: ‘Dankzij de visitatie weet ik dat de mensen hier een meer zichtbare bestuurder juist op prijs stellen’

naar een bestuurder met een luisterend oor en oog voor het nu. Tussendoor zie je de visitatiecommissie zoeken naar betekenis die individuele kwaliteiten overstijgt: past deze bestuurlijke aanpak überhaupt bij wat deze school nodig heeft? Misschien, oppert iemand tijdens een panelgesprek, heeft De Visser zijn doel pas echt bereikt als de school zonder hem verder kan: “Dan zijn de visie en de kracht om daar vorm aan te geven pas echt integraal onderdeel van Stad & Esch.” ■

Meer weten? Deelnemen in 2018?

Sinds 2016 werden meer dan 40 bestuurders gevisiteerd door collega-bestuurders. Het doel van Collegiale Bestuurlijke Visitatie is om het bestuurlijk denken en handelen op een hoger plan te brengen en om vernieuwing op gang te brengen. Door zelfevaluatie en gerichte feedback vanuit verschillende stakeholders wordt een impuls gegeven aan leren en verbeteren. Schoolbesturen kunnen ermee laten zien dat zij in staat zijn zelf hun werkerrein te beoordelen en de kwaliteit van hun functioneren en hun morele kompas te bewaken. De VO-raad heeft de ambitie dat op termijn alle bestuurders in het VO periodiek door collega-bestuurders gevisiteerd worden waarbij het bestuurlijk denken en handelen van het schoolbestuur onder de loep wordt gehouden en van feedback wordt voorzien. Denkt u aan deelname in 2018? Meldt u zich dan vrijblijvend aan voor de interesselijst, via www.vo-academie.nl/aanbod/collegiale-bestuurlijke-visitatie-tranche-4. Op de website van de VO-academie vindt u ook verdere informatie over de visitatieprocedure: www.vo-academie.nl/onderwerpen/collegiale-visitatie.

Drie docenten vertellen welke professionele ruimte zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

Els de Boer

Leraar en gedragsspecialist, Mozarthof (so en vso), Hilversum

'Eigen keuzes, mits onderbouwd'

"Op Mozarthof, een school voor zeer moeilijk lerende kinderen, zitten leerlingen van twaalf tot twintig jaar. De meesten stromen daarna uit naar arbeidsmatige dagbesteding. Dat betekent dat ze aan de slag gaan in een zorgboerderij of in een lunchroom, of op een andere beschutte plek.

Ik ben mentor van een eindgroep. We richten ons in deze groep op de aspecten werk, wonen en vrije tijd. Bijna alle leerlingen lopen stage en wij coachen ze daarbij. Daarnaast krijgen ze onder meer les in rekenen, taal en wereldoriëntatie – die lessen geef ik – en vakken als muziek, drama, tuin en gym. Die lessen worden gegeven door vakspecialisten. Op didactisch gebied kunnen de leraren eigen keuzes maken in werkwijze en werkvormen, mits onderbouwd. Er is een leerplan en we hebben afspraken over uitstroomniveaus, leerlijnen en methodes, maar we zitten niet in een keurlijf. Leerlingen op onze school vergen maatwerk. We kunnen individueel of in onze groep afwijken, al is het niet de bedoeling dat we helemaal onze eigen gang gaan.

'Het verhoogt onze motivatie als we onze expertise goed kunnen benutten'

Zelf ben ik geïnteresseerd in het onderwerp 'leren zichtbaar maken'. Ik lees er artikelen over en probeer dingen uit. Zo ben ik in mijn groep gestart met een 'doelenbord'. Daarmee kunnen leerlingen zelf zien wat de doelen van de les zijn en in hoeverre we die doelen halen. Hiervoor maak ik dan ook mijn collega's enthousiast.

Als een experiment van mij of een collega succesvol is, kan het ingebed worden in verandertrajecten. Dat gaat prima, maar om het goed te borgen en optimaal te benutten zou het goed zijn om als school de visie op professionele ruimte te beschrijven. Het verhoogt onze motivatie en het komt het onderwijs ten goede als we onze expertise goed kunnen benutten en we professionele ruimte kunnen geven en nemen."

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens

LEESVOER

Eyeopener, verplichte kost of papierverspilling? Vijf recensies van actuele en spraakmakende boeken over leiderschap.

Teksten: Carin Gabriëls (Toekomstbewust leiderschap), Bert Peene (overige teksten)

HOE WORD IK EEN INSPIRERENDE LEIDER?

Schoolleiders in het vo willen zich met name ontwikkelen op het gebied van leiderschap. Nu is 'leiderschap' een breed thema, dat naar allerlei richtingen uitwaaiert als je de beschikbare literatuur bekijkt, maar voor het onderwijs lijkt 'excellent leiderschap' een meer dan adequate verbijzondering. 'Excellentie' geldt daar immers als een bijzonder aantrekkelijk keurmerk; voor scholen, maar ook voor professionals en leidinggevendenden. Voldoende reden dus om aandacht te schenken aan het boek waarin Anja Hilgers en Charlotte Staats verslag uitbrengen van hun zoektocht naar excellent leiderschap.

Voorbeeldleiders

'De weg naar excellent leiderschap' is een bijzonder boek. Het leunt niet zwaar op (bekende) theorieën en modellen, hoewel de auteurs hun inzichten

regelmatig in een theoretisch kader plaatsen, maar op praktijkverhalen. Hilgers en Staats zijn praktijkmensen die regelmatig workshops en leiderschapsprogramma's verzorgen. Daarbij stelden zij hun deelnemers de vraag: 'Wie was voor jou ooit een inspirerende leidinggevende, iemand bij wie jij meer presteerde dan je zelf voor mogelijk hield?' De verhalen die zij hoorden, brachten hen op het idee deze 'voorbeeldleiders' op te zoeken en te interviewen. Op basis daarvan ontstond dit boek.

Ontnuchterend

Het begint een beetje ontnuchterend, want dé excellente leidinggevende blijkt niet te bestaan. Je kunt volgens de auteurs nooit op alle facetten excelleren en evenmin voor alle medewerkers een excellente leidinggevende zijn. Je kunt wel proberen in je team beweging te creëren, de denkkraft van mensen aan te boren, zorgen voor echte betrokkenheid en mensen stimuleren hun beste

Wil je echte betrokkenheid creëren, dan zul je iets met de onderstroom moeten doen

ideeën aan te leveren. Als dat lukt, ben je toch al aardig op weg richting excellentie. Om dat te kunnen bereiken, moet je:

- starten met een stevige basis
- verschillen benutten
- echte betrokkenheid creëren
- eigenaarschap stimuleren
- focussen op teamresultaat.

Starten met een stevige basis blijkt feitelijk een pleidooi voor het geven van vertrouwen; in individuele medewerkers en in het team als geheel. Vertrouwen opbouwen heeft alles te maken met capaciteiten, de intentie om er iets goeds van te maken, geloofwaardigheid, toewijding en resultaat. Je zou dat, suggereren de auteurs, als een soort kijkwijzer kunnen gebruiken om vervolgens adequaat te interveniëren. 'Op welke van de vijf punten scoort een medewerker al goed, waarover heb je twijfels?' Verschillen benutten gaat over talent: hoe je talenten in je team ontdekt, hoe je er gebruik van kunt maken en wat te doen als bepaalde talenten ontbreken.

Onderstroom

Het creëren van echte betrokkenheid en eigenaarschap blijkt in de praktijk voor veel leidinggevendenden een enorme uitdaging. Het begint volgens de auteurs met het zorgen voor urgentie: uit noodzaak of uit ambitie. Een gevoel van urgentie creëer je volgens hen door gebruik te maken van ontevredenheid, het scheppen van een 'intense sfeer' en het stellen van gewaagde doelen. Dat lijkt op zich best eenvoudig, maar de praktijk is toch vaak anders, bijvoorbeeld door de kracht van de 'onderstroom': de verborgen dynamiek in een team. Die wordt nooit expliciet, maar je merkt de effecten ervan wel, en meestal op een negatieve manier. Wil je echte betrokkenheid en daarmee eigenaarschap creëren, dan zul je dus iets met die onderstroom moeten doen.

En daar laten Hilgers en Staats het afweten.

Verder dan het advies 'blijven herhalen waarom de door jou

voorgestelde verandering noodzakelijk is', komen ze namelijk niet. Terwijl in de veranderkunde toch uitermate bruikbare inzichten voorhanden zijn over het leren van professionals en hoe je pragmatisch ofwel duurzaam verandert. De rationele weg – 'vooral blijven herhalen waarom deze fase noodzakelijk is' – leidt maar zelden tot het gewenste resultaat.

Praktijktheorie

'De weg naar excellent leiderschap' wil vooral een praktisch boek zijn, waarin de auteurs de lezer bouwstenen aanreiken voor hoe je succesvol naar teamresultaten kunt toewerken, 'waarbij je aan de ene kant veiligheid biedt en verbindt, maar tegelijkertijd ook uitdaagt en inspireert.'

Daartoe hebben zij niet alleen interviews met twaalf 'excellente' leidinggevendenden en een aantal theoretische hoofdstukken opgenomen, maar per hoofdstuk ook handige tools om zelf met het geleerde aan de slag te gaan.

Dat maakt dit boek met name geschikt voor startende leidinggevendenden. Het zou bijvoorbeeld best verplichte literatuur voor een middenmanagementopleiding kunnen zijn. Voor ervaren leidinggevendenden mist het echter diepgang. Het is toch vooral praktijktheorie wat Hilgers en Staats hun lezers voorschotelen. Dat is te weinig voor wie de nodige leidinggevende meters heeft gemaakt; die moet toch echt kiezen voor zwaardere kost.

De weg naar excellent leiderschap

Anja Hilgers en Charlotte Staats



PLANMATIG VERANDEREN?!

Voor schoolleiders die zich verder willen bekwamen in veranderkunde, is een enorme berg literatuur voorhanden. Via internet vind je al snel een kleine vijfhonderd titels en dat zijn dan nog overwegend Nederlandstalige boeken. Die indrukwekkende productie maakt het voor afzonderlijke titels niet eenvoudig voldoende aandacht te trekken, laat staan te overleven.

Een van de boeken die hierin wel zijn geslaagd, is 'Van Weerstand naar Veranderbereidheid; over willen, moeten en kunnen veranderen' van Erwin Metselaar. Twintig jaar geleden op de markt gebracht als handeseditie van zijn proefschrift, beleeft het nu een derde, vermeerderde druk. Dan kun je gerust stellen dat het zijn waarde heeft bewezen. Metselaar wil met zijn boek een praktische en tegelijk wetenschappelijk onderbouwde bijdrage leveren aan het inzicht in factoren die de weerstand bepalen die onvermijdelijk bij verandering hoort. Hij presenteert daartoe de DINAMO, een model waarmee veranderbereidheid – volgens Metselaar een betere term dan 'weerstand' – kan worden gemeten.

Of Metselaars DINAMO daadwerkelijk helpt om veranderingen in je schoolorganisatie door te voeren zoals je dat voor ogen staat, is nog maar de vraag. Erwin Metselaar behoort, evenals bijvoorbeeld Anton Cozijnsen en Willem Vrakking, tot de school van de 'planned change'. Daar geloven ze heilig in de kracht van de ratio omdat ze mensen als redelijke wezens zien die doorgaans weloverwogen kiezen voor bepaald gedrag. Terwijl er inmiddels genoeg – wetenschappelijk verantwoorde – literatuur voorhanden is die laat zien dat besluitvormingsprocessen (in organisaties)



feitelijk veel ingewikkelder zijn. Dat organisatieverandering dus niet, zoals Metselaar c.s. willen doen geloven, een proces van concrete stappen is die elkaar logisch opvolgen.

