

# Katern *Plus*

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

**De kracht van een  
lerende organisatie**  
Over gespreid leiderschap

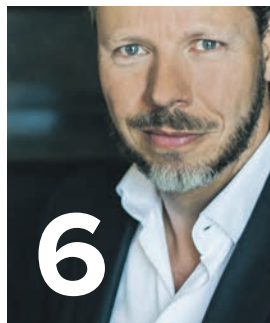
**Professionaliserings-  
thema's**  
Anker voor bestuurders

**Ben Tiggelaar**  
Over de kloof tussen  
goede bedoelingen en  
de dagelijkse praktijk



# Inhoudsopgave

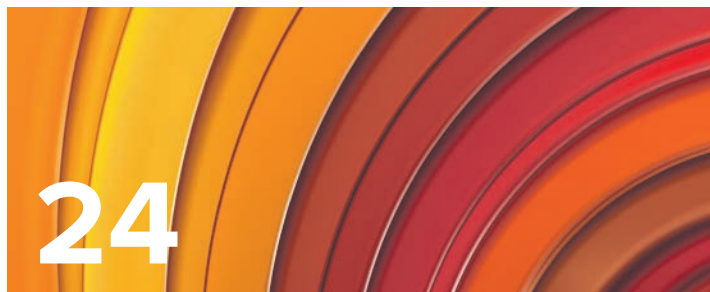
---



**'Leiderschap moet vooral dienend zijn'**  
Ben Tiggelaar waarschuwt voor de kloof tussen goede bedoelingen en de weerbarstige praktijk.



**Anker voor bestuurders**  
Hoe zorgen we ervoor dat professionalisering en permanente educatie blijvend de aandacht hebben van bestuurders? Deze vraag leidde tot een set professionaliseringsthema's.



**Curriculumherziening: op naar een betekenisvol onderwijsprogramma**  
Ontwikkelscholen oefenen alvast met vernieuwing van hun curriculum. Wat zijn de winstpunten, wat is lastig, en hoe begeleid je als schoolleider zo'n vernieuwingsproces?



**Internationaal leiderschap**  
Zijn de eigenschappen van een goede leider algemeen en internationaal? We vroegen drie schoolleiders uit Schotland, Canada en Saba naar hun visie op leiderschap.

## De andere blik



**'We doen veel meer samen dan voorheen'**  
Astrid Veldhuizen, bestuursvoorzitter van een grote jeugdzorg- en onderwijsorganisatie, is een verbinder pur sang.



**'Je moet vóórleven wat je verkondigt'**  
Leger des Heils-commandant Hannelise Tvedt geeft leiding vanuit een rotsvast geloof.



**'Het hele proces van verbetering is co-creatie'**  
Hans de Jong, president van Philips Nederland, wil met zijn stijl van leidinggeven het innovatieve vermogen van zijn bedrijf stimuleren.



### Verantwoording in breed perspectief

Verantwoording afleggen omdat het nu eenmaal moet. Daarmee doen scholen zichzelf te kort, vindt bestuurskundige Cor van Montfort.

## 15/29/49

### Dit heb ik geleerd

Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken.

## En verder

- 2 De kracht van een lerende organisatie
- 20 Over 5 jaar: welk leiderschap past bij de uitdagingen van de toekomst?
- 30 Leesvoer: vijf recensies van actuele boeken over leiderschap
- 42 'Een morele leider loopt niet voorop' – een interview met Jan Bransen
- 46 Frank Hulsbos over gespreid leiderschap
- 58 Vijf jaar VO-academie: een tijdlijn



## Schoolleiderschap van de toekomst

'Schoolleiderschap van de toekomst' is het verbindende thema van dit KaternPlus. Een thema dat goed aansluit bij de huidige discussies in het voortgezet onderwijs over gedifferentieerd leren, het lerarentekort, een betere verantwoording en meer transparantie, meer ontwikkeltijd voor docenten, et cetera. Het zijn onderwerpen die nogal wat vragen van een schoolorganisatie en dus ook van het leiderschap in de school. Waarbij ook de vraag naar boven komt: wat voor soort leiderschap is er nodig?

In deze uitgave onderzoeken we aan de hand van diverse verhalen en interviews wat het schoolleiderschap van de toekomst kan inhouden. Zo hebben we een interview met leiderschapsgoeroe Ben Tiggelaar. Hoogleraar filosofie Jan Bransen buigt zich over de toekomst van moreel leiderschap, en leidinggevendenden van buiten de sector, zoals CEO Hans de Jong van Philips, laten hun licht schijnen over wat zij nodig hebben voor het leiderschap van de toekomst. Het zijn mooie verhalen om inspiratie op te doen voor uw eigen school en wellicht ook voor uw eigen professionele ontwikkeling.

We kijken ook een beetje terug op onze eigen recente geschiedenis. Na veel denkwerk en voorbereiding in 2012 opende de VO-academie op 1 januari 2013 haar deuren met een eerste serie leergangen en trainingen. In 2018 bestonden we dus vijf jaar. We nemen u graag mee in wat wij die afgelopen vijf jaar hebben gedaan en wat onze plannen zijn voor de toekomst. Afgelopen jaar zijn we ondergebracht bij de VO-raad. We zijn dus niet meer afhankelijk van projectfinanciering van het ministerie van OCW. Dat betekent dat we beter vooruit kunnen plannen met ons aanbod, waarin het faciliteren van de ontmoeting en het leren van elkaar centraal staat. Voor de sector biedt dat stevige handvatten voor professionele ontwikkeling. Ik wens u veel leesplezier.

**Leonie Schouten**  
Hoofd VO-academie

Over gespreid leiderschap en de leiderschapsparadox

# DE KRACHT VAN EEN LERENDE ORGANISATIE

Hoe kunnen schoolleiders en bestuurders het leren in hun organisaties stimuleren? En hoe zorgen ze ervoor dat zij zelf ook blijven leren? Wetenschappers Joseph Kessels en Arnoud Evers over gespreid leiderschap, eenzaamheid aan de top en de kracht van leren in netwerken.

Tekst: Marijke Nijboer

Wat houdt het begrip 'leren' eigenlijk in? 'Leren' kun je eenvoudig definiëren als het opslaan en terug kunnen geven van informatie. Of als begrijpen hoe iets werkt. Een stapje hoger is 'leren' het kunnen toepassen van nieuwe informatie en inzichten in een nieuwe probleemsituatie. Wie zich dat eigen maakt, kan misschien ook complexe situaties beter analyseren en daar betekenis aan geven.

Je gaat nog een stap verder, zegt wetenschapper Joseph Kessels (zie kader), als je kunt kiezen welke vorm van leren in een bepaalde situatie het zinvolst is. "Nóg een stap verder is dat je op basis van je analyse daar een oordeel over kunt uitspreken en vervolgens nieuwe richtingen kunt creëren. Dat je in de context van leidinggeven ook in staat bent om leren toe te passen op zaken die je nog niet eerder hebt meegemaakt. En dat zónder dat je kunt terugvallen op routines of gewoontes."

De klassieke manier van denken is dat leren voorafgaat aan werken. En wanneer je als werkende nog verder wilt leren, doe je dat op cursussen of tijdens conferenties. Dat is een onbevredigende opvatting, vindt Kessels. "En gedateerd, zeker binnen de context van deze complexe samenleving. Ik denk dat je werken en leren steeds moeilijker kunt scheiden. Ook tijdens ons werk doen we nieuwe inzichten op en daar leren we van. Je zou zelfs kunnen zeggen dat veel kenniswerk een vorm van leren is."

## **Een leven lang leren**

De maatschappij en daarmee het onderwijs zijn voortdurend in ontwikkeling. Dat vraagt van alle professionals in de school, ook schoolleiders en -bestuurders, dat zij blijven leren. "Momenteel zijn bijvoorbeeld passend onderwijs en gepersonaliseerd



leren belangrijk”, zegt Arnoud Evers. “Over dat soort ontwikkelingen raak je nooit uitgeleerd.” Hij wijst op het Schoolleidersregister. “Dat is een formele structuur die speciaal is opgetuigd omdat we het belangrijk vinden dat schoolleiders blijven bijscholen.” Dat kan door middel van het formele leren, met behulp van bijvoorbeeld cursussen en congressen, waar mensen vooral perspectieven van buiten meekrijgen. Informeel leren gebeurt bijvoorbeeld in netwerken, maar vooral en voortdurend op de werkplek, aldus Evers.

#### **Veilig leerklimaat**

In een lerende organisatie, zegt Kessels, leren schoolleiders en bestuurders met en van elkaar en van andere collega's. Dat leren kun je bevorderen door aan bepaalde voorwaarden tegemoet te komen. De kunst is om de werkomgeving zo in te richten dat deze alle medewerkers uitnodigt tot leren. Dat is volgens Kessels de komende tijd een belangrijke uitdaging. “Het karakter van ons moderne werk is precies dat het een vorm van leren is. En het is helemaal mooi als we de leerlingen en studenten ook zo'n leerzame werkomgeving kunnen aanbieden.” Een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan en groeien van een lerende organisatie is dat het leerklimaat er veilig is, vult Evers aan. “Als er vertrouwen is onder de medewerkers, kunnen zij hun kennis delen. Het moet duidelijk zijn dat er ook ruimte is voor mensen met een andere mening. De cultuur moet zodanig zijn dat je elkaar veilig feedback kunt geven. Daarbij is het essentieel dat de medewerkers een lerende houding aannemen. Dat betekent onder andere dat zij kunnen reflecteren op hun eigen werk en de feedback van anderen kunnen zien als opbouwend. “Ook de leidinggevende ontvangt feedback”, zegt Evers. “Zo ontstaat er ook een krachtige leeromgeving voor de schoolleider zelf.”

Op vernieuwingscholen vloeien werken en leren al vrij natuurlijk in elkaar over, schetst hij. “Er zijn

#### **Joseph Kessels en Arnoud Evers**

Joseph Kessels was onder meer hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap (Open Universiteit) en hoogleraar Human Resource Development (Universiteit Twente). In 1977 stichtte hij met Cora Smit Kessels & Smit, een advies- en onderzoeksbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van mensen in hun werk. Arnoud Evers is universitair docent aan het Welten-instituut van de Open Universiteit. Hij doet onderzoek naar onder andere innovatie in het onderwijs, human resource development, gespreid leiderschap en leren op de werkplek.

gepersonaliseerde leertrajecten voor leerlingen, er werken teams van leraren samen, de school heeft verschillende instructieruimtes en het leerproces wordt ondersteund door een grote mate van ICT. Op deze scholen is de fysieke omgeving zo ingericht dat deze het werken en leren optimaal ondersteunt. In zo'n omgeving zijn de schoolleiders actief onderdeel van het team. Zij draaien mee in het leerproces en creëren zo een leeromgeving voor zichzelf.”

*De kunst is om de werkomgeving zo in te richten dat deze alle medewerkers uitnodigt tot leren*

#### **Leiderschapsparadox**

Een geaccepteerde opvatting over leiderschap, zegt Kessels, is dat het gaat over het vermogen van mensen om invloed uit te oefenen op anderen, om zo een gezamenlijk doel te realiseren. “Als je daar dan leren aan koppelt, zou dat voor mij het vermogen zijn om je handelingsrepertoire uit te breiden om invloed uit te kunnen oefenen op anderen.”

Maar hoe goed gaat dat samen met die leeromgeving, waarin iedereen zich mag ontwikkelen? Die twee principes lijken haaks op elkaar te staan. Kessels: “Een verlichte leider wil graag dat medewerkers zich ontwikkelen, persoonlijk en vakmatig. Hij stimuleert

dat zijn medewerkers werkconferenties organiseren en vernieuwingsprojecten opzetten in de school. Dat zijn allemaal voorbeelden van invloed uitoefenen op de werkomgeving waardoor het leren wordt bevorderd. Maar tegelijkertijd staat dat vermogen van jou om invloed uit te oefenen, op gespannen voet met het leren van anderen. Je wilt het professionele vermogen van collega's vergroten, maar als goede schoolleider oefen jij ook een sturende invloed uit en heb je ongemerkt een beperkende invloed op de professionele ruimte van anderen." Dit effect noemt Kessels de 'leiderschapsparadox'.

Hij licht toe: "Veel schoolleiders en bestuurders hebben het hart op de goede plek en koesteren duidelijke ideeën over hoe een eigentijdse schoolgemeenschap er uit zou moeten zien. Dat moet geen gesloten bolwerk zijn, maar een onderdeel van de samenleving. Een goede schoolleider oefent daar invloed op uit. Maar omdat je tegelijkertijd de professionele ruimte van je medewerkers beperkt, blijf je verstoken van de leermogelijkheden die zij jou kunnen bieden. Je ziet dan dat leraren in hun eigen klassen wel grote ontwikkelingen doormaken, maar het lukt niet om dat breder toe te passen voor schoolontwikkeling en onderwijsverbeteringen. De school komt dan bijvoorbeeld niet toe aan een gemeenschappelijke aanpak van motivatieproblemen, projecten voor ICT in het onderwijs, het vakoverstijgend werken. En dat komt doordat de krachtige maar goedbedoelde invloed van de bestuurder of schoolleider de anderen beperkt."

### Gespreid leiderschap

Zowel Evers als Kessels hebben onderzoek gedaan naar *distributed leadership*, oftewel gespreid leiderschap. Dat houdt in dat het vermogen om invloed uit te oefenen niet wordt beperkt tot de formele leider. Bij deze werkwijze kan iedere medewerker in de school die rond een bepaald thema expertise, ervaring en ambitie heeft, daar een leidinggevende rol in spelen. Evers: "Dit is een heel interessant concept. Deze manier van werken draagt echt bij aan een krachtige leeromgeving voor leraren en schoolleiders. Leraren krijgen de ruimte om op basis van hun eigen expertise initiatieven te nemen en zich zo te ontwikkelen."

Gespreid leiderschap betekent niet dat de schoolleider of bestuurder de leidinggevende rol naast zich neerlegt. "Er moet zeker gestuurd worden;

*'Ik denk dat je werken en leren steeds moeilijker kunt scheiden'*

er is nog steeds leiderschap nodig", zegt Evers. "Alleen is het niet zo dat de schoolleider bepaalt waar naartoe wordt gewerkt. Je bepaalt samen met je medewerkers die stip aan de horizon, dat is heel belangrijk. Je geeft de ruimte aan mensen om van elkaar te leren en samen de doelen te formuleren."

*'Juist krachtige leidinggevers zijn vaak eenzame figuren'*

Gespreid leiderschap vraagt van schoolleiders en bestuurders dat zij goed kunnen switchen tussen de rol van leidinggevende en volger. "Dat gaat krachtige schoolleiders niet gemakkelijk af, en daarmee beperken ze hun vermogen om te leren", constateert Kessels. Hij moet hartelijk lachen om de vraag of er cursussen zijn in deze leiderschapsstijl. "Dat zou nou juist weer een klassieke aanpak zijn, hè." Volgens Evers bekwaam je je hierin door de bijbehorende cultuur te scheppen. "Deze manier van werken geeft jouzelf ook de ruimte om je te ontwikkelen. Je stelt je open voor feedback van collega's. Maar het is eenzaam aan de top, je moet wel *peers* opzoeken. Die zie je misschien alleen op directieoverleggen. Daarnaast kun je andere formele structuren opzetten om van elkaar te leren. En ga vooral ook actief op zoek naar netwerken. Daar kun

## *Gespreid leiderschap betekent niet dat de schoolleider of bestuurder de leidinggevende rol naast zich neerlegt*

je met elkaar bijvoorbeeld een concept als gespreid leiderschap oppakken.”

### **Zorgen en twijfels delen**

Die eenzaamheid aan de top doet Kessels nog een keer teruggrijpen op zijn leiderschapsparadox. “Juist krachtige leidinggevendenden zijn vaak eenzame figuren. Ze hebben het idee dat als ze hun twijfels delen met hun medewerkers, ze niet langer als krachtige leiders worden gezien.” Ook hij ziet kansen in netwerken. “Ik moedig schoolleiders graag aan om drie of vier goede maatjes op te zoeken met wie ze op een vertrouwde manier hun zorgen en twijfels kunnen delen. Collega’s bij wie je even geen leidinggevende bent, die met soortgelijke vraagstukken te maken hebben en die snappen waar je mee bezig bent. Als je gespreid leiderschap wilt ontwikkelen binnen je organisatie, is het goed om te beginnen met het vormen van netwerken van leidinggevendenden, van professionele leergemeenschappen van schoolleiders.”

Hij adviseert om gespreid leiderschap allereerst toe te passen op een werkterrein waar je zelf als schoolleider of -bestuurder niet veel verstand van hebt. “Jij hebt bijvoorbeeld weinig met ICT. Lukt het jou om bij een ICT-project het leiderschap over te geven aan die twee jonge mensen in de school die daar zo handig mee zijn? Als dat loopt, en jij je er ook niet mee bemoeit wanneer het even moeilijk gaat, zien je medewerkers dat je deze manier van werken serieus neemt. Dan groeit niet alleen hun zelfvertrouwen, maar ook het vertrouwen in jou als

leidinggevende. Het is ook een mooie boodschap aan je medewerkers: jij bent hier goed in, je hebt je hierin geschoold, ga je gang. Wij ondersteunen je hierin en willen je volgers zijn.”

*Wil je van je collega’s kunnen leren, dan moet er op school een plek zijn om elkaar te ontmoeten*

### **Rust en reflectie**

Ook de fysieke ruimte en de factor tijd spelen een rol in de lerende organisatie. Wil je van je collega’s kunnen leren, dan moet er op de school een plek zijn om elkaar te ontmoeten en voldoende rust om tot reflectie te kunnen komen. Evers: “Andere voorwaarden zijn dat er in de leeromgeving van de medewerkers en van de schoolleider zelf autonomie is, oftewel: zeggenschap over het eigen leren; en dat er verbondenheid is met de collega’s en andere schoolleiders. Ook de kwaliteit van externe begeleiding speelt een rol.”