Wat moet je dan met een boek dat het al decennia zo goed doet? Ik zou zeggen: lees het, want het bevat genoeg inzichten die voor een geslaagd verandertraject uitermate nuttig kunnen zijn. Maar besef dan wel dat de planmatigheid van Metselaars aanpak niet meer biedt dan schijnzekerheid. Juist omdat betekenisproductie – dat is namelijk wat er gebeurt wanneer je een verandering in gang probeert te zetten – zo complex is, ontstaat zelden een keurig, transparant veranderproces. Maak van tevoren gerust een veranderplan, maar houd er rekening mee dat je dit onderweg regelmatig zult moeten bijstellen. En realiseer je ook dat je als (verander)manager niet 'boven' het werkproces staat, zoals Metselaar schrijft, maar er middenin. Als leidinggevende ben je onderdeel van de verandering.

Van Weerstand naar Veranderbereidheid; over willen, moeten en kunnen veranderen

Erwin Metselaar, Anton Cozijnsen en Peter van Delft

LEIDERS VOOR DE TOEKOMST

'Toekomstbewust leiderschap' is een pretentieloos boek dat vanuit goed wetenschappelijk onderzoek een heldere kijk geeft op onderwijsverbetering wereldwijd, vanuit verschillende achtergronden en aanpakken. In dit boek worden bovendien (eindelijk) allerlei internationale onderwijsranglijsten zoals Pisa sterk genuanceerd, vanuit een wetenschappelijke onderbouwing. Naast een gedegen beschrijving van verschillende internationale aanpakken geeft het boek ook praktisch inzicht in wat er op een school nodig is om goed te kunnen leren en wat dit van de schoolleider vereist. Het boek belicht zowel de macro- als de microkant (overheidsniveau en klasniveau), beschrijft met welke kaders rekening gehouden moet worden, en benoemt de problemen waar mensen in de onderwijspraktijk tegenaan lopen, rekening houdend met culturele en systeemspecifieke factoren. De auteurs geven een goede kijk op wat veranderingen in de maatschappij betekenen voor het (leiderschap in het) onderwijs in de toekomst en op de zaken waarop we ons moeten voorbereiden. Het allerbelangrijkste blijft echter bewaard tot het laatst: dit boek zet je aan tot denken en reflecteren op de vraag of je zelf wel tot toekomstbewust leiderschap in staat bent.



Toekomstbewust leiderschap. Wereldwijde perspectieven op leren en leiderschap

Alma Harris en Michelle Jones

WEG MET DE FEEDBACKREGELS

Goede feedback geeft mensen de kans beter te presteren en effectiever te zijn in alle facetten van hun leven. Merkwaaardig genoeg vinden we het echter vaak moeilijk feedback te geven. Zo vreemd is dat volgens Gytha Heins niet. In haar pas verschenen boek 'Aanspreken? Gewoon doen! Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert' legt zij uit dat het tegennatuurlijk is elkaar kritisch aan te spreken op het niet nakomen van afspraken of ander ongewenst gedrag omdat allerlei overlevingsmechanismen



dat tegenhouden. Erbij willen horen bijvoorbeeld, een gevoel van onveiligheid, van angst of gewoon het feit dat we een ongelooflijke hekel hebben aan het brengen van slecht nieuws. 'Aanspreken? Gewoon doen!' is de weerslag van een langlopend onderzoek onder vijfhonderd managers. Dat onderzoek heeft heel veel opgeleverd en de lezer

ziet dat terug in allerlei achtergronden, inzichten en praktische tips.

In haar boek maakt Heins duidelijk hoe je een aanspreekcultuur kunt creëren. Dat doe je niet door met z'n allen een cursus 'feedback geven' te volgen, wat in het onderwijs nog regelmatig gebeurt. De oplossing ligt volgens haar niet in het aanleren van (nog meer) vaardigheden, maar in de manier waarop we tegen aanspreken aankijken. De juiste mindset is ontzettend belangrijk. Zolang we feedback blijven zien als belerend of betuttelend, zullen we het niet doen. Het belangrijkste is daarom dat we anders leren aankijken tegen aanspreken. Aanspreken gaat namelijk niet alleen over kritiek geven, maar ook over kleur bekennen. Het gaat over tolerantie én grenzen stellen, over aanspreken én aanspreekbaar zijn. Daarom gaat het er niet zozeer om wát je zegt, maar dát je wat zegt. Weg met de feedbackregels dus!

Aanspreken? Gewoon doen! Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert

Gytha Heins

TOOLKIT VOOR TEAMCOACHING

Erik de Haan presenteert dit boek als een soort toolkit voor iedereen die zich verantwoordelijk voelt voor een groep mensen die met elkaar samenwerken en merkt dat die samenwerking minder soepel verloopt dan gewenst is. De uitgever noemt De Haans boek 'een handig opzoekboek voor coaches en teamleiders'; een soort EHBO bij teamcoaching of een handig geheugensteuntje voor degenen die coaching 'erbij' mogen doen.'

Dat is het zeker, niet minder maar ook niet meer. Want het systemisch perspectief, een relevant perspectief voor de ontwikkeling van teameffectiviteit, ontbreekt nagenoeg geheel. Een team is altijd onderdeel van een groter geheel en dat grotere geheel bepaalt mede de teameffectiviteit. Verder maakt het nogal wat uit of je de rol van teamcoach speelt als onderdeel van het team – als



teamleider dus – of als externe coach. Kan De Haans boek wedijveren van het inmiddels klassieke 'Aan de slag met teamcoaching' van Marijke Lingsma?

Zeker niet, maar dat was ongetwijfeld ook niet de bedoeling. Tips & tricks, daarom was het Erik de Haan te doen en in die opzet is hij geslaagd.

Teamcoaching, gezamenlijke reflectie als motor voor prestatie

Erik de Haan


DE ANDERE BLIK

DE TWEEDE ORDE

Kijk goed naar je houdbaarheidsdatum, is het advies van toekomststrateeg Philip Idenburg. Innovatief leiderschap vraagt dat je jezelf kunt vernieuwen en bereid bent niet meer werkende paradigma's en werkwijzen overboord te zetten.

Tekst: Jacques Poell / Fotografie: Dirk Kreijkamp



A man with dark hair, wearing a dark grey suit jacket over a light blue button-down shirt, stands in a room. He has his hands in his pockets and is looking towards the camera. The room contains a white bookshelf filled with books on the left, a red suitcase on a small blue table in the background, and the front of a yellow bicycle in the foreground on the right. A poster for 'The Sandlot' is visible on the wall behind him.

‘Wat je vaak ziet, is dat mensen de bestaande curve proberen te verlengen’



Philip J. Idenburg MSc. MBA

(1965) is oprichter van BeBright en adviseert zijn opdrachtgevers op het gebied van strategie en innovatievraagstukken. Hij is een veelgevraagd spreker en geeft les aan diverse onderwijsinstellingen. Idenburg studeerde af in bestuurskunde en internationale politiek en werkte onder andere bij Reed-Elsevier, Zurich Financial Services, Rabobank en Robeco. Hij is auteur van diverse publicaties, waaronder *Diagnose 2025: over de toekomst van de Nederlandse gezondheidszorg*, *SociaalWonen 2030* en het recent verschenen *ZorgDromen: 100 dromen over de toekomst van onze zorg*.

Het Beatrixgebouw op het Utrechtse Jaarbeursplein mag van buiten wat belegen overkomen, binnen bruist het van het jonge leven. Met name op de zesde verdieping waar onder de naam JIM – Jaarbeurs Innovation Mile – een groot aantal ‘skill-ups’ gevestigd zijn; partijen in het sociale domein en de zorg die een bijdrage proberen te leveren aan innovatie. Een daarvan is BeBright: een creatie van trendwatcher en toekomststrateeg Philip Idenburg. Als je aan Idenburg vraagt wat goed leiderschap is, glimlacht hij: “Die vraag is natuurlijk niet goed te beantwoorden vanwege alle definities die er van leiderschap te geven zijn. Maar sowieso is het beter om niet in termen van goed of slecht te spreken, maar van passend en niet passend.” Vervolgens haalt hij er een handzaam model bij om *zijn* definitie van leiderschap duidelijk te maken. Het is een omgekeerde piramide, die op z’n breedst bovenaan gegrondvest is op persoonlijk leiderschap en onderaan, dus in de top die nu naar beneden wijst (“... omdat bestuurders het verst afstaan van de samenleving en de behoeftes van het primaire proces ...”), eindigt met bestuurlijk leiderschap. Daartussenin zitten nog twee lagen: klinisch leiderschap en medisch management.

‘Waar het leiderschap vroeger vaak een beheersrol had, gaat het nu veel meer om die vernieuwing’

Idenburg legt uit: “Dit is een model dat ik samen met hoogleraar medisch management Carina Hilders heb ontwikkeld voor de zorg. Maar het kan ook prima dienst doen voor het onderwijs, waar we immers ook met die gelaagdheid te maken hebben.” In het model staat of valt alles met het persoonlijk leiderschap, dat niet gebonden is aan functie of positie: “Het gaat erom dat je in staat bent om je rol en de perceptie van jezelf onder druk van de veranderende eisen van de buitenwereld bij te stellen. Hoeveel mensen crashen niet op een bepaald moment in hun carrière omdat ze het niet meer bij kunnen benen, omdat hun vitaliteit en flexibiliteit is afgenomen? Dat is allemaal onderdeel van persoonlijk leiderschap. En dat geldt voor iedereen, in welke functie dan ook. Het is een voorwaarde om als professional, leidinggevende

‘Je moet investeren in jezelf, in je vitaliteit, in je kennis, maar ook in je adaptatievermogen’

of niet, een succesvolle bijdrage aan een organisatie te kunnen leveren.”

Andere boeg

Gewapend met dat persoonlijk leiderschap kan iedereen die deel uitmaakt van een organisatie zijn rol spelen in het voortdurend vernieuwen van die organisatie. Want innovatie is een levensvoorwaarde volgens Idenburg: “Passend leiderschap is gericht op vernieuwing. Op het aanpassen van de organisatie aan de veranderende eisen van de omgeving. En die verandert *altijd*, in meer of mindere mate. De maatschappelijke vraag die tegenwoordig aan de zorg maar zeker ook aan het onderwijs gesteld wordt, is een heel andere dan die van tien jaar geleden. Waar vroeger het leiderschap vaak een beheersrol had, gericht op behoud, gaat het nu veel meer om die vernieuwing.”

Idenburg haalt er nog maar eens een model bij, dat van de zogeheten ‘S-curve’: “Die curve is een representatie van de levenscyclus van een organisme, van een organisatie, van een product, van een mensenleven. Iets wordt geboren, het groeit, maar op een bepaald moment verliest het zijn waarde. Op dat moment moet je een nieuwe curve starten, het over een andere boeg gooien. Wij noemen die transformatie ‘de tweede orde’. Wat je vaak ziet, is dat mensen de bestaande curve proberen te verlengen en vanuit het paradigma van de eerste orde willen doorgaan op dezelfde oude, vertrouwde manier.” Een strategie die volgens Idenburg tot mislukken gedoemd is: “Als je als professional niets doet, jezelf niet scherp houdt, dan loop je keihard vast. Je moet investeren in jezelf, in je vitaliteit, in je kennis, maar ook in je adaptatievermogen. Je moet jezelf kunnen vernieuwen en bereid zijn niet meer werkende paradigma’s en werkwijzen overboord te zetten.”

Waanzinnig complex

Omdat alle goede dingen in drieën bestaan, komt Idenburg met nog een model: dat van de ‘AEM-cube’ van de Nederlandse psychiater Peter Robertson. De drie assen van die kubus vertegenwoordigen

drie persoonlijkheidskenmerken van mensen, en dus ook van leiders: hechting, exploratie en ‘complexiteitsmaturiteit’. Idenburg geeft een toelichting: “De as van hechting – attachment – laat zien waar je je zekerheid uit haalt. Ben je fundamenteel gericht op mensen of is de basis van je werken de inhoudskant? Weer geldt: het gaat niet om goed of slecht, maar om passend of niet passend. Een architect als Rem Koolhaas is helemaal van de inhoudskant en het interesseert hem geen moer wat mensen ervan vinden. Het is zijn creatie en daarmee uit. En dat werkt bij hem.” De tweede as is die van de onderzoeks- en ondernemingsdrang. Idenburg: “Ben je van nature gericht om te herhalen wat zich als succes bewezen heeft, of wil je steeds nieuwe dingen ontdekken?” De derde as ten slotte geeft het vermogen aan om met complexe vraagstukken om te gaan: kunnen abstraheren, combineren, belangen tegen elkaar afwegen.

‘Hoeveel mensen crashen niet op een bepaald moment in hun carrière omdat hun vitaliteit en flexibiliteit is afgenomen?’

De plaats die iemand op elk van die drie assen inneemt, bepaalt zijn positie in de kubus, en is een indicatie van het type leiderschap dat hij aan de dag zal leggen. Idenburg: “Innovatief leiderschap is exploratief, op mensen gericht en heeft een hoge mate van complexiteitsmaturiteit. Het werk van (eindverantwoordelijk) schoolleiders is waanzinnig complex geworden. Heel veel maatschappelijke taken worden bij de school neergelegd, zonder dat daar middelen voor beschikbaar worden gesteld. De welzijnssector is goeddeels uitgekleed. Die toegenomen complexiteit en het aantal partijen waarmee je te maken krijgt, vraagt om meer innovativiteit. Niet langer meer-van-hetzelfde doen, maar creatief zijn, out of the box denken, en overschakelen op de curve van de tweede orde.” ■

‘ORGANISEER JE EIGEN WEERSTAND’

A photograph of four people standing in a modern, brightly lit indoor space, possibly a school cafeteria or meeting room. From left to right: a man in a grey blazer and white shirt, a young woman in a red and black plaid shirt, a man in a grey blazer and dark shirt, and a young woman in a black and white striped long-sleeve shirt with a black t-shirt underneath that has the text 'WATCH ME WORK IT' and a Nike logo. They are all smiling and looking towards the camera.

INSPRAAK EN TEGENSPRAAK OP RSG LINGECOLLEGE

Van links naar rechts: Han ter Reegen, Laura, Xavier la Crois en Sophia

Met een MR, DMR, ouderplatform, ouderraad, leerlingenraad en lunchgesprekken is RSG Lingecollege in Tiel al behoorlijk druk met ouder- en leerlingparticipatie. Toch kan het altijd beter, vindt directeur vmbo en praktijkonderwijs Han ter Reegen. ‘Meer mensen weten meer.’

Tekst: Maaïke Vos / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Ouders en leerlingen zijn volgens Han ter Reegen ‘absoluut’ betrokken bij RSG Lingecollege. Dat begint al vanaf het moment dat ouders hun kind inschrijven. De directeur van de vmbo- en praktijkonderwijslocatie ziet het liefst dat ze samen langskomen om dit tijdens een persoonlijk gesprek te doen in plaats van via een formuliertje in de brievenbus. “We zijn ervan overtuigd dat we samen met de ouders en het kind een klus te klaren hebben. Onze school wil de leerling voorbereiden op de maatschappij, zorgen dat hij optimaal van het onderwijs geniet en zichzelf hier zo sterk mogelijk ontwikkelt.”

‘Op zo’n ander niveau meepraten, dat vraagt heel veel’

Juist omdat hij directeur is, vindt Ter Reegen het belangrijk met leerlingen in gesprek te gaan. “Een van de nadelen van directeur zijn is dat je net wat verder van je leerlingenpopulatie af staat dan een docent of afdelingsleider.” Daarom organiseert hij samen met zijn adjunct lunchgesprekken om direct van de leerlingen te horen hoe ze de school ervaren. “Het is leuk om met ze te praten en belangrijk dat ze zich gehoord voelen.”

Het gebouw op de vmbo-locatie biedt ruimte aan zo’n 1100 leerlingen. Toen hij er net werkte, plaatste Ter Reegen weleens vraagtekens bij de grootschaligheid van de school. Tijdens zo’n lunchgesprek met tien eersteklassers, waarbij ze vertelden over de overgang van de basisschool naar de middelbare school, kon hij hier mooi naar vragen. “De omvang van de school was voor de leerlingen even wennen, maar goed te overzien.

Ze zouden onze school allemaal aanraden op hun oude basisschool.”

Geweten

Naast de lunches organiseert het RSG Lingecollege inspraak uiteraard ook via de medezeggenschapsraad (MR) en per locatie een deelmedezeggenschapsraad (DMR). In de MR gaat over overstijgende onderwerpen zoals de krimp van het leerlingen-aantal, de nieuwbouw van de mavolocatie en de jaarbegroting. In de DMR komen zaken als de lessentabel en schoolgids aan bod.

Ter Reegen omschrijft de MR en DMR als een extern geweten waaraan hij zoveel mogelijk voorlegt. “Het is de rol van de docenten, ouders en leerlingen om kritische vragen te stellen. Zo organiseer je je eigen weerstand.” Hij vindt het belangrijk om daarnaar te blijven luisteren. “Je kunt als directie met overtuiging een kant opgaan en met een klein groepje mensen heel stellig weten dat dat het goede plan is. Maar wie zegt dat ik het als directeur het beste weet? Meer mensen weten meer.”

In de MR en DMR zitten ook leerlingen van de vmbo-locatie. Dat is niet altijd makkelijk voor ze, ziet Ter Reegen. “Als directie zijn we met niks anders bezig dan beleid, dat is ons werk. Docenten krijgen er extra taakuren voor. Een leerling moet zich al die materie eigen zien te maken tussen mensen die er of de hele dag mee werken of de tijd krijgen om het zich eigen te maken.” En dat op een hoger en abstracter niveau. Ze moeten overstijgen wat een plan voor hen persoonlijk betekent en kunnen zien wat iets betekent voor de school. “Op zo’n ander niveau meepraten, dat vraagt heel veel.”

Uitdaging

Dat beaamt ook Laura (14) uit mavo 3 die in de MR en DMR zit. Een week voor elke vergadering krijgt

ze stukken die ze moet lezen. “Het is een leuke uitdaging, maar af en toe vraag ik mezelf weleens af wat ik hier aan het doen ben”, lacht ze. Haar werk in de DMR vindt ze iets makkelijker omdat ze zelf meer van de plannen merkt. “De MR is een stuk lastiger. Soms denk ik weleens: ‘help’. Maar er zit altijd wel iemand naast me aan wie ik even kan vragen waar het dan eigenlijk over gaat.”

Daarnaast zit Laura ook nog in de leerlingenraad, net als Sophia (15) uit vmbo-kader 3. “Ik wilde de school helpen en meer mijn eigen stem laten horen”, vertelt Sophia. Ze heeft het gevoel dat de school goed naar leerlingen luistert. “Inhoudelijk worden we serieus genomen.” En dat vindt ze belangrijk. “Anders zijn het alleen maar de volwassenen die een inbreng hebben.” Op dit moment zitten er vijf leerlingen in de leerlingenraad. Ze komen gemiddeld één keer per maand na school bijeen. “Er zitten ook twee leerlingen uit de vierde in, dus het is af en toe een beetje puzzelen wanneer iedereen kan”, zegt Laura. Sophia was voorheen vroeg uit en moest terugkomen naar school voor de vergaderingen. “Mijn klasgenoten verklaarden me soms voor gek.”

Aanpoten

Docent Engels en Nederlands Xavier la Crois begeleidt de leerlingenraad samen met een andere docent. Net als leerling Laura zit hij ook in de MR en DMR. “Ik wilde wat meer weten over het reilen en zeilen van de school: verder dan de aula, de docentenkamer en de lokalen.” Vanaf het begin vond hij de vergaderingen interessant, maar makkelijk was het niet. “Het heeft me een jaar gekost voor ik volledig mee kon draaien in de MR. Ik heb vreselijk

moeten wennen aan zware stukken zoals de meerjarenbegroting. Dat was wel even aanpoten.” Gevraagd naar de verschillen tussen de raden noemt Laura de DMR wat professioneler. “De leerlingenraad is wat losser en de DMR meer gestructureerd”, vult La Crois aan. In de leerlingenraad gaat het specifiek over de leerlingen en in de DMR komen wat zwaardere onderwerpen op tafel. “We krijgen een nieuw gebouw, daar gaat het nu vooral veel over. De leerlingenraad heeft daar op dit moment niet zoveel mee te maken”, zegt Laura.

‘Als je goed contact hebt, is het makkelijker om lastige zaken te bespreken’

In het begin vroeg ze zich, samen met haar ouders, af of al die raden wel te combineren waren met haar schoolwerk. “Omdat ik ook nog allemaal dingen na school doe, vreesden we dat het niet goed zou komen met mijn cijfers. Maar gelukkig valt het hartstikke mee. Tot nu toe gaat het goed, ik kan het prima combineren.”

‘Briljant idee’

Een van de meeste recente successen van de leerlingenraad is het pinnen in de kantine. “We vonden het irritant dat we niet konden pinnen, en dus kaartten we dat aan”, zegt Sophia. “Ik had er nooit over nagedacht, maar het is echt een briljant idee”, vindt directeur Ter Reegen.

Han ter Reegen: ‘Wie zegt dat ik het als directeur het beste weet?’

Laura: ‘Soms denk ik weleens: ‘help’



Op dit moment is de leerlingenraad druk met de jaarlijkse rozenactie voor Valentijnsdag, waarbij leerlingen een rode of witte roos kunnen bestellen voor elkaar. “De leerlingenraad bezorgt ze in de klas en dat levert soms wat consternatie op. Je moet je lessen wat losser plannen die dag”, vertelt La Crois met een glimlach.

Naast de wettelijk verplichte MR en DMR en de leerlingenraad heeft het RSG Lingecollege op de mavo ook nog een ouderplatform en voor basiskader een ouderraad. In de ouderraad zitten ouders die de school helpen met activiteiten. Het ouderplatform is een soort klankbordgroep die met een afdelingsleider en mentor praat over hoe ouders de school ervaren. Ze komen ongeveer vijf keer per jaar bij elkaar en bespreken dan actuele onderwerpen als lesuitval en schoolfeesten.

Gissen

Ouders uiten hun betrokkenheid op verschillende manieren, signaleert Ter Reegen. “De ene ouder komt veel op school om te praten, de ander toont zijn vertrouwen door te zeggen: ik geloof wel dat het goed zit, dus kom niet iedere keer langs.” Maar toch blijft het soms gissen wat precies speelt bij welke ouder. “De rol van een mentor in gesprekken en contact met ouders is heel belangrijk. Die spreekt dat met de afdelingsleider door en zo krijgen we een beter beeld.”

De opkomst van het internet heeft de manier waarop ouders hun betrokkenheid tonen veranderd. Vroeger moesten ouders naar school komen voor informatie. Nu kunnen ze in Magister alles vinden over hun kind, op de schoolsite over de school en op internet over

onderwijs. “Ik kan me voorstellen dat ouders, ook door hoe druk ze het tegenwoordig hebben, andere keuzes maken en niet meer zo vaak naar school komen. Dat maakt ze niet minder betrokken, maar anders betrokken.”