Een hoge werkdruk en tekort aan leraren kunnen flinke stoorzenders zijn. Maar ook tijdens dergelijke ‘stormen’ is het belangrijk om te blijven vertrouwen op je eigen kunnen. “En om een balans te blijven zoeken tussen je eigen creatieve onrust en ruimte voor reflectie en diepgang.” ■



Ben Tiggelaar waarschuwt: mind the gap!

# ‘LEIDERSCHAP MOET VOORAL DIENEND ZIJN’

Veel schoolleiders doen hun best om zich te verdiepen in zaken als management, leiderschap en verandergedrag. Ze lezen er over en gaan naar seminars. Maar nemen ze daar ook echt iets van mee? Tussen goede bedoelingen en wat daar in de praktijk van terecht komt, gaapt namelijk een diepe kloof. Managementgoeroe Ben Tiggelaar kan daar niet genoeg voor waarschuwen.



Tekst: Jacques Poell / Fotografie: Elisabeth Ismaïl

“Leiderschap zou vooral dienend van aard moeten zijn”, steekt Tiggelaar van wal. “Het belangrijkste is nu eenmaal de leerling. ‘De leerling centraal’, zoals veel scholen ook in hun missie hebben staan. Om dat waar te kunnen maken, moet vooral de docent ondersteund worden. Maar de structuur op een school kan dat streven in de weg staan, en die structuur is heel bepalend voor het gedrag. Op het moment dat je een bepaalde structuur inricht die niet correspondeert met je doelstellingen, zul je elke dag opnieuw moeten vechten tegen die structuur.”

## *In een zelfsturend team dringt zich steevast de vraag op: wie moet de rotklusjes opknappen?*

### **Doet die discrepantie zich vaak voor in het onderwijs?**

“Ik weet dat dit probleem bij veel scholen speelt, net zoals bij veel bedrijven trouwens, en dat veel mensen die aan de top van een organisatie zitten volstrekt onderschatten hoe sterk die structurelementen doorwerken op het gedrag. Neem het voorbeeld van leerlingen die braaf in de klas achter hun laptop zitten maar die met heel andere dingen bezig zijn dan met de lesstof. Dat moet je niet onderschatten. Er zullen veel bestuurders zijn die dit nu lezen die denken: ‘Ach, dat zal heus wel meevallen.’ De enige reden dat ze dat kunnen zeggen, is dat ze het nooit zelf gecontroleerd hebben. Ze weten het doodeenvoudig niet, ze baseren zich op rapportages van anderen en kunnen zich niet voorstellen hoe groot het probleem in werkelijkheid is. Daar zit een zekere arrogantie bij, van mensen die in hogere echelons leiding geven en zich te weinig met de praktijk bemoeien. Een bestuurder mag nooit vergeten dat hij er louter en alleen is voor de mensen die op lagere niveaus in de hiërarchie zitten en die zo goed en zo kwaad als het gaat hun werk proberen te doen. Jij moet die mensen als leider ondersteunen. Dat is je vak.”

### **Je hoort ook in het onderwijs steeds meer over zelfsturende teams. Kan dat eigenlijk wel: zelf sturen? Is er dan opeens geen leiding meer nodig?**

“Het invoeren van zelfsturende teams gebeurt in veel gevallen op een te makkelijke manier. In sommige gevallen kan het, maar het betekent dan wel dat je goede afspraken moet maken. Er is gewoon een bepaald aantal taken in een team dat verdeeld moet worden, en daar zitten ook coördinerende werkzaamheden bij. Die liggen normaliter bij één persoon en die noemen we dan coördinator, teamchef, teamleider of meewerkend voorman. Natuurlijk hoeft je daar geen vaste functie van te maken, maar dat wil niet zeggen dat die taken daarmee ‘weg’ zijn. Daar wringt meestal de schoen, want het gaat vaak om taken die mensen niet leuk vinden. Ik geef een eenvoudig voorbeeld. Veel organisaties hebben er in het verleden bij zelfsturende teams voor gekozen om allerlei HR-taken naar de medewerkers te delegeren. Bijvoorbeeld het verdelen van vakantiedagen. Maar... er zijn ‘mooie’ vakantiedagen en er zijn ‘vervelende’ vakantiedagen! En wie krijgt die vervelende dagen? Als je zegt: zoek dat lekker onder elkaar uit, klinkt dat mooi, maar leidt dat gegarandeerd tot heel veel gedoe. Dat moet dus iemand doen die daarvoor aangewezen is. Ook als mensen minder presteren, moet er iemand zijn die ze daarop aanspreekt. Of als mensen te vaak te laat komen. Dat is niet leuk, maar dat hoort erbij. In een zelfsturend team dringt zich steevast de vraag op: wie moet die rotklusjes opknappen, wie gaat dat doen? Als je dat niet goed regelt, ontstaat er wrevel. Daar gaat heel veel energie in zitten. En bovendien veel extra uren. Ik heb business cases gezien waarbij zelfsturing tot zoveel extra uren van de medewerkers leidde, dat er veel beter een leidinggevende op gezet had kunnen worden. Dan schiet je je doel dus voorbij.”

### **Waarom hebben wij toch altijd maar weer leiding nodig?**

“De Canadese onderzoeker Henry Mintzberg zei het lang geleden al: ‘Zodra mensen gaan samenwerken, ontstaat er een coördinatiebehoefte.’



## ‘De grootste strijd die gestreden moet worden is de strijd tegen jezelf’

Die coördinatie kan op meerdere manieren vorm krijgen. Je kunt met elkaar overleggen. En wanneer dezelfde coördinatievraag heel vaak terugkomt, kun je er een regel voor maken. En als je regels combineert met de huidige technologie, krijg je algoritmes: geautomatiseerde reeksen van instructies. Maar er zijn behoorlijk wat problemen die zich niet in regels en algoritmes laten vangen, waarbij relationele aspecten een rol spelen en mensen er onderling niet uitkomen. Ook op scholen. En ja, dan is het ontzettend handig als er een leidinggevende is. In dat soort gevallen ben je blij dat er een mens is die een knoop kan doorhakken. Of die kan vragen aan de medewerkers: wat hebben jullie nodig? En die daar dan een besluit op neemt. En die er zo voor zorgt dat zowel het belang van de leerling als dat van de docent gediend wordt.”

### **Zijn leidinggevend in het onderwijs wel actief genoeg als het gaat om bijscholing?**

“Ik ken de cijfers niet, maar de manier van scholing schiet op veel plekken tekort. Daar moet ik eerlijk in zijn, en dan steek ik ook de hand in eigen boezem: er zijn veel workshops, lezingen en seminars op het gebied van leiderschap in het onderwijs. Daar stippen mijn collega’s en ik van alles en nog wat aan over verbindend leiderschap, authentiek leiderschap en zo voort, en dan zeggen de deelnemers: o ja, wat interessant! En natuurlijk wil iedereen steeds weer iets nieuws horen. Dezelfde dingen herhalen, dat boeit niet. Zo is er een enorme industrie ontstaan waarbij telkens nieuwe ideeën over leiderschap worden gelanceerd, en daar luisteren mensen graag naar, en daar lezen ze artikelen over... bijvoorbeeld in uitgaven van de VO-raad.”

### **We dronken een glas en we deden een plas, en alles bleef zoals het was.**

“Dat is wel waar het vaak op neerkomt. Want er is een enorm verschil tussen ergens iets horen en het je daadwerkelijk eigen maken, er een gewoonte van maken in je dagelijks leidinggeven. Om écht aandacht te hebben voor mensen. Om écht te luisteren naar wat mensen te zeggen hebben. Dat kost vaak maanden of zelfs jaren voordat je daar iets van gaat merken. Het grote probleem bij leiderschapsontwikkeling is dat er veel over wordt gesproken, maar dat medewerkers er niks van merken. En als er geen vertaling plaatsvindt van intentie naar gedrag – de intention-behaviour gap, een klassiek menselijk probleem – dan verandert er niets. Blijven steken in goede bedoelingen in plaats van dat je je een paar basale leiderschapseigenschappen écht eigen maakt. Weer een nieuw boek, weer een nieuw seminar – ik word er zelf ook wel eens moe van. Is dat nou wat we willen?”

### **U verdient er een goede boterham aan...**

“Het soort boeken dat ik schrijf, zoals het recent verschenen *De Ladder*, gaat juist over dat probleem van die kloof. Een structureel probleem dat niet opgelost wordt en waar ieder mens mee te maken heeft. Als een goed voornemen niet slaagt, wat voor zin heeft het dan om je nog meer voor te nemen?”

### **Der Geist is willig, aber das Fleisch ist schwach?**

“Zeker, maar er zijn meer problemen. In *De Ladder* heb ik die op een rijtje gezet. Terugkerende problemen. Een daarvan is dat ons brein helemaal niet gericht is op het doen van nieuwe dingen. Ons brein is ingesteld op het herhalen van gedrag dat ‘voldoende’ werkt, anders gezegd: gedrag dat geen acute problemen oplevert. Dan is het brein

tevreden. Dat gedrag ga je dus herhalen. En van die ene gewoonte, die jaren en jaren is ingesleten, overstappen op een andere gewoonte die misschien veel effectiever is, is buitengewoon moeilijk. Dat ervaar je bijvoorbeeld als je van medewerker opeens leidinggevende wordt.”

*‘Als ik heel eerlijk ben, is er geen enkel verschil met de uitdaging waar leiders in het verleden mee te maken hadden’*

**Waarom moet de schoolleider van de toekomst vooral voldoen als hij of zij succesvol wil zijn?**

“Als ik heel eerlijk ben, dan is er geen enkel verschil met de uitdaging waar leiders in het verleden mee te maken hadden en waar ze nu mee te maken hebben: de grootste strijd die gestreden moet worden is de strijd tegen jezelf. Het is verdraaid moeilijk om je goede leiderschapsgewoontes eigen te maken. Sommige mensen hebben mazzel, die hebben dat op een natuurlijke wijze geleerd, door het gezin waar ze uit komen, of door functies die ze hebben gehad. Die kunnen op jonge leeftijd al goed zijn in een aantal wezenlijke aspecten van goed leiderschap. Maar voor de meeste mensen geldt dat het iets is waar je echt aan moet werken. Iets wat niet veel te maken heeft met conferenties bezoeken en boeken lezen. Maar vooral met het oefenen van je gedrag, kritisch reflecteren, en collega's, coaches en andere mensen om je heen vragen: help mij – jij kijkt van buiten af tegen mij aan, help mij om het elke dag beter te doen.” ■



**Dr. Ben Tiggelaar (Veendam, 1969)**

is gespecialiseerd in onderwerpen als leiderschap, verandermanagement en gedrag. Hij schrijft daar boeken en columns over en is een veelgevraagd spreker op congressen en seminars. In 2010 promoveerde hij in de economische wetenschappen en bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam met een proefschrift over de haalbaarheid en effectiviteit van gedragsgerichte interventies in Nederlandse organisaties.

# DE ANDERE BLIK

# VERBINDER PUR SANG

Elke zichzelf respecterende schoolleider of bestuurder wil dolgraag 'verbinden'. Maar dat is niet iets wat vanzelf gaat. Astrid Veldhuizen, bestuursvoorzitter van een grote jeugdzorg- en onderwijsorganisatie, weet dat als geen ander. Om een verbindend leider te zijn gaat ze namelijk vrij ver...

Tekst: Jacques Poell / Fotografie: Dirk Kreijkamp







*‘We doen veel meer samen dan voorheen. Het gaat minder om de continuïteit van de eigen organisatie, maar om de beste zorg aan het individuele kind’*





**Drs. ing. Astrid Veldhuizen (Castricum, 1966)** studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen en gaf economie op een gymnasium. Ze heeft jaren gewerkt in de scheepsbouwsector, waaronder als productiedirecteur bij een scheepswerf. In die periode rondde ze de studie hts werktuigbouwkunde af. Ze was directeur/DGA van een kinderopvangorganisatie en de laatste jaren directeur in het openbaar vervoer. Ze is toezichthouder in twee zorgorganisaties en een woningcorporatie en sinds vorig jaar bestuursvoorzitter van Elker-Het Poortje.

Wie zoekt naar de betekenis van 'verbindend leiderschap', stuit steevast op termen als samenwerking, teamwork, groepscohesie, wij-gevoel en inlevingsvermogen. Astrid Veldhuizen wil graag de verbindende leider zijn die deze en soortgelijke kenmerken in haar organisatie incorporeert. Vanaf 1 maart 2018 geeft ze leiding aan de ruim 800 medewerkers van Elker-Het Poortje, een jeugdzorg- en onderwijsinstelling met locaties in de drie noordelijke provincies van ons land. Doel van de organisatie is om kwetsbare kinderen, jongeren en gezinnen hulp, behandeling en onderwijs te bieden. Dat is breed: van het op gang helpen van een stagnerende ontwikkeling van het jonge kind tot het bieden van meer perspectief aan een jongere op een zinvolle plaats in de maatschappij. Veldhuizen: "Wij zijn een fusieorganisatie die bestaat uit verschillende onderdelen die een groot terrein bestrijken: van onderwijs, jeugd- en opvoedhulp, tot en met zorg in 'geslotenheid' met Jeugdhulp Plus en jeugd detentie; voor kinderen en jongeren van 0 tot en met 23 jaar."

*'Het ging mij er niet eens om dat ik een technneut werd, maar ik kon zo het gesprek op mijn werk beter voeren'*

### **Complete zorgketen**

Elker-Het Poortje is dus een complete zorgketen op zichzelf. Veldhuizen: "Hulp en behandeling in de eigen omgeving van het kind is het allerbeste. Maar soms blijkt dat meer nodig is en kunnen we dat ook bieden." Hoe breed het werkkerrein van Elker-Het Poortje ook mag zijn, als het nodig is, zoekt Veldhuizen nadrukkelijk en graag de samenwerking met andere zorginstellingen, de gemeente en scholen: "In de huidige transitie in de zorg doen we veel meer samen dan voorheen. Het gaat minder om de continuïteit van de eigen organisatie, maar om de beste zorg aan het individuele kind. Dat betekent dat je een aantal dingen zelf kunt doen, en dat je andere dingen aan anderen moet overlaten."

Dat laatste was lange tijd geen vanzelfsprekendheid: van organisaties in de jeugdzorg wordt immers gezegd dat ze nogal eens langs elkaar heen werken. Dat hoeft niet meer te gebeuren als het aan Veldhuizen ligt. "We hebben hier in het noorden een goede overlegstructuur en zitten met meerdere aanbieders aan tafel om op caseniveau te kijken



wat de beste ondersteuning voor een bepaald kind of gezin is. En dan gaan we voor de ambulante oplossing, bijvoorbeeld hulp thuis of op school. In ieder geval in de directe omgeving van het kind en het gezin.”

### **Mooie energie**

Er is voor Velhuizen nog een wereld te winnen om over de hele linie van de jeugdzorg tot waarachtige en eendrachtige samenwerking te komen. Intern moet ze rekening houden met de eigen geschiedenis van vier afzonderlijke stichtingen, extern moeten – soms concurrerende – instellingen verder leren kijken dan hun eigen neus lang is. Hoe krijgt ze dat allemaal voor elkaar? “Door constant de verbinding te zoeken, zowel intern als extern. Elkaar leren kennen, weten wat wij in huis hebben en wat de ánder in huis heeft. Intern zijn al stappen gemaakt. We zijn met het managementteam alle locaties langsgedaan in een speciale Visie on Tour. En vanaf medio 2019 gaan we verder onder één naam. De buitenwacht kijkt naar jeugdzorg met een vergrootglas en focust vooral op de tekorten. Maar wij proberen de nadruk leggen op onze ambitie: om met alles wat we in huis hebben te doen wat voor het kind en zijn systeem het beste is. Dat geeft een mooie energie. Kinderen midden in de maatschappij laten staan, ze perspectief geven. Kinderen hebben talenten – laat ze die dan ook benutten.”

### **In de bus**

Over talenten gesproken. Veldhuizen zelf heeft er vele, en haar carrièrepad laat dan ook een paar verrassende wendingen zien. Ze begon met een academische studie bedrijfseconomie en vond na haar afstuderen een aansluitende baan in de scheepsbouw. Om in die mannenwereld haar mannetje te kunnen staan, besloot ze om er in de avonduren een hts-studie werktuigbouwkunde aan vast te knopen: “Het ging mij er niet eens om dat ik een techneut werd, maar ik kon zo het gesprek op mijn werk beter voeren. Je zit daar tussen allemaal mannen, en die zeggen dan al gauw: zij snapt er toch niets van. Maar dat konden ze niet meer zeggen toen ik dat diploma had.”

Een vergelijkbaar traject volgde ze toen ze directeur van een vervoersbedrijf werd en toen maar besloot om haar grootrijbewijs te halen. “Ik heb zelfs een paar diensten gereden”, zegt ze lachend. “De

buschauffeurs zeggen nu nog: jij bent de enige directeur geweest die ook echt directeur van óns was.” Dat alles belette haar niet om daarnaast ook nog eens toezichthouder te worden: bij een ouderenorganisatie, een ziekenhuis en een woningbouwcorporatie. “Ook daar heb ik altijd de verbinding gezocht. Vandaar dat ik hier bij Elker-Het Poortje terecht ben gekomen. En ook nu kies ik ervoor om niet sec mijn taken te verrichten, maar ook om van tijd tot tijd mee te draaien met groepen en teams, zolang dat tenminste niet in strijd is met de privacy van de kinderen die we hier behandelen.”