‘Ouders zijn niet minder betrokken, maar anders betrokken’

Ondanks alle raden en platforms geeft Ter Reegen zijn school slechts een 6,5 als het gaat over inspraak. “Doen we het goed genoeg en krijgen we iedereen mee? In principe wel, maar ik zou liever meer in gesprek zijn met ouders en leerlingen.” Dat vraagt echter een tijdsinvestering die mensen tegenwoordig nauwelijks meer kunnen doen, ziet hij. “Als je echt wil meepraten over zaken, moet je geïnformeerd zijn en alle ins en outs van de MR kennen. Dat is hartstikke veel. Het is misschien niet helemaal reëel om te zeggen dat er meer contact zou moeten zijn, maar het is wel een wens.”

Ter Reegen zou graag zien dat ouders nog meer betrokken raken bij de school. “Als je goed contact hebt, is het makkelijker om lastige zaken te bespreken. Daarom zeggen we vanaf het begin: we doen het samen.” Door daar vroeg mee te beginnen, is de kans groot dat het later wat oplevert. En als ouders een briefje in de bus stoppen om hun kind in te schrijven, heb je als school de eerste slag al verloren, vindt hij. “Onze voorkeur gaat uit naar de persoonlijke aanpak.” ■



De meerwaarde van een Professionele Schoolorganisatie (PSO)

LENIG, WENDBAAR EN WEERBAAR

Elke dag zetten docenten, schoolleiders en bestuurders zich in om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Om hun ambities waar te maken, moeten zij hun werk kunnen doen in een professionele omgeving, waarin onderwijskundige doelstellingen zijn gekoppeld aan personeelsbeleid en aan het beleid van de school als geheel.

Wat is een Professionele Schoolorganisatie (PSO) precies? De Universiteit Utrecht deed in 2017 in opdracht van de VO-academie onderzoek naar dit begrip (zie kader), met als doel 'PSO' te definiëren, te classificeren en een plek te geven binnen de sector.

Definitie

In het onderzoek wordt een Professionele Schoolorganisatie gedefinieerd als: "...een ondersteunende leer- en werkomgeving, waarbinnen via collectief leren wordt gewerkt aan schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling. Scholen zijn daarbij niet alleen een plek waar leerlingen leren, maar ook een plek waar leraren, schoolleiders en bestuurders zich voortdurend ontwikkelen." Om in beweging te komen en te blijven is een goed beleid op het gebied van humanresource-management noodzakelijk, in combinatie met het juiste leiderschap. Een professionele leer-cultuur in de organisatie waarin medewerkers *kunnen, willen en mogen* zorgt ervoor dat scholen hun medewerker-, organisatie- en maatschappijopbrengsten kunnen realiseren. Deze begrippen zijn verwerkt in het zgn. AMO-model van Peter Leisink en Boselie uit 2014 (figuur 1). AMO staat voor *employee Abilities, employee Motivation & employee Opportunity to participate*.

Het PSO-concept

Het onderzoek van de Universiteit Utrecht introduceert het PSO-model (figuur 2), dat is gebaseerd op het AMO-model. In dit model bevinden zich verschillende elementen – HRM, AMO, gedrag en opbrengsten – die bekend zijn in de vo-context. De professionele schoolorganisatie (PSO) in het onderzoek van Boselie omvat alle elementen van de figuur.

De drie opbrengsten in combinatie met de eigen koers en kernwaarden vormen het startpunt van het concept PSO voor elke school. Het model moet daarom, net als het AMO-model, van rechts naar links worden gelezen.

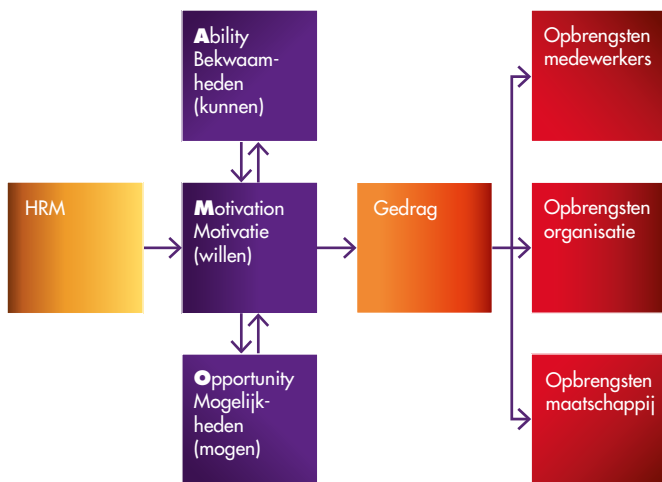
Kritische kanttekeningen

Het onderzoek plaatst ook kritische kanttekeningen bij het concept professionele schoolorganisatie. Ten eerste hebben bestaande wetenschappelijke hrm-modellen de neiging tot een top-down benadering, terwijl vo-scholen in de praktijk juist combinaties van top-down en bottom-up laten zien. De tweede kanttekening is dat er geen kant-en-klare oplossingen zijn voor scholen voor het bereiken van een PSO. Een PSO is geen einddoel, maar een richting en bijbehorende werkwijze voor een schoolorganisatie om wendbaar (lenig) en weerbaar te worden en blijven. De eigen koers en visie van de school zijn altijd het uitgangspunt. Het PSO-model is daarom zeker geen blauwdruk voor alle scholen. ■

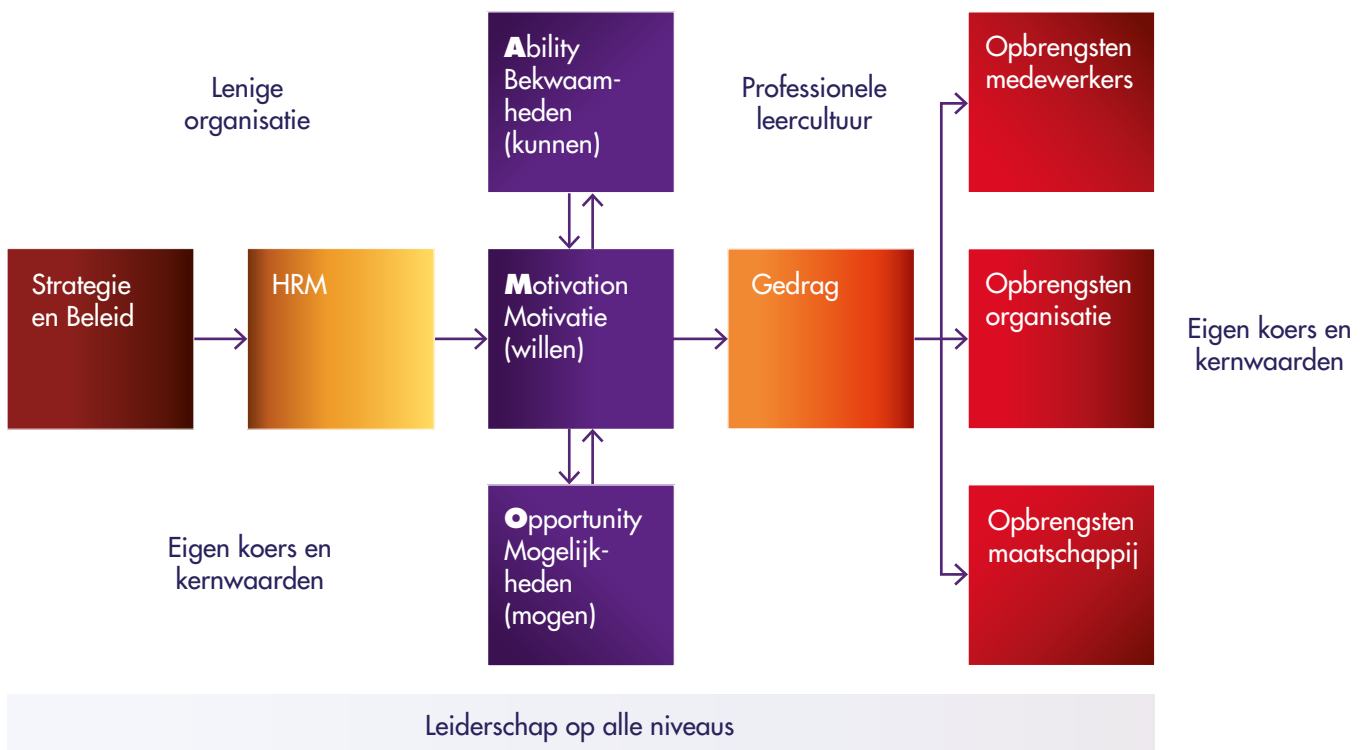
MEER WETEN OVER HET CONCEPT PSO?

Het onderzoek 'Professionele Schoolorganisaties: Werken Aan Goed Bestuurde Leerculturen' werd in de eerste helft van 2017 uitgevoerd onder leiding van Paul Boselie, Mirko Noordegraaf en Eva Knies van het departement voor bestuurs- en organisatie-wetenschap van de Universiteit Utrecht. Ze gebruikten wetenschappelijke en praktijk-literatuur bij hun onderzoek. Een publieks-versie van het onderzoek is te downloaden op www.vo-raad.nl (zoekterm PSO). De Universiteit Utrecht voerde in opdracht van de VO-raad ook een onderzoek uit naar strategisch HRM onder 102 schoolbesturen. Hieruit blijkt dat de meeste besturen in het voortgezet onderwijs het personeelsbeleid goed afstemmen op de strategische doelstellingen, maar dat er nog winst te behalen is. Zie: www.vo-raad.nl/nieuws/besturen-goed-op-weg-met-strategisch-personeelsbeleid.

Figuur 1 - Het AMO-model



Figuur 2- De Professionele Schoolorganisatie (PSO)



Bedrijfsbezoeken, leernetwerken, een-op-eencontacten

KIJK EENS IN EEN ANDERE KEUKEN

Intersectoraal leren is in opkomst. De voordelen zijn evident: niet alleen is kennismaken met leidinggevenden uit een andere branche verfrissend en verrassend, het levert vaak ook direct toepasbare kennis op. ‘Er is een wereld te winnen door meer open te staan voor input van buiten.’

Tekst: Cindy Curré / Fotografie: iStock

Intersectoraal leren is in het Nederlandse onderwijs nog een relatief nieuw begrip. Schoolleiders en bestuurders zijn over het algemeen niet gewend om een kijkje in de keuken van organisaties uit andere sectoren te nemen. “Het onderwijs is geen uitzondering, hoor”, zegt Thiemo van Rossum, ondernemer en eigenaar van bedrijven als Studelta en Walt Wonder Schmidt. Hij houdt zich al jaren in verschillende functies bezig met intersectoraal leren, bijvoorbeeld in de zorg, bij de overheid en in het bedrijfsleven. In 2016 en 2017 begeleidde hij een leernetwerk over intersectoraal leren voor de VO-academie (zie kader). “De meeste mensen maken carrière binnen één sector, waarin ze branchespecifieke werkervaring en kennis opbouwen. Daar hebben ze ook hun netwerk.” Bestuurders en directeuren van publieke organisaties hebben echter allemaal te maken met politieke en maatschappelijke belangen; een verscheidenheid aan stakeholders en onafhankelijk toezicht op de financiële gesteldheid; de geleverde prestaties en de bestuurlijke integriteit van hun organisatie. Omdat zij hierdoor worden geconfronteerd met dezelfde vraagstukken, ligt leren van elkaar wél voor de hand.