*‘Wij komen graag langs op scholen: in de regio Oost-Groningen doen we dat al en daar zijn ze heel blij met ons!’*

### **Handmade Hopes**

Wie kinderen zegt, zegt onderwijs. Elker-Het Poortje heeft intern een eigen school, maar het leggen van de verbinding met reguliere scholen is cruciaal, vindt Veldhuizen: “Wij zitten in de meeste samenwerkingsverbanden van de drie noordelijke provincies. Steeds vaker ook ondersteunen we scholen, omdat wij een specifieke expertise op het gebied van gedrag hebben. Passend onderwijs? Ik denk dat wij daar heel ver in zijn en dat het reguliere onderwijs daar veel van zou kunnen leren. Wij komen graag langs op scholen: in de regio Oost-Groningen doen we dat bijvoorbeeld al en daar zijn ze heel blij met ons!”

Behalve aan onderwijs doet Elker-Het Poortje ook aan arbeidstoeleiding, met onder meer een winkel met werkplaats in hartje stad Groningen. “Handmade Hopes is ons merk, daar komen bijvoorbeeld de theeopjes vandaan die hier op tafel staan. Hebben de jongeren gemaakt. Ze staan in de winkel, in de echte praktijk. Wij hebben zoveel in huis, als je dat met elkaar weet te verbinden, dan kun je betekenisvol zijn en echt het verschil maken.” Stages in de scheepsbouw of op de bus ontbreken nog, maar wie weet maakt Astrid Veldhuizen die verbinding ook nog wel... ■



## VO ACADEMIE

### COLLEGIALE BESTUURLIJKE VISITATIE

Een Collegiale Bestuurlijke Visitatie is een krachtig instrument om het bestuurlijk denken en handelen een forse impuls te geven. Als ontvangend bestuur krijgt u gerichte feedback van collega-bestuurders zodat u direct stappen kunt zetten met de verdere ontwikkeling van uw school. En als lid van een visitatiecommissie krijgt u de kans om drie inspirerende bezoeken af te leggen bij andere scholen. Zo werken we samen aan de continue versterking van de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs.

3 juni 2019 vindt de startbijeenkomst plaats voor de vijfde tranche CBV. De visitaties vinden plaats in de periode september 2019 - december 2019.

13 juni 2019 vindt de startbijeenkomst plaats voor de zesde tranche CBV. De visitaties vinden plaats in de periode september 2019 - maart 2020.

Interesse in deelname? Kijk voor meer informatie op [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) of stuur een mail naar [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl).



**Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken. En wat hebben zij nodig om hun leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen?**

## Jan Otte

*Lid college van bestuur, Jacobus Fruytier  
Scholengemeenschap, Apeldoorn*

“Een waardevol leertraject van de VO-academie was voor mij ‘Samenspel tussen bestuurder en Raad van Toezicht’, dat ik vorig schooljaar heb gevolgd. Er was een noodzaak om hiermee aan de slag te gaan, omdat we een voorbeeldschool willen worden op het terrein van *good governance*. We zijn nu bezig de uitgangspunten te integreren in de doorgaande schoolontwikkeling. Naast kennis doe ik tijdens zo’n scholing ook nuttige contacten op. Dat vind ik ook een van de opbrengsten van scholing: de verbreding van je netwerk.

*‘Het is essentieel dat een  
schoolleider van kinderen en  
mensen houdt’*

Lang geleden hoorde ik tijdens een nascholing ‘leren is niet altijd 1:25:50:50’. Die uitspraak is mij goed bijgebleven. Het betekent dat het voor leren niet per se nodig is dat 1 docent met een klas van 25 leerlingen 50 minuten lang in een lokaal van 50 m<sup>2</sup> aan het werk is. Dat kan ook anders, daar kun je flexibel mee omgaan. Ik hou ervan op school discussies te voeren over dit soort onderwerpen. De leider van de toekomst stelt zich vier vragen: waar wil je met je school naartoe en wat hebben je leerlingen nodig; waar kom je vandaan; welke stap is dan nu gepast? Een goede leider kent zichzelf en zijn medewerkers en is niet alleen bezig met de waan van de dag, maar vooral ook met de nabije en verder gelegen toekomst. Daarnaast is het essentieel dat een schoolleider van kinderen en mensen houdt. En dat je je medewerkers en leerlingen wilt zien groeien en ontwikkelen naar hun plek in gezin, kerk en maatschappij.”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens






Vijf professionaliseringsthema's geven houvast

# ANKER VOOR BESTUURDERS

Hoe zorgen we ervoor dat professionalisering en permanente educatie blijvend de aandacht hebben van bestuurders? Deze vraag leidde tot een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs. De thema's werden midden vorig jaar definitief vastgesteld door de algemene ledenvergadering van de VO-raad.

Tekst: Jacq Zinken



Met de set professionaliseringsthema's voor bestuurders heeft het onderwijsveld de richtlijnen in handen om serieus werk te maken van professionalisering. Hans van Willegen, adviseur bij B&T, was namens de VO-raad nauw betrokken bij het proces dat uiteindelijk tot de zes thema's heeft geleid.

“In het onderwijs is al enige tijd sprake van een ontwikkeling naar professionalisering van beroepsgroepen”, stelt hij vast. “De afgelopen jaren verschenen er op dat vlak een reeks publicaties en onderzoeken die het onderwerp hoog op de agenda hebben gezet. Ook werden in sectorakkoorden afspraken gemaakt over het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Die ontwikkelingen hebben onder meer geleid tot het ontstaan van registers, zoals bijvoorbeeld het schoolleidersregister PO en VO. Dan is haast vanzelf de gedachte die opkomt: eigenlijk moet je beginnen met de bestuurders. De top van de organisatie moet het goede voorbeeld geven.”

### **Ambities**

Verdere professionalisering van bestuurders is een logisch gevolg van de ambities van de sector en de stappen die bestuurders zelf hebben gezet op het gebied van professionalisering en governance. Voorbeelden hiervan zijn de Code Goed Onderwijsbestuur VO en de afspraken met betrekking tot collegiale bestuurlijke visitatie (waarover later meer). Van Willegen erkent dat ook de beeldvorming in de buitenwereld een rol heeft gespeeld. Incidenten als bij Amarantis, BOOR en recentelijk LVO hebben hun sporen nagelaten. “De bestuurder zegt al gauw: ik zorg zelf voor mijn professionalisering; dat kun je best aan mij overlaten. Tegelijkertijd heeft hij er last van als een andere bestuurder minder kwaliteit levert. Dus op het moment dat de inspectie langskomt bij LVO en constateert dat daar van alles mis is met de examens en dat het bestuur ook steken heeft laten vallen, gaat ze ook andere organisaties bevragen. Met andere woorden: andere besturen kunnen last krijgen van het gegeven dat een van de collega's een fout maakt.”

### **Werkwijze**

Al in 2017 werden er forse stappen gezet op het vlak van professionaliseringsthema's. Met als uitgangspunt 'wat vinden de bestuurders in het vo zelf de belangrijkste thema's' zijn toen een koplopersgroep en een werkgroep gevormd, die al snel in elkaar geschoven zijn. Van Willegen: “Mijn ervaring is: je moet met veel mensen spreken en die moeten hun woorden uiteindelijk kunnen terugvinden in het eindresultaat.”

## *‘De top van de organisatie moet het goede voorbeeld geven’*

Om tot een bruikbare afbakening te komen van de thema's werd gebruikgemaakt van verschillende bronnen, zoals het rapport 'Governance in de zorg' uit 2015. Ook lag er een eerder onderzoek van de VO-academie over professionaliseringsthema's, waarbij allerlei bestuurders uit het vo zijn geïnterviewd. Bij de verdere uitwerking zijn bovendien deskundigen van buiten betrokken, zoals Pauline Meurs, hoogleraar Bestuur van de Gezondheidszorg, en Marlies Honingh, universitair docent Bestuurskunde. “Maar”, zegt Van Willegen nadrukkelijk, “het is zeker geen kwestie geweest van 'ophalen' bij de top van de universiteiten en vervolgens aan bestuurders vragen wat zij ervan vonden. De opgestelde professionaliseringsthema's zijn geworteld in het discours en in de discussie in het vo en po.”

### **Voorzet**

In het najaar van 2017 verscheen de 'Voorzet voor een professionaliseringskader' van de hand van Sam Terpstra. Terpstra heeft veel ervaring als bestuurder en toezichthouder, was onder meer lid van het algemeen bestuur van de VO-raad en vanuit die hoedanigheid ook betrokken bij de VO-academie en het schoolleidersregister VO. Zijn voorzet is op verschillende plekken breed bediscussieerd, zoals in de themacommissie governance van de VO-raad, de Onderwijsbestuurdersvereniging (OBV), de



bestuurdersvereniging primair onderwijs (BvPO) en de Coöperatie VO.