Kritische blik

In het verleden zijn er ook al diverse initiatieven geweest voor intersectorale contacten. Zo waren bij het inmiddels afgesloten programma School aan Zet experts betrokken van buiten het onderwijs. Van Rossum was een van hen en sprak in die hoedanigheid met onderwijsbestuurders

en -directeuren over hoe zij beschikbare middelen het beste konden inzetten om hun langetermijndoelstellingen te behalen, gekoppeld aan het thema lerende organisatie. “School aan Zet moest schooldirecteuren een spiegel voorhouden. De experts van buiten zorgden voor die kritische blik.”

‘Kennis rondom bedrijfsvoering en HR-processen is gemakkelijk te delen’

School aan Zet gebruikte een model dat was gebaseerd op een Australisch project voor onderwijsverbetering, opgezet door de Boston Consulting Group (BCG). Van Rossum: “Dat model was voor mij toen heel herkenbaar omdat het veel in het bedrijfsleven wordt gebruikt. Juist door het gebruik daarvan vonden we veel mensen uit andere sectoren bereid hun ervaringen te delen. Het gaf hun een kapstok om hun kennis aan op te hangen.”

Praktische kennisoverdracht

Een organisatie die ‘lerend’ wil zijn, doet er per definitie goed aan de blik naar buiten te richten, meent Van Rossum. “Er is een wereld te winnen door meer open te staan voor input van buiten. Inspiratie en verrassing zijn belangrijk bij intersectorale contacten. Een groter voordeel is echter dat je heel snel bruikbare kennis kunt opdoen: niet altijd na een enkele ontmoeting, maar wel na wat extra contact en aanvullende vragen. Dan is de opgedane kennis vaak direct inzetbaar.” ■



ZIJ-INSTROMENDE SCHOOLLEIDERS IN HET VO

Veel organisatievraagstukken die op scholen spelen, komen ook in andere sectoren voor. Nu dit inzicht in het onderwijs steeds breder wordt gedeeld, staan de deuren open om meer schoolleiders ‘van buiten’ aan te trekken. De toenemende aandacht voor strategisch HRM in de onderwijssector zal de instroom van leidinggevenden uit andere sectoren verder versterken, denkt Van Rossum: “In het bedrijfsleven wordt vaak gezegd dat je van je beste accountmanager geen salesmanager moet maken. Dat gebeurde in het verleden op scholen juist wel. Maar om een docent uitdaging te bieden, hoef je hem of haar geen manager te maken. In plaats daarvan zou je de uitdaging moeten zoeken binnen zijn of haar vakgebied. Voor de leidinggevende functies kun je je horizon vervolgens verbreden en ook in andere sectoren werven, op zoek naar die frisse blik van buiten.”

Van Rossum herinnert zich een bijeenkomst bij Shell van School aan Zet met schoolleiders, waar werd verteld hoe de multinational schaars technisch talent werft: “De vergelijking met het werven van docenten in tekortvakken werd al snel gemaakt. Maar er was ook een groot verschil: in het onderwijs wordt een wiskundedocent die slechts voor de helft voldoet, vaak toch aangenomen. Bij Shell nemen ze geen genoegen met iemand die ze eigenlijk niet goed genoeg vinden. Dat was een eyeopener voor de aanwezige schoolleiders.” De bijeenkomst bij Shell was goed voor nog een tweede inzicht: Shell-middenmanagers besteden twintig procent van hun tijd aan het begeleiden van hun team. Schoolleiders vonden dat veel, maar vonden het tegelijkertijd leerzaam om te merken dat dit ‘hard’ beleid is bij Shell. Zo’n beleid is een-op-een over te nemen.”

Herkenning

Zoals gezegd spelen veel uitdagingen van het onderwijs in andere sectoren net zo goed, wat de

*‘Bij de meeste
organisaties staan de
deuren wijd open’*

uitwisseling van ideeën en ervaringen vergemakkelijkt. “Die uitdagingen hebben vaak meer te maken met de omvang en de structuur van een organisatie dan met onderwijsinhoudelijke vraagstukken. Kennis rondom bijvoorbeeld bedrijfsvoering en HR-processen is gemakkelijk te delen.” Daar komt bij dat professionals in bijvoorbeeld de zorg veel inhoudelijke raakvlakken hebben met professionals uit het onderwijs als het gaat om houding, gedrag en uitdagingen, signaleert Van Rossum. “De deuren van het klaslokaal en van de spreekkamer zijn doorgaans gesloten; de professional werkt zelfstandig met leerlingen of patiënten, zonder directe supervisie. Hoe ga je dan om met toezicht, verantwoording en professionele ruimte? Die organisatievraagstukken zijn sectoronafhankelijk.”

Bescheiden

Tijdens de bijeenkomsten van het Intersectoraal Leernetwerk stelden de deelnemende bestuurders zich vaak bescheiden op ten opzichte van hun collega’s uit het bedrijfsleven, merkte Van Rossum. “Een beetje meer trots zou wel op zijn plaats zijn; de onderwijssector heeft veel te bieden. Het is echt niet zo dat mensen uit het bedrijfsleven bij dergelijke ontmoetingen ‘wel even komen vertellen hoe het moet’.”

Van Rossum wijst de informele onderwijscultuur en het isolement van de sector als oorzaken aan. “Onderwijsmensen zijn niet gewend om op te scheppen over wat ze doen. Traditioneel denkt en handelt het onderwijs vaak in beperkingen en niet in kansen. Terwijl een commercieel bedrijf net zo goed



te maken heeft met dingen die in eerste instantie misschien onmogelijk lijken. Toch doet zo'n bedrijf er alles aan om die obstakels te overwinnen. Daar kan het onderwijs iets van leren."

Aankloppen

Er zijn veel vormen van intersectoraal leren denkbaar, zoals bedrijfsbezoeken, leernetwerken en een-op-eencontacten. Een bedrijfsbezoek is het meest laagdrempelig en vooral gericht op inspiratie en

verrassing. Een-op-eencontacten gaan bijna per definitie meer de diepte in. Van Rossum: "Alle drie zijn echter uitstekende manieren om nieuwe kennis te verwerven. Je hoeft ze niet allemaal uit te proberen; kies wat jou het beste ligt."

Welke vorm je ook kiest: bedenk wel van tevoren waaróm je bij een andere sector je licht gaat opsteken. "Wat wil je ophalen? Formuleer als school of bestuur waar je mee aan de slag wilt, bijvoorbeeld met een onderwerp uit het schoolplan of een onderdeel van je strategie. Ga op zoek naar waar je die kennis kunt ophalen. In het bedrijfsleven is het echt heel normaal dat je op een inhoudelijk dossier bij een ander binnenkijkt. Veel HR-directeuren van commerciële organisaties komen bijvoorbeeld regelmatig in een netwerk samen. Zij praten dan niet als concurrenten, maar delen hun ervaringen."

'In het bedrijfsleven is het heel normaal dat je op een inhoudelijk dossier bij een ander binnenkijkt'

Schoolleiders zullen direct merken dat anderen daarvoor open staan. Van Rossum: "Er is echt geen enkele reden om niet bij iemand aan te kloppen als je wilt leren. Doe het gewoon, misschien samen met een collega-bestuurder of -schoolleider. Uit eigen ervaring kan ik zeggen dat het waardevolle inzichten en mooie ervaringen zal opleveren. Bij de meeste organisaties staan de deuren wijd open. Je hoeft alleen maar die eerste stap te zetten." ■

INTERSECTORAAL LEERNETWERK VO-ACADEMIE

De VO-academie faciliteerde in 2016 en 2017 het Intersectoraal Leernetwerk. Hierin konden bestuurders informeel leren van en met elkaar. Verschillende bestuurlijke thema's werden behandeld, zoals leiderschap, visieontwikkeling en afstand en houding van bestuurders ten opzichte van de doelgroep, de stakeholders of de Raad van Toezicht.

Het netwerk stond onder leiding van Lydia van Deelen (o.a. samenwerkend partner bij Beteor en Studelta en managing consultant bij EduuQ) en Thiemo van Rossum. Loes Fortuin, programmamanager POOL EZ bij het ministerie van Economische Zaken, was moderator bij de bijeenkomsten vanwege haar ruime ervaring met intersectorale bestuurscontacten.

Het eindverslag van het netwerk wordt begin 2018 gepubliceerd op www.vo-academie.nl.



Teamleider Sigrid Japenga (links) van OSG Singelland
en rector Hiltje Rookmaker van het Reitdiep College

Met welke trends ga je aan de slag?

OPPAKKEN OF LINKS LATEN LIGGEN

In de omgeving van de school gebeurt van alles, vlakbij maar ook op landelijk niveau. Je wilt leerlingen afleveren die daarmee uit de voeten kunnen, maar ook je eigen koers varen. Hoe bepaal je met welke trends en veranderingen je aan de slag moet en wat je kunt laten passeren? Twee schoolleiders in gesprek over leiding geven in de brede context van de school.

Tekst Marijke Nijboer / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Als school wil je leerlingen goed voorbereiden op de maatschappij van morgen. Maar hoe ziet die er uit? Dat vindt teamleider Sigrid Japenga (OSG Singelland) een lastige vraag: "Vijf jaar vooruitkijken is al een hele opgave." Om op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen, luistert ze goed naar haar omgeving. "Veel collega's zijn aan het bij- en nascholen, die komen met nieuwe geluiden. En wij hebben met behulp van een extern bureau een conferentie opgezet waar we in gesprek gaan met vierhonderd mensen: leerlingen, ouders, collega's en externe partners, zoals bedrijven. De opbrengsten gaan we gebruiken om onze toekomst vorm te geven."

Rector Hiltje Rookmaker is onder meer werkzaam op diverse scholen van het Reitdiep College. "Ik word gevoed vanuit mijn totale netwerk", zegt zij. "Daar horen onze interne werkgroepen bij, maar wij maken bijvoorbeeld ook gebruik van de uitkomsten van de projectgroep van het ministerie van OCW over 21^e-eeuwse vaardigheden. De maatschappij digitaliseert in razend tempo. Het is cruciaal dat leerlingen leren afwegen of bepaalde informatie betrouwbaar is. Zij hebben straks een ander soort vaardigheden nodig."

'We moeten nodig een gesprek voeren over de vraag wat goed onderwijs is en hoe het eindexamen eruit zou moeten zien'

Er komen dus genoeg signalen de school binnen. Maar hoe bepaal je met welke van die signalen je aan de slag moet? Japenga: "We waaien niet met alle winden mee; onze docenten zijn professionals. We

gaan aan de slag met een ontwikkeling als die past bij wie wij willen zijn als school en als onze leerlingen daar wat aan hebben voor hun toekomst. Dat doen we op een manier waar de collega's zich prettig bij voelen."

Wergroepen

De scholen van Rookmaker stellen werkgroepen in rond een thema. Daarin zitten collega's die zich aangesproken voelen door het onderwerp. "Dat zijn vooral docenten. Dat is goed, want zij hebben de beste voeling met de leerlingen. Zij maken een voorstel en dat wordt getoetst binnen de organisatie. Zo zijn we bijvoorbeeld gekomen tot een leerlijn digitale geletterdheid."

De voorstellen van de werkgroepen leiden af en toe tot een flinke discussie. Soms gaat die over de inhoud en nemen secties verschillende standpunten in. Maar meestal spitst de discussie zich toe op taken en werkdruk: waar halen we de uren voor deze onderwijsvernieuwing vandaan? Rookmaker: "Een goede vraag, want met ons huidige budget kunnen we leraren hiervoor naast het lesgeven maar twee uur per week geven."

Bij Singelland wordt ook in werkgroepen aan vernieuwing gewerkt. Hierbij fungeert Japenga als sparringpartner. "Ik vind het fijn om te weten hoe het proces verloopt en hoe ik vanuit mijn rol kan bijdragen. Vanuit de directie vragen wij ook wel eens of een onderwerp kan worden uitgewerkt. Zo zijn we bijvoorbeeld gekomen tot een zomerschool."

Scholen doen al veel

Regelmatig komen politiek en media met onderwerpen die scholen nodig zouden moeten oppakken. Rookmaker laat een plotseling opduikend item als #MeToo liever ongemoeid, al vindt ze het prima als een leraar maatschappijleer hiermee



De schoolleiders

Hiltje Rookmaker is rector van Leon van Gelder, Simon van Hasselt, Rebound en het Traject Thuiszitters Voortgezet Onderwijs (TTVO) in Groningen. Sigrid Japenga is teamleider van het Drachtster Lyceum, onderdeel van OSG Singelland. Zij kennen elkaar van het traject VO-managementcoach (zie vo-academie.nl): Japenga is de coachee van Rookmaker.

aan de slag wil. Maar van veel thema's zien beide schoolleiders het belang in en dat zie je wel terug in het aanbod van hun scholen. Japenga: "Wij zijn een Gezonde School, dus gaat er veel aandacht naar gezond eten en leven. En wij proberen in dialoog met leerlingen gewenst gedrag te stimuleren. We zien het bijvoorbeeld als een uitdaging om hen te leren om goed met mobieltjes om te gaan, zonder dat we hiervoor schoolbrede regels invoeren of een 'mobieltjeshotel' neerzetten. Daarbij maken we gebruik van het advies van onze mediacoach." Rookmaker: "Wij besteden net als andere scholen aandacht aan pestgedrag. In projecten en lessen binnen het mentoraat is er aandacht voor zaken als tolerantie en de omgang met social media. Voeding en gewicht komen terug bij verzorging en biologie."

'Als wij een kind niet aannemen, moet het misschien 30 kilometer reizen. Dus dan kijken we nog eens goed'

Scholen staan onder druk om dergelijke onderwerpen op te pakken, maar tegelijkertijd verwacht de overheid dat zij inzetten op goede scores. Ranglijstjes van verschillende media voeren die druk verder op. Japenga: "Natuurlijk wil onze school blijvend goed presteren. Maar door die druk van buiten en de wetenschap dat ouders scholen mede selecteren op prestaties, kan de brede vorming van leerlingen wel eens in de knel komen." Rookmaker: "Wij hebben het zo georganiseerd dat prestaties en brede

vorming goed zijn. Met een doorlopende plan-do-check-act-cyclus houden we onze kwaliteitszorg en ons pedagogisch klimaat op peil. Wij willen kinderen breed vormen, maar vinden het ook onze verantwoordelijkheid dat zij goed kunnen doorstromen. Daar werkt het onderwijsveld hard aan en ik zou het dan ook toejuichen als het ministerie scholen op dit punt meer vertrouwen zou geven." Ze plaatst wel een voetnoot bij het onderwerp 'goede scores': "De maatschappij blijft veranderen en vraagt om steeds andere vaardigheden. Ik ken een school die op een ongebruikelijke manier werkte en leerlingen afleverde die het fantastisch deden op de universiteit. Maar hun eindexamenresultaten waren slecht. We moeten nodig een gesprek voeren over de vraag wat goed onderwijs is en hoe het eindexamen eruit zou moeten zien."

Passend onderwijs

Scholen worden geacht elk kind passend onderwijs te bieden. Beide schoolleiders staan daar achter, maar stellen wel grenzen. Rookmaker: "Wij hebben in ons beleidsplan onze bandbreedte vastgelegd. Wie daar niet in past, nemen wij niet aan. Dat geldt ook voor kinderen aan de bovenkant. Er meldde zich bij ons een leerling aan met een heel hoge Cito-score, maar een sterke vorm van autisme. Extreme gedragsproblematiek waarmee een hele klas wordt verstoord, kunnen wij niet aan." Japenga: "Leraren weten inmiddels wat leerlingen met ondersteuningsbehoeften nodig hebben. Maar het vergt veel van docenten om zeer uiteenlopende leerlingen te bedienen. Bij ons definieert elke school met haar ondersteuningsprofiel welke ondersteuning



zij kan bieden en welke leerlingen binnen de reguliere setting succesvol kunnen zijn.” Toch overwegen beide schoolleiders altijd de individuele mogelijkheden. Japenga: “Als wij een kind niet aannemen, moet het misschien 30 kilometer reizen. Dus dan kijken we nog eens goed.” Singelland heeft samen met RENN 4 het Matrix Lyceum opgezet, een school voor havo/vwo-leerlingen die op het punt van leren en gedrag ondersteuning krijgen.

Eigenwijze school

Rookmakers school Leon van Gelder biedt een driejarige brugperiode. Dat is helemaal in lijn met de visie van de Onderwijsraad, die vindt dat je zo de gelijke kansen van leerlingen stimuleert. De Leon van Gelder had echter een iets andere drijfveer: “We willen dat kinderen zich breed ontplooiën. Voor de cognitieve ontwikkeling van sommige leerlingen is een eenjarige brugklas misschien beter, maar de rest van je vorming is ook belangrijk. Wij vinden dat ook deze kinderen baat hebben bij goede sociale vaardigheden en een brede vorming.”

De Leon van Gelder is vanouds een ‘eigenwijze’ school. Tegen de wind in begon men hier al in 1980 met maatwerk. Leerlingen kunnen sindsdien vakken volgen op verschillende niveaus en de school verstrekt maatwerkdiploma’s. Geslaagden krijgen een diploma op het niveau van hun laagst gevolgde eindexamenvak. Op de cijferlijst staat bij elk vak op welk niveau het is gevolgd.

Japenga: “Wat mooi om te horen. Wij hebben een wat meer traditionele vorm van onderwijs; we vernieuwen in een rustig tempo. Onze havo/vwo-locatie zou ook kunnen toewerken naar verschillende niveaus per kind. Ik denk echt dat dit de toekomst wordt.” Rookmaker: “Je ziet kinderen floreren. Omdat

ze bij elk vak op hun eigen niveau werken, zien we ze nauwelijks meer worstelen of zich vervelen.”

Eigen koers

Wat is er nodig om als school je eigen koers te kunnen varen? Japenga: “Goed samenwerken binnen de school is zó belangrijk. Wij benadrukken dat mensen hun successen niet binnen hun sectie moeten houden, maar met elkaar moeten delen. Tegelijkertijd moet je wel de werkdruk in de gaten houden.”

‘Bij ons staat het kind op één; daarna komt de pedagogische aanpak, en op drie staat het vak’

Rookmaker: “Het is belangrijk dat je met z’n allen achter de visie staat. Daar letten wij uiteraard ook op bij de werving van nieuwe mensen. Bij ons staat het kind op één; daarna komt de pedagogische aanpak, en op drie staat het vak. Niet elke docent voelt zich daar gelukkig bij; het komt voor dat mensen na korte tijd vertrekken.”

Over één ding zijn beide schoolleiders het roerend eens: hun scholen moeten meer aandacht gaan besteden aan de omgang met social media.

Rookmaker: “In de pauzes zitten ze hier in de gang op een rij, allemaal bezig met hun mobiel.

Misschien appen ze wel met degene die naast hen zit.” Japenga: “Ik denk dat jongeren, op school en daarbuiten, moeten leren om weer echt te praten met elkaar.”

Rookmaker: “Eens per week een mobielvrije pauze: wat denk je daar van?” ■


DE ANDERE BLIK

‘WEES EEN CANNY OUTLAW’

Er is een overdaad aan sturing in het Nederlandse onderwijs. Niet direct vanuit de overheid, maar vanuit de onderwijsorganisaties – waar de overheid verrassend veel invloed blijkt te hebben en schoolleiders ondervertegenwoordigd zijn. Edith Hooge, hoogleraar onderwijsbestuur bij TIAS, universiteit van Tilburg, deed uitgebreid empirisch onderzoek en trok interessante conclusies.

Tekst: Renée Sommer / Fotografie: Dirk Kreijkamp





*‘Als schoolleider
of bestuurder
ben je het dunne
stukje van de
zandloper’*



Prof. dr. Edith Hooge (1967) behaalde haar doctoraat Onderwijskunde aan de UvA. Ze is hoogleraar en directeur van het GovernanceLAB bij TIAS, Tilburg University en bekleedt de leerstoel 'Boards and Governance in Education'. Haar onderzoeks- en onderwijsactiviteiten zijn gericht op toezicht, bestuur en verantwoording in onderwijs en andere non-profitsectoren. Hooge is ruim vijftien jaar betrokken bij het ontwerpen en onderzoeken van governancecodes en is intern toezichthouder in het hoger onderwijs.

Twee jaar lang bestudeerde Edith Hooge met collega-hoogleraar Sietske Waslander van TIAS en lector Henno Theisens van de Haagse Hogeschool de sturingsdynamiek van het onderwijs in Nederland. "Sturing is een breed begrip", legt Hooge uit. "Het gaat over alle handelingen waarmee een actor – een organisatie – probeert invloed uit te oefenen. Wij onderzochten sturing op verschillende niveaus aan de hand van drie concrete beleidsthema's: kwaliteitsbeleid, in het bijzonder taal en rekenen, burgerschapsvorming en de school als 'lerende organisatie'." De resultaten zijn beschreven in uitgebreide onderzoeksrapporten.

Netwerken

Met een multidisciplinair team verzamelde en analyseerde Edith Hooge 160 documenten – zoals beleidsbrieven, rapporten en websites – van onderwijsnetwerken. Alle gegevens werden gecodeerd, geanalyseerd, gecombineerd en geïnterpreteerd. Daarna interviewde het team ruim 200 mensen in het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs, onder wie veel leraren. Hooge: "Als het gaat over sturing, kiezen onderzoekers er vaak voor de wet te onderzoeken en beleidsnotities van de overheid. Maar de overheid stuurt formeel maar beperkt. Het ministerie bepaalt de kaders, maar gaat niet over de organisatie van een school of hoe er les wordt gegeven." Hooge en haar team gingen uit van de theorie dat de samenleving door netwerken wordt bestuurd. "Wij hebben geanalyseerd welke organisaties zich zoal met het onderwijs bemoeien, wat voor netwerken zij vormen en wat zij sturen."

'Via verschillende organisaties oefent het ministerie sociale en normatieve druk uit'

Eenrichtingsverkeer

In het verslag van het onderzoek staan schematische tekeningen die weergeven hoe de beïnvloeding in zijn werk gaat. Voor het lekenoog lijken ze op zo'n afbeelding waarop KLM vol trots zijn wereldnetwerk aangeeft. Enorm veel lijnen en pijlen gaan van het ene punt naar het andere. In dit geval van het ministerie en de onderwijsorganisaties naar scholen, bestuurders en schoolleiders. Er gaan maar heel weinig pijlen de andere kant op. Dat leidt tot de – door Hooge

‘Het is niet gek dat schoolbesturen, schoolleiders en leraren dit ervaren als een overload aan sturing’

‘schokkend’ genoemde – conclusie: “Het is vooral eenrichtingsverkeer. De overheid en de onderwijsorganisaties zenden en de scholen ontvangen. Er wordt voor mensen uit de onderwijspraktijk besloten, zonder dat leraren of schoolleiders worden geraadpleegd. Zij zijn namelijk bijna niet direct vertegenwoordigd in de sturende organisaties.” Als voorbeeld noemt Hooge de OnderwijSCOöperatie, die zich afficheert als de beroepsorganisatie ‘van, voor en door leraren’. In werkelijkheid is de coöperatie van de vakbonden. “Leraren mogen slechts adviseren en optreden als ambassadeur, maar ze kunnen zelf geen lid zijn of deel uitmaken van het bestuur. In het geval van de coöperatie leidde dat tot heftige verontwaardiging. Maar het is exemplarisch voor veel onderwijsorganisaties; de leraar speelt bijna geen rol.”