In de loop van 2018 werden nog vier bijeenkomsten georganiseerd om de inhoud van de set professionaliseringsthema's nader te bespreken en het stuk bij te slijpen. Uiteindelijk was het volgens Van Willegen relatief eenvoudig om het document geaccepteerd te krijgen in de verschillende algemene ledenvergaderingen.

## Geen afvinklijstje

De set professionaliseringsthema's zoals die er nu ligt, is nadrukkelijk niet bedoeld als een afvinklijstje. Er is weliswaar gestreefd naar 'een soort integraliteit', maar de thema's zijn niet scherp afgebakend, ook al niet omdat het vak bepaald niet eenduidig is. Neem het dilemma klein-groot. Van Willegen: "Heeft een lid van een groot bestuur in Rotterdam nou dezelfde rol als de bestuurder van een eenpitter elders in het land?"

## *'Heeft iemand van een groot bestuur in Rotterdam dezelfde rol als een bestuurder van een eenpitter elders in het land?'*

Bij het beantwoorden van die vraag is volgens hem het model van Pauline Meurs goed bruikbaar: "Dat zegt: de bestuurlijke taak is op zich helder, een wettelijk gegeven. Maar de bestuurlijke context en de bestuurlijke opgave kunnen nog wel eens verschillen. Als je een profiel maakt, kijk je eerst naar wat je moet kunnen en kennen. Als het vervolgens gaat over de meer contextafhankelijke taken, telt bijvoorbeeld ervaring mee. Bij werving en selectie zullen altijd eigenschappen worden toegekend die niet in de professionaliseringsthema's zijn vervat."

## T-profiel

Als er sprake is van een meerhoofdig bestuur kun je ook kiezen voor een opdeling van de functie van bestuurder, volgens Van Willegen: "De ene bestuurder is dan bijvoorbeeld vertegenwoordiger naar buiten en de ander is meer intern gericht. Met het professionaliseringskader in de hand zou je kunnen zeggen: 'die thema's zijn meer voor jou

en die zijn meer voor mij'. Je zou kunnen werken met een T-profiel: in de breedte heb je in principe wel zicht op al die thema's, maar je specialisme en belangrijkste focus zit in de diepte."

De functie directeur-bestuurder is lastig, erkent Van Willegen. "Voor sommige dingen die van een directeur-bestuurder gevraagd worden moet hij beschikken over eigenschappen die bij een schoolleider horen. En voor een ander deel over eigenschappen die bij een bestuurder horen. Maar in dit kader hebben we ons beperkt tot dat laatste; uiteindelijk is hij toch altijd bestuurder, die dan wel nog iets extra's nodig heeft."

## Visitatie

Nu de set professionaliseringsthema's op tafel ligt, is de vraag hoe de sector verder gaat. Het is volgens Van Willegen aan bestuurders zelf hoe zij met de thema's omgaan. "De VO-raad schrijft niet voor waar je je op moet professionaliseren. We gaan ervan uit dat bestuurders de behoefte hebben om iets te doen aan hun eigen professionele ontwikkeling. Wij zeggen: dit zijn de thema's die ertoe doen. Als je intercollegiale bestuurlijke visitatie hebt: kijk ernaar. Als je in gesprek gaat met je raad van toezicht: kijk ernaar. Als je met elkaar in gesprek gaat: praat erover."

Van Willegen wijst in dit verband ook op de discussie die Paul Rosenmöller losmaakte toen hij voorstelde dat bestuurders in het vo eigenlijk eens in de zoveel jaar zouden moeten deelnemen aan collegiale bestuurlijke visitatie, als een soort APK voor bestuurders. In 2018 hebben de leden van de VO-raad met elkaar afgesproken om eens in de vier jaar deel te nemen aan zo'n vorm van collegiale bestuurlijke visitatie.

Is de bestuurder uiteindelijk niet de slager die zijn eigen vlees beoordeelt? "Het gaat over de kenbaarheid van je afweging", brengt Van Willegen daar tegenin. "Je zegt duidelijk dat je een bepaalde keuze maakt en je kunt uitleggen waarom je dat hebt gedaan. Dan ben je transparant en leg je in feite het oordeel buiten jezelf."

Daarnaast is er nóg een ontwikkeling waar je als bestuurder steeds meer mee te maken hebt, aldus Van Willegen. "De inspectie heeft de afgelopen jaren vooral gekeken naar onderwijskwaliteit, maar tegenwoordig wil OCW steeds meer een oordeel geven over bestuurlijk handelen. Dan wordt er toch een indirect oordeel geveld over de bestuurder."

# Een set professionaliseringsthema's voor onderwijsbestuurders

## I. Boegbeeld en hoofd

De bestuurder staat voor de organisatie en representeert de onderwijsorganisatie.

## II. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht

De bestuurder functioneert in een breed maatschappelijk speelveld: de directe context van de onderwijsorganisatie (lokaal, regionaal), het maatschappelijke speelveld en de publieke meningsvorming rond taak en verantwoordelijkheid van onderwijs.

## III. Strategische visie en planning

De bestuurder draagt zorg voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en van de visie op onderwijs.

## IV. Leiderschap

De bestuurder vertaalt de positionering en de keuze van de strategische koers naar de interne inrichting van de organisatie.

## V. Verantwoordelijkheid en rekenschap

De bestuurder stuurt effectief op het realiseren van concrete resultaten. De bestuurder draagt zorg voor de externe en interne verantwoording over de 'performance' van de organisatie.

## VI. Persoonlijke professionaliteit

De onderwijsbestuurder beschikt over een integrale koppeling tussen de persoonlijke eigenschappen en kennis en vaardigheden.

## Meerdere doeleinden

De set professionaliseringsthema's kan voor meerdere doelen worden gebruikt. Van Willigen: "Ten eerste ligt er een lijntje naar de VTOI-NVTK (vertegenwoordiger van intern toezichhouders uit kinderopvang en onderwijs). Het zou mooi zijn als bestuurders het professionaliseringskader gebruiken om in gesprek te gaan met hun raad van toezicht. Ten tweede zou het goed zijn om bij werving en selectie te kijken of iemand in potentie kan voldoen aan de eisen die worden gesteld. We hebben daarom ook bijeenkomsten gehad met wervings- en selectiebureaus, want het is natuurlijk een nuttig document voor het opstellen van wervingsteksten en profielen."

*'We gaan ervan uit dat bestuurders de behoefte hebben om iets te doen aan hun eigen professionele ontwikkeling'*

De set is daarnaast natuurlijk een mooie checklist voor de bestuurder zelf: Waar zou ik aan moeten werken als het gaat over mijn eigen professionele ontwikkeling? Het geeft bovendien een kader voor de bestuurlijke visitatie: Waar kijk je naar bij een ander? Van Willigen ziet nog een laatste manier waarop de set kan worden gebruikt: "Het is een heel mooi pakket om te bespreken met de opleidingsinstellingen die moeten zorgen voor een passend aanbod."

## Funderend onderwijs

Tot slot komt Van Willegen nog met een wens: "De professionaliseringsthema's zijn gemaakt voor het funderend onderwijs, dus zowel voor het po als het vo. Daarin komt tot uitdrukking dat beide sectoren zeker vanuit het bestuurlijk perspectief veel meer op elkaar lijken dan soms wordt verondersteld. Dit vraagt om bestuurders met soortgelijke competenties. Het is dus logisch om samen te professionaliseren en daarbij na te denken over de gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurders in het funderend onderwijs. Misschien is de wens dan wel de vader van mijn gedachte, maar op bestuurlijk niveau is dit in ieder geval een mooie stap." ■

Meer weten? Neem contact op via [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl) o.v.v. 'professionaliseringsthema's bestuurders'.

# OVER 5 JAAR

Het onderwijs staat de komende jaren voor veel uitdagingen. Welk leiderschap past daarbij? Directeur Marieke Sumter, coördinator Hans Pastoor en rector-bestuurder Anke de Peuter vertellen hoe zij leidinggeven (willen) zien veranderen.

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Dirk Kreijkamp

A close-up portrait of Marieke Sumter, a woman with voluminous, curly dark hair, smiling warmly. She is wearing a dark top. The background is a blurred indoor setting with vertical lines, possibly a hallway or office.

*‘Als leidinggevende ben je ook sparringpartner van docenten’*

## MARIEKE SUMTER

Directeur op de Gooise Praktijkschool in Hilversum

### ‘Niet alleen school en leidinggevenden moeten flexibel zijn, maar ook professionalisering’

“Tien jaar ben ik teamleider geweest op een school voor havo en vwo toen ik de overstap maakte naar deze school. Dat waren twee grote veranderingen in een keer: ik werd directeur in het praktijkonderwijs. Ik heb daar bewust voor gekozen omdat ik heel graag leiding wilde geven aan een kleine school, maar pas als je er zit, merk je het verschil. Vanaf dag 1 ben je de directeur en het praktijkonderwijs is wezenlijk anders dan havo of vwo.

Ik zit hier nu drie jaar en ik heb nog nooit zoveel geleerd. Als directeur ben ik een enorme verbinder. Ik werk veel en graag met teams. Ruimte geven aan docenten om het onderwijs te ontwikkelen hoort daarbij. Organisatorische zaken moeten daarom goed geregeld zijn. We hebben bijvoorbeeld een gedegen inductieprogramma voor nieuwkomers. En ik moet ook flexibel zijn. Dat is een van de kwaliteiten die je als leidinggevende in het onderwijs steeds meer zult moeten hebben. Maatwerk zal steeds meer de standaard zijn en in de school komen meer trajecten naast en door elkaar te lopen. Dat geldt zeker voor het praktijkonderwijs en ons onderwijsconcept. Het is persoonlijk onderwijs, je moet oog hebben voor de behoeftes van de leerlingen en ouders. We werken met het Big Picture-concept, waarbij leerlingen persoonlijke leerplannen hebben, gebaseerd op hun eigen kwaliteiten en interesses. In onze school zijn weinig vaste

ijkpunten, zoals geplande rapportvergaderingen. Als een leerling op het punt staat een volgende fase in te gaan, is dat het moment om met alle belanghebbenden aan tafel te gaan zitten. Dit alles betekent dat je als school mee moet kunnen bewegen, en dus ook als directeur.

Als leidinggevende ben je ook de sparringpartner van de docenten. Feedback geven, maar ook de tools en het vertrouwen geven. Daarnaast zijn contacten met externen erg belangrijk, zoals stagebedrijven. Je moet zorgen dat zij een band blijven voelen met de school.

Ook professionalisering is wat mij betreft flexibel. Dat kan bijvoorbeeld in intervisiegroepen met een goede procesbegeleider, waar je je eigen dilemma's en casussen kunt bespreken. Inspirerende sprekers zijn ook belangrijk om energie van te krijgen. Binnen de Gooise Scholen Federatie hebben we een directie-intervisiegroep die drie of vier keer per jaar bij elkaar komt. We leren daar erg veel van elkaar. Als ervaren schoolleider vind ik het leuk om daarnaast modules te volgen, in plaats van een hele leergang. Soms ontbreekt het je op een bepaald onderwerp aan kennis en dan wil je alleen daarop worden bijgespijkerd.” ■

*‘Misschien wordt het ooit normaal om vaker van school te wisselen’*

## HANS PASTOOR

Coördinator kernteam leerjaar 5 en 6 op het Commanderij College in Gemert

### ‘Een goede leidinggevende zorgt dat het kerndoel van de school helder is’

“Al in mijn jeugd wilde ik graag de liefde voor muziek overbrengen, en de kennis daarover. De keuze voor het onderwijs was daarom niet moeilijk. Op mijn vorige school heb ik een tijdje een teamleider vervangen. Ik was meteen verkocht; je bent een spin in het web. Dat betekent niet dat ik alle beslissingen alleen nam, want het gaat erom dat je samen met je team het onderwijs vormgeeft. Toen de teamleider terugkwam, ging ik op zoek naar een soortgelijke positie. Op het Commanderij College was ik vanaf dag 1 helemaal zelfstandig teamleider. Dat was turbulent, alles was nieuw. Ik heb toen gemerkt hoe belangrijk iemand is die je inleidt in de school, zowel voor de formele als de informele zaken. De grootste uitdaging voor scholen is om hun richting te bepalen: waar wil je heen met je leerlingen? De wereld verandert snel, maar de visie op onderwijs is helaas nog vaak dezelfde als ik ruim dertig jaar geleden heb ervaren, alleen met modernere middelen. Ik denk dat de kern zou moeten zijn dat leerlingen meer zichzelf leren kennen. Een goede leidinggevende zorgt dat het kerndoel van de school helder is, maar de invulling moet vanuit de onderkant komen. Het management zorgt voor het leiden van processen én luistert veel. Een oud-directeur van mij zei ooit: ‘Ik heb één mond en twee oren, zodat ik twee keer zoveel kan luisteren’.

Een teamleider zou zich minder met dagelijkse leerlingenzaken moeten bezighouden en meer met ontwikkelingen in het team en van het team. Ik zie de teamleider als inspiratiebron en pater familias van de docenten en mentoren. Belangrijk blijft dan dat je jezelf open stelt voor feedback, met behulp van intervisie bijvoorbeeld. Ik neem deel aan Lerend Leiderschap van de VO-academie en heb daarvoor Lead & Learn gedaan. Eigenlijk ben ik steeds op zoek naar nieuwe kennis, nieuwe inzichten, nieuwe ervaringen. Ook dat is goed leiderschap. Mijn functie als teamleider op mijn huidige school is helaas door een reorganisatie verdwenen. Waar ik over vijf jaar sta weet ik niet. Ik ben ambitieus en zou het ook niet erg vinden om van school te wisselen. De vorige keer heeft me dat veel positiefs gebracht. Misschien wordt de cultuur in onze sector ooit zo dat het normaal is om vaker van school te wisselen. Dat gun ik elke leerling: enthousiaste, nieuwsgierige docenten die hun leerlingen echt zien, ze willen kennen en ervaring hebben opgedaan op verschillende plekken - binnen en buiten het onderwijs. ■





*‘Ik houd mijn blik voortdurend naar buiten gericht’*

## ANKE DE PEUTER

Rector-bestuurder van het Amstelveen College

### ‘Leiderschap is vooral mensen meenemen in onderwijs dat beter aansluit op wat de maatschappij vraagt’

“Ik ben in hart en ziel een onderwijzersmens. Stapje voor stapje heb ik de klassieke onderwijsloopbaan doorlopen: van docent Engels via teamleider en schoolleider naar mijn huidige functie. Als rector-bestuurder heb ik een mooie onderwijskundige opdracht: hoe geven we ons onderwijs vorm, nu en in de toekomst. Daarom ben ik alert op allerlei ontwikkelingen in en buiten de school. De ambities die ik en anderen hebben, zijn samengekomen in het schoolplan dat we nu aan het uitvoeren zijn. Het draagvlak is er. Daarbij ben ik veeleisend; we zijn verplicht aan onze leerlingen om een zo hoog mogelijke onderwijskwaliteit te bieden.

De essentie van mijn leiderschap is vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Dat werkt beter dan top-downbeslissingen. Niet alles is een managementprobleem; de kennis en kunde zit bij de docenten. Mijn stijl van leidinggeven is situationeel en richtinggevend. Naast het zorgen voor kaders ben ik coachend waar het kan en interveniërend waar het moet. Dat kreeg ik afgelopen jaar terug in de feedback bij de bestuurlijke visitatie van de VO-academie, maar ook dat ik veeleisend en soms wat ongeduldig ben. Het is fijn om die feedback te krijgen, daarmee kan ik reflecteren.

De onderwijsagenda zal de komende jaren bepaald worden door maatwerk, persoonlijke vorming en digitalisering, in combinatie met mondige leerlingen en ouders. Het tempo van veranderingen wordt

steeds hoger en veel beroepen die onze leerlingen gaan beoefenen, bestaan nog niet. Daarnaast zal het lerarentekort een uitdaging blijven. In die context betekent leiderschap vooral mensen meenemen in onderwijs dat beter aansluit op wat de maatschappij vraagt. Daaronder valt ook het benoemen van zaken die belangrijk maar nu ongemakkelijk zijn. Bestuurders hebben meer dan ooit kennis nodig van het regionale krachtenveld en de maatschappelijke context. En het vraagt ook steeds meer leiderschap bij morele keuzes. Daarbij vaar ik op mijn moreel kompas en ethisch leiderschap.

In de afgelopen jaren heb ik veel kennis en ervaring opgedaan, maar met de ambities die we als school hebben en de uitdagingen waar we als sector voor staan, is dat niet voldoende. Je moet jezelf blijven ontwikkelen. Ten eerste door feeling te houden met het onderwijs zelf. Ik bezoek lessen en geef invallessen, net als onze docenten. Maar ook door de blik voortdurend naar buiten te houden.

Daarnaast heb ik veel aan intervisie. Bezoeken van en bij andere bestuurders en de intensieve gesprekken die daar bij horen, zijn erg leerzaam. Daarom zit ik ook in een netwerk van vijftien bestuurders. De sprekers die we uitnodigen zijn mensen die echt iets kunnen toevoegen aan onze kennis. We hebben ook een uitgebreid intervisiedeel: in een veilige omgeving bespreken we dilemma's en vraagstukken.” ■

# OP NAAR EEN BETEKENISVOL ONDERWIJSPROGRAMMA

Ontwikkelscholen oefenen alvast met vernieuwing van hun curriculum. Wat zijn de winstpunten, wat is lastig, en hoe begeleid je als schoolleider zo'n vernieuwingsproces? Een schoolleider en een docent vertellen.