Lenige netwerken

Er zijn gevestigde organisaties die bij heel veel overleggen betrokken zijn, zoals de PO-Raad en de VO-raad, de AOB, het CNV, de Inspectie van het Onderwijs, het College voor Toetsen en Examens en het nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling SLO. Maar er zijn ook veel steunpunten, platforms en projectorganisaties die speciaal in het leven zijn geroepen voor een bepaald beleidsthema. In veel organisaties is het ministerie vertegenwoordigd. Het zorgt voor de financiering, heeft de organisatie zelf opgezet of heeft er vertegenwoordigers in zitten. ‘Lenige netwerken’ noemen de onderzoekers dat. “En al deze organisaties sturen adviezen, aanmoedigingen, rapporten, aanbevelingen, inspiratie, regels, modellen en informatie naar scholen. Leraren en schoolleiders worden op hun verantwoordelijkheden gewezen, opgeroepen ‘aan de slag’ te gaan met beleidsthema’s. Het is niet gek dat schoolbesturen, schoolleiders en leraren dit ervaren als een *overload* aan sturing, die ook nog eens vaak niet aansluit op de dagelijkse ervaring.”

Stiekem sturen

Het ministerie van OCW heeft dus direct en indirect veel invloed. Het stuurt veel, maar niet

altijd zichtbaar en opvallend. Via de verschillende organisaties oefent het ministerie wel degelijk sociale en normatieve druk uit. Soms is er sprake van positieve beïnvloeding, maar ook wel van ‘stiekem sturen’. Soms zelfs onbewust. Toen de onderzoekers de uitkomsten deelden met het ministerie en andere organisaties waren die heel verrast: “Ze waren zich er niet bewust van dat zij aan zo veel knoppen draaiden. Een belangrijke vraag is of dit de handigste manier is. Hebben we wel zeventien beleidsnetwerken nodig? Kan het niet met – ik noem maar wat – drie? En moet de overheid overal deel van uitmaken? Sturing en beleid moeten heel goed aansluiten op de praktijk. Daarom moeten juist leraren deel uitmaken van netwerken.”

Wees beleidswijs

Een belangrijke valkuil vindt Hooge dat scholen denken dat ze al dat beleid moeten uitvoeren. Veel ideeën in het onderwijs worden niet bij wet vastgelegd, maar gaan via andere kanalen. Toch voelen bestuurders en schoolleiders zich vaak onder druk gezet om de regels te volgen. Hooge adviseert het verschil tussen moeten en mogen goed in de gaten te houden: “De vereisten voor het rekenonderwijs zijn wettelijk vastgelegd, daar kun je niet omheen. Maar bij de invulling van burgerschap of de lerende organisatie heb je als school veel meer ruimte. Wees *policy literate*, beleidswijs. Verdiep je in de regels, in het onderwijsrecht. Zorg dat je een beeld hebt van wat er speelt. Weet wat verplicht is en wat onder ‘zachte sturing’ valt. Een voorbeeld: als je de cao te beperkt vindt om goed hr-beleid te kunnen voeren, maak dan aparte afspraken. Dat is veel werk, maar het mag. Als de SLO met een vinklijstje komt om burgerschap te toetsen in je lessen, met een aanbeveling van OCW, dan kún je daar gebruik van maken, maar het móet niet. Maak een keuze op basis van je visie op jouw school. Is het niet verplicht, maar past het bij je identiteit, dan doe je het. En je bepaalt zelf of het nu moet of ook later kan. Als schoolleider of bestuurder ben je het dunne stukje van de zandloper. Jij bepaalt wat er doorgaat. Benut je autonomie. Wees een *canny outlaw*.” ■

EEN KWESTIE VAN DURVEN EN DOEN

Gelijkgestemde geesten vinden binnen de beweging 'Schoolleiders voor de toekomst' nieuwe inspiratie om dagelijks vorm te geven aan de onderwijskundige vernieuwing op hun school. Onder hen zijn Jeroen van Grunsven, rector van het Picasso Lyceum in Zoetermeer en Pauline Tillmans, teamleider van Vrijeschool Parkstad in Heerlen. Welke ervaringen willen zij met anderen delen?

Tekst: Paul Verstappen / Fotografie: Dirk Kreijkamp



Jeroen van Grunsven: 'Kies je voor Picasso, dan kies je voor maatwerk'



Pauline Tillmans: 'Open houding en kritische dialoog zijn belangrijk'

Kijk niet te ver vooruit

Jeroen van Grunsven, Picasso Lyceum
(gymnasium, atheneum, havo en TOPmavo)

“Omdat er dertien jaar geleden een nieuw schoolgebouw moest komen, werden we gedwongen goed na te denken over wat we nu eigenlijk wilden met ons onderwijs en welk gebouw daar bijhoorde. Ons motto ‘Talenten Ontwikkelen tot Prestaties: TOP’ stond centraal. Inmiddels is onze tagline ‘Onderwijs op maat voor jou!’, omdat we erachter zijn gekomen dat talentontwikkeling pas goed op gang komt als je de leerling écht centraal stelt en maatwerk kunt bieden.”

Anders organiseren

“Toen we zo’n tien jaar met maatwerk bezig waren, werd het noodzakelijk het leren anders te gaan organiseren. Vorig jaar zijn we in twee brugklassen een pilot gestart. Dit is zo goed bevallen dat we dit schooljaar in het hele eerste leerjaar zo werken. Bij de samenstelling van de basisgroepen zitten leerlingen van verschillende niveaus bij elkaar. Elke dag starten en eindigen ze samen met hun

coach en kijken naar hun leerdoelen voor die dag. Iedere leerling start met leeractiviteiten op het niveau dat volgens het basisschooladvies bij hem of haar past. Maar een basisschooladvies is natuurlijk slechts een gemiddelde. Per vak kan een leerling tussentijds het niveau en tempo aanpassen. Een leerling met een havoadvies die goed is in taal, zou bijvoorbeeld al vanaf het eerste leerjaar Engels op vwo-niveau kunnen doen. Om dat goed te begeleiden, voert de coach wekelijks met elke leerling een gesprek. Daar bespreken ze de vorderingen.”

Eerlijk communiceren

“We communiceren heel krachtig over onze onderwijsvisie. Kies je voor Picasso, dan kies je voor maatwerk in het onderwijs. Als ouders en kind er niet van overtuigd zijn dat dit bij hen past, komen ze niet bij ons terecht. Wel hebben we vorig jaar binnen de twee pilotklassen een aantal extra ouderavonden georganiseerd om iedereen uitgebreid te informeren en feedback te vragen. Voor docenten geldt iets vergelijkbaars: zij moeten bij ons bijvoorbeeld wel de rol willen hebben van



Vastomlijnde ideeën loslaten

Pauline Tillmans, Vrijeschool Parkstad
(mavo, havo, atheneum):

“Vrijeschool Parkstad bevindt zich in het vierde jaar van haar bestaan. Tot nu toe zijn onze leerlingen voor de bovenbouw nog doorgestroomd naar andere scholen in de regio; dat hebben we vanaf het begin duidelijk gecommuniceerd. Maar volgend schooljaar starten we met onze eigen bovenbouw. Daarvoor hebben we het leerpark bedacht, waarin op klassenniveau maar ook op klas- en vakoverstijgend niveau gewerkt en geleerd wordt. Hierbij staan de capaciteiten van de leerling centraal. Iedere leerling laat zijn groei zien met een eigen leertrajectmap. Tijdens deze persoonlijke leerroute zorgen coaches, vakexperts en mentoren voor de begeleiding.”

Doorlopende leerlijnen

“Het huidige derde leerjaar fungeert daarbij als ‘proeftuin’. Leerlingen starten hun dag met twee lessen in hun heterogene stamklas. Vervolgens gaan ze in het leerpark aan de slag binnen twee

vakoverstijgende domeinen: mens en maatschappij (M&M) en mens en natuur (M&N). Beneden in het schoolgebouw is daarvoor een grote, flexibele ruimte gecreëerd. Daar werken leerlingen gedurende periodes een aantal weken met hun studiewijzer aan hun portfolio. We ontwikkelen doorlopende leerlijnen voor vakken en vakoverstijgende domeinen die zijn afgestemd op de persoonlijke leerroutes, maar ook op het gemeenschappelijke kunst- en bewegingsonderwijs.”

Hulp van ouders

“Ouderparticipatie is heel belangrijk. We hebben een intense band met iedere leerling en dat is alleen mogelijk met de volledige steun van de ouders. Die steun vragen we expliciet tijdens het aannamegesprek. Ouders weten niet alleen precies waar hun kind mee bezig is, ze ondersteunen ook het onderwijs en de ontwikkeling van onze school. Ouders participeren in werkgroepen zoals PR, klankbord, klussen & vrijwilligers en jaarfeesten. Ook geven ze leerlingen extra aandacht in het leerpark en krijgt de conciërge hulp. Via Stichting



leerlingcoach. Tijdens sollicitatiegesprekken ben ik daar heel duidelijk over. Voor coachvaardigheid is op de huidige lerarenopleidingen nog te weinig aandacht. Daarom investeren we in coachtrainingen.”

Bouwen en bijsturen

“We krijgen heel veel verzoeken van scholen die ons willen bezoeken. Daarom organiseren we vier bezoekersmiddagen per jaar, met een vast programma: uitleg van ons concept, een rondleiding door het gebouw en gesprekken met docenten en leerlingen. De tip die ik hier altijd geef? Begin met kleine stappen. Laat die briljante leerling bijvoorbeeld eens een jaar eerder examen doen in wiskunde. Ik merk dat veel schoolleiders ver vooruit willen kijken: als we starten in klas 1, hoe doen we dat dan precies in de bovenbouw van het vwo? Zulke vragen kunnen de vernieuwingen echter vertragen. Start klein, bouw vanuit succesmomenten verder en stuur bij: gewoon dóen.”

Samen optrekken

“Binnen de beweging ‘Schoolleiders voor de toekomst’ kan ik sparren met gelijkgestemde ‘onderwijsgeesten’. Iedere school heeft een uniek verhaal en dat werkt verfrissend. Verder horen wij tot de oprichters van het netwerk Zo.Leer.Ik!: een groep scholen gericht op gepersonaliseerd onderwijs en de organisatie daarvan.”

‘Start klein, bouw vanuit succesmomenten verder en stuur bij’

Ik vind het erg prettig om samen op te trekken, bijvoorbeeld door met een groep naar de onderwijsinspectie te stappen om afspraken te maken over de verantwoording van de resultaten van ons concept. Want met een andere organisatie van het onderwijs breken veel leerlingen door de traditionele schotten tussen mavo, havo en vwo, en dat past niet in het inspectiekader.” ■

Limburgs Voortgezet Onderwijs (Stichting LVO) regelen we speciale vrijwilligerscontracten, inclusief een vrijwilligersvergoeding.”

Ontmoeting

“De leraren werken hier met de overtuiging dat je als leraar nooit uitgeleerd raakt. Als schoolleider heb ik een hecht team bij elkaar gezocht waaraan ik heel veel ruimte geef, maar tegelijkertijd duidelijke eisen stel. Onze open gesprekscultuur is een voorwaarde om leerlingen goed te kunnen begeleiden en leraren te laten groeien. Docenten ontwerpen hun eigen lessen; boeken van bestaande methodes zijn vooral belangrijk om af en toe wat zaken op te zoeken.

We hebben een klein team van twintig collega’s. Lotsverbondenheid speelt een grote rol: onderwijsvernieuwing doe je immers samen. Met de individuele docenten is er regelmatige terugkoppeling om hun ideeën te bespreken en binnen het team is er maandelijks overleg om de ontwikkeling van de bovenbouw te bespreken. De wekelijkse pedagogische donderdagmiddag-

vergadering is het ontmoetingsmoment waarop alle docenten individuele leerlingen, een klas en elkaars werk kunnen bespreken.”

‘Lotsverbondenheid speelt een grote rol: onderwijsvernieuwing doe je samen’

Lef om los te laten

“Door de persoonlijke contacten binnen ‘Schoolleiders voor de toekomst’ hoor ik veel interessante verhalen; collega’s gaan bij elkaar op bezoek. Maar ook in de regio is er veel contact, bijvoorbeeld via de speciale onderwijsontwikkelgroep van LVO Parkstad. We komen met alle locatiedirecteuren en onderwijsontwikkelaars maandelijks bij elkaar. Ik heb geleerd dat je als schoolleider het lef moet hebben om een vastomlijnd idee over ‘hoe het moet’ los te laten. Een open houding en kritische dialoog met collega’s zijn belangrijk om jezelf als schoolleider te blijven ontwikkelen.” ■

Drie docenten vertellen welke professionele ruimte zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

Rikkert Heyendael

Docent aardrijkskunde, Hyperion Lyceum, Amsterdam

‘Onderwijs is niet klaar als de les voorbij is’

“Voor mij is professionele ruimte verbonden met je eigen ontwikkeling als docent. Op Hyperion is daar ruimte voor. Wij profileren ons als een school waar vernieuwing plaatsvindt. Het hoort bij onze cultuur om in je les nieuwe dingen uit te proberen. Dit werkt aanstekelijk: nieuwe collega’s gaan in experimenten mee en staan daar open voor. Daarnaast zijn er schoolbreed afspraken die we proberen na te leven, over de opbouw van een les bijvoorbeeld. Momenteel zijn we bezig met het ontwikkelen van een pedagogische en didactische visie op het lesgeven op leerpleinen. Als docenten krijgen we meer de rol van coach dan van instructeur. Om die rol te kunnen vormgeven, krijgen alle docenten gefaseerde trainingen in onder meer didactiek en pedagogiek.

‘Dit kan een eenzaam beroep zijn, ook al heb je altijd dertig mensen om je heen’

Ik geloof in de meerwaarde van coachingsvaardigheden binnen het onderwijs en ik heb er een educatieve master over gevolgd. De vaardigheden die ik daar geleerd heb, zet ik nu in bij de begeleiding van startende leraren en stagiairs. Daarnaast ben ik bezig met het opzetten van een opleidingsschool binnen Hyperion, zodat de opleiding en de praktijk meer samenkomen. Dat ik dit kon gaan doen, komt doordat ik kan aangeven waar mijn interesses liggen en doordat de schoolleiding kijkt welke taken bij ons passen. Onderwijs kan energie kosten: het aanleren van een goede energieverdeling is belangrijk. Het is voor het onderwijs van groot belang dat je als docent ruimte houdt voor professionaliseren. Je bent niet klaar met werken als de les voorbij en het nakijkwerk af is. Het docentschap kan een eenzaam beroep zijn, ook al heb je altijd zo’n dertig mensen om je heen. Voor reflectie op pedagogiek, didactiek en vakkennis is het belangrijk om de samenwerking met collega’s op te zoeken.”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens

• INSPIRATIE

• ONTMOETING

• INZICHT

Leren van en met elkaar. Dat is en blijft het uitgangspunt van de VO-academie en inmiddels weten talloze schoolleiders en bestuurders de weg te vinden naar de VO-academie. Ook in 2018 biedt de VO-academie een uitgebreid palet aan professionaliseringsactiviteiten. ‘Het verhogen van de kwaliteit van bestuurders en schoolleiders heeft direct effect op de onderwijskwaliteit binnen een school’, stelt Hans de Wit, Hoofd VO-academie.

De VO-academie heeft inmiddels een stevige reputatie opgebouwd. Het eigen professionaliseringsaanbod wordt zeer gewaardeerd en dat geldt ook voor het zichtbaar maken van het opleidingsaanbod van derden. De VO-academie faciliteert niet alleen professionaliseringsactiviteiten, ze is ook een bron van inspiratie en motivatie voor schoolleiders en bestuurders. Masterclasses, meerdaagse trainingen, intervisietrajecten en collegiale bestuurlijke visitaties zijn een vast onderdeel van het aanbod. Voor dit jaar zet de VO-academie vooral in op informele vormen van leren, zoals intervisietrajecten, collegiale visitaties en coaching via de VO-managementcoach.

Online kennis- en leerplatform

Begin november 2017 werd het online kennis- en leerplatform VOnkel gelanceerd. Het platform is ontwikkeld door de VO-academie in samenwerking met het Schoolleidersregister VO (SRVO) en telt inmiddels circa 1.000 schoolleiders en bestuurders.

“Via VOnkel kunnen schoolleiders en bestuurders online leren en elkaar via een community ontmoeten als onderdeel van de fysieke leertrajecten van de VO-academie”, vertelt De Wit. “Daarnaast biedt het platform toegang tot relevante kennis op het gebied van thema’s als strategisch HRM, leidinggeven aan verandering en bijvoorbeeld coaching en intervisie.”

Artikelen en onderzoeken

De VO-academie biedt een schat aan wetenschappelijke artikelen en onderzoeken. De bekende blauwe katernen zijn er te downloaden voor verdieping en inspiratie rond actuele thema’s. En daarnaast zijn er relevante wetenschappelijke onderzoeken te vinden over bijvoorbeeld strategisch HRM. “Er wordt in Nederland veel en interessant onderzoek gedaan naar bijvoorbeeld effectief leiderschap of onderwijsinnovatie”, aldus projectleider Marit Weggemans. “Wij brengen de relevante studies samen op een plek en geven antwoord op de vraag



Hans de Wit, Hoofd VO-academie

hoe je de onderzoeksresultaten kunt toepassen in de eigen school. Daarnaast initiëren we zelf ook onderzoek, vaak samen met partners zoals het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.”

Bestuurders en schoolleiders

Ook in 2018 biedt de VO-academie een uitgebalanceerde mix van informeel en formeel leren. “In het aanbod voor schoolleiders hebben we een verfijning aangebracht. We hebben nu een specifiek aanbod voor schoolleiders uit het middenmanagement zoals teamleiders, én een gericht aanbod voor schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management zoals directeuren en (con-)rectoren. We hebben gemerkt dat schoolleiders uit het middenmanagement vaak toch een andere ontwikkelingsvraag hebben dan schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management.



Marit Weggemans, projectleider Professionaliseringsactiviteiten schoolleiders VO-academie

Loopbaanleren

Met haar aanbod aan professionaliseringsactiviteiten biedt de VO-academie goed beschouwd ‘loopbaanleren’ voor schoolleiders en bestuurders, stelt Weggemans. “Het is belangrijk om in elke fase van de loopbaan van een schoolleider of bestuurder impulsen aan te brengen zodat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Ons professionaliseringsaanbod is ook toegesneden op die loopbaanfasen. We hebben trajecten voor een docent die zich oriënteert op een leidinggevende functie tot en met activiteiten voor de ervaren bestuurder die blijvend wil leren. Dat is wat ons betreft ook het ideaalbeeld voor de sector. Dat iedereen, van de beginnende leraar tot en met de ervaren bestuurder, zich continu blijft ontwikkelen.” ■

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 6.000 exemplaren.

Redactie Projectteam communicatie VO-academie

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

Teksten Susan de Boer, Cindy Curré, Martijn de Graaff, Marlies Honingh, Martijn Laman, Peter Leisink, Marijke Nijboer, Bert Peene, Jacques Poell, Renée Sommer, Sander van Veen, Paul Verstappen, Maaïke Vos, Jacq Zinken

Eindredactie Suzanne Visser / Perspect, Baarn

Fotografie Josje Deekens, iStockphoto, Dirk Kreijkamp, Robin de Puy, Joost van Velsen, Ton Zonneveld

Ontwerp en vormgeving OSAGE / interactie en identiteit, Utrecht

Druk Drukkerij Damen, Werkendam



Fotografie: Joost van Velsen

SHRM is impuls voor professionele samenwerking

Professionalisering van schoolleiders op het gebied van strategisch HRM kan bijdragen aan beter gebruik van professionele ruimte door leraren en schoolleiders, ten dienste van goed onderwijs en bevlogen docenten die eigenaarschap in hun werk ervaren. Dat is althans mijn ervaring in de leergang strategisch HRM. Als programmacoördinator heb ik sinds 2013 ruim 175 schoolleiders, bestuurders, teamleiders en adviseurs P&O/HRM mogen verwelkomen.

Voor de thema's van deze leergang gebruiken docenten van de universiteiten van Utrecht en Tilburg de nieuwste inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Er zijn sessies in subgroepen, die altijd te kort zijn voor de levendige brainstorms en de uitwisseling van good practices. En tijdens de intervisie rond een vraagstuk uit de eigen schoolpraktijk (om de inzichten uit de leergang direct te kunnen toepassen) schromen deelnemers niet om elkaar kritische vragen te stellen en de vinger op gevoelige plekken te leggen.

Een voorbeeld: een schoolleider signaleert dat docenten een grote werkdruk ervaren. De niet-lesgebonden taken waren prima te doen toen er minder leerlingen waren, maar nu de school blijft groeien, past het taakbeleid niet meer. De schoolleider meent dat hij de werkdruk weer hanteerbaar kan maken door met de docenten te herijken hoeveel tijd bepaalde taken kosten en vooral meer transparantie te creëren over de wijze van toedeling van taken. Op grond van gesprekken met docenten wil hij procedures en een jaarlijkse planning uitwerken. Deelnemers in de intervisiegroep denken mee. Een beslissende inbreng komt van een schoolleider die vraagt: "Loop je niet het risico dat je op

deze manier in een bureaucratisch systeem terecht komt? Dat je de professionele cultuur, het eigen initiatief en het ondernemerschap smooft; zaken die je juist zo waardeert in je school?!" Het gesprek dat volgt, leidt tot een ombuiging van de opdracht naar meer autonomie voor teams in de verdeling en uitvoering van niet-lesgebonden taken.

Het zijn voorbeelden als deze die maken dat ik me verbaas over een advies van de Onderwijsraad (2016) over professionele ruimte. De raad pleit voor professional governance met meer zeggenschap voor docenten in teams. Prima. Maar deze sturingsfilosofie wordt geplaatst tegenover een managementlogica van bestuurders en schoolleiders die gericht is op beheersing en controle, die strategie en systemen centraal stelt, en waarin het meer gaat om de opbrengsten dan het proces. Deze stereotiepe benadering miskent dat strategisch HRM ook onderdeel kan zijn van een filosofie gebaseerd op vertrouwen en professionele samenwerking tussen schoolleiders en docenten.

Misschien wordt het tijd dat de Onderwijsraad eens deelneemt aan een leergang strategisch HRM en meemaakt hoe schoolleiders met elkaar reflecteren op de manier waarop zij hun peoplemanagement en onderwijskundige kennis kunnen inzetten om samen met docenten te werken aan beter onderwijs. De volgende leergang strategisch HRM start in september 2018!

*Peter Leisink
Hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap,
Universiteit Utrecht*



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.