Tekst: Marijke Nijboer

Iris Eshel, rector van de Joodse Scholengemeenschap Maimonides in Amsterdam, vindt het hoog tijd om het curriculum meer betekenisvol te maken voor leerlingen. "Leerlingen weten nu niet goed waartoe ze leren", aldus Eshel. "Het is belangrijk dat ze de context begrijpen en zien wat de stof hen gaat brengen." Wanneer je de stof vakoverstijgend gaat aanbieden, zegt zij, merken leerlingen dat ze daar hun analytisch vermogen voor moeten ontwikkelen. "Als school moet je van kennisontwikkeling naar een ander soort ontwikkeling. Het gaat erom dat leerlingen kennis kunnen vinden, weten hoe ze de validiteit kunnen toetsen en hoe ze die kennis kunnen gaan gebruiken. Daarnaast komt er meer nadruk op vaardigheden. Die helpen bij het maken van weloverwogen, kritische en passende keuzes: iets wat een snel veranderende maatschappij constant van je verwacht."

Het Maimonides is, net als het Stedelijk Gymnasium Breda, ontwikkelschool voor Curriculum.nu (zie

kader) voor het vakgebied Mens & Maatschappij. Helma Twilt, docent economie in Breda, merkt dat er nogal wat voorwerk nodig is voordat je vakoverstijgend kunt werken. In Mens & Maatschappij komen de vakken geschiedenis, aardrijkskunde, economie en filosofie of levensbeschouwing samen. "De les- en examenprogramma's zijn niet op elkaar afgestemd. Er zijn wel overlappende thema's en een incidentele projectweek opzetten lukt prima, maar structureel vakoverstijgend werken is lastiger."

## Denkproces

Ontwikkelscholen denken mee over oplossingen voor dergelijke vraagstukken en gaan straks producten van de ontwikkelteams uitproberen. Eshel: "Het heeft bij ons de ogen geopend voor wat we met ons eigen curriculum willen. Er start een denkproces over wat je je leerlingen wilt meegeven en over in hoeverre je van de methode durft af te wijken. Je komt tot een duiding van je leerdoelen." Dat laten



*‘Er is zóveel ruimte, dat is binnen mijn team echt als een opluchting ervaren’*

veel scholen volgens haar over aan de uitgeverijen en hun methodes. “Dat kan, maar als je met elkaar die doelen gaat duiden, kun je tot nieuwe inzichten komen. Mijn docententeam bespreekt hoe ze die doelen zo kunnen omschrijven en neerzetten dat ze betekenisvol worden voor leerlingen. Dat is een heel mooi proces.”

Het Maimonides startte afgelopen schooljaar in de brugklas met vakoverstijgende projecten (zie kader). Komend schooljaar komt de volgende stap: de ontwikkeling van het vak Mens & Maatschappij. De school verzorgde al projectonderwijs voordat Curriculum.nu van start ging. “We zijn heel blij dat we ontwikkelschool zijn; dit sterkt onze docenten in het idee dat we het juiste doen. We hebben veel ondersteuning gehad van het SLO bij het definiëren van goede leerdoelen. Het goede van Curriculum.nu is dat er uitstekende professionals aan verbonden zijn.” Op het Maimonides leefde de vraag hoeveel ruimte er is binnen het curriculum om vakoverstijgende te werken. “De mensen van SLO zeiden constant: je mag óók dit en kan óók dat. Er is zóveel ruimte, dat is binnen mijn team echt als een opluchting ervaren.”

#### **Onderzoeksvaardigheden**

Het Stedelijk Gymnasium Breda merkte dat instromende leerlingen nauwelijks onderzoeksvaardigheden bezitten. Ook in de vijfde klas, bij het maken van het profielwerkstuk, viel op dat leerlingen op dit punt nog tekortschoten. Helma Twilt, docent,

ontwikkelde samen met docent Nederlands Nadia Klijn een leerlijn academische vaardigheden. Er loopt nu een pilot in klas 1. “De leerlingen verkennen een probleem, bedenken een onderzoeksmethode, voeren die uit, verwerken de resultaten in een conclusie en doen verslag of geven een presentatie. Dat doen we vakoverstijgend.” Verschillende werkgroepen zijn bezig met de invulling van dit programma. Daarbij horen ook twee projectweken in klas 4 en 5, die worden ingevuld door een multidisciplinair team.

*‘Wij focussen minder op het resultaat en meer op het proces’*

Ook op het Maimonides is besloten om de vaardigheden van de brugklassers aan te vullen. Eshel: “Wij merkten bij de start van het projectonderwijs dat de brugklassers allerlei vaardigheden zoals plannen en digitale handigheid nog niet beheersten.” Samen met het toeleverend basisonderwijs biedt Maimonides de huidige groep 8 direct na de eindtoets hun gezamenlijke project ‘Stap in de brugklas’ aan, waarin aandacht is voor het versterken van hun metacognitieve vaardigheden en executieve functies. “Dat is ook waardevol voor degenen die naar een

## Curriculum.nu

Curriculum.nu legt de basis voor de actualisatie van het curriculum van alle leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs. Sinds begin 2018 werken 125 leraren en 18 schoolleiders in negen ontwikkelteams samen met scholen bij het vaststellen wat leerlingen moeten kennen en kunnen. Zij krijgen daarbij hulp van wetenschappers, vakverenigingen, lerarenopleidingen, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De ontwikkelteams buigen zich over de leergebieden Nederlands, Engels/Moderne vreemde talen, Rekenen & Wiskunde, Digitale geletterdheid,

Burgerschap, Kunst & Cultuur, Bewegen & Sport, Mens & Maatschappij en Mens & Natuur. Aan elk ontwikkelteam zijn zo'n acht ontwikkelscholen gekoppeld. Die denken mee met het ontwikkelteam en werken op school aan curriculumontwikkeling. Na de zomer van 2019 worden de opbrengsten overhandigd aan minister Slob. Hij stuurt ze naar de Tweede Kamer voor verdere besluitvorming en om een vervolgproces te bepalen.

[www.curriculum.nu](http://www.curriculum.nu)

andere middelbare school gaan. Ze leren plannen, zelfstandig werken, leren voor een toets, controleren of hun werk voldoet aan een beoordelingsformulier, een goede vraag stellen, inzichtelijk maken wat ze moeilijk vinden, met een laptop werken, een rooster lezen. Ik denk dat kinderen zo beter voorbereid naar onze school komen.”

### Ruimte maken

Hoe creëren de scholen ruimte voor nieuwe programmaonderdelen? Twilt: “Onze pilot in klas 1 konden we vrij gemakkelijk implementeren dankzij ruimte in de uren rond het mentoraat. De twee projectweken in de bovenbouw vallen in voormalige activiteitenweken. Maar als we straks meer ruimte willen gaan maken, zullen we pijnlijkere beslissingen moeten nemen. Je kunt niet eindeloos dingen opstapelen.”

*‘Je moet er constant met elkaar in blijven geloven, eerlijk zijn over wat werkt en wat niet. Als schoolleider faciliteer je dat proces’*

Het Maimonides biedt een aantal vakken gecondenseerd aan. Tijdens het project over de Joodse gemeenschap kregen de leerlingen in één periode vijf uur geschiedenis per week; kennis die ze meteen konden toepassen, met vaardigheden die in de leerdoelen stonden. Eshel: “Zo’n periode wordt afgesloten met een toets, project en tentoonstelling. Daarmee was het vak geschiedenis voor leerjaar 1 afgesloten.”

### De schoolleiding faciliteert

Op het Stedelijk Gymnasium Breda was de schoolleiding vanaf het begin sparringpartner, vertelt Twilt: “We verwachten ook van hen dat zij ruimte creëren om op school het gesprek over de vernieuwing te beginnen. En wanneer zo’n traject eenmaal loopt, dat zij het koesteren en laten groeien. Dat hebben onze schoolleiders heel goed gedaan. Zij hebben gezorgd dat knopen werden doorgemaakt en dat collega’s erbij betrokken werden. Ze hebben waar nodig tijd vrijgeroosterd en onze vernieuwing op studiedagen besproken met het team. Zo werd het echt het initiatief van de school.”

Eshel: “Ik zorg vooral voor de mensen die dit aan het doen zijn. Ik heb in hun jaartaken wekelijks vergadertijd opgenomen; aan het begin van de week voor planning en aan het eind voor reflectie. Wij focussen minder op het resultaat en meer op het proces, dat we bekijken en vieren. Bij het resultaat kijken we wat we ervan hebben geleerd en wat we



## Vakoverstijgend project

Brugklassers van het Amsterdamse Maimonides maakten in opdracht van het Joods Historisch Museum een toekomstbeeld van de Joodse gemeenschap in Amsterdam. Ze deden in negen themagroepen historisch onderzoek. Hun vondsten vatten ze samen in een poster. Ze maakten ook objecten die de toekomst van de Joodse gemeenschap weergaven. Het project leidde tot een tentoonstelling in het Joods Historisch Museum.

Rector Eshel: “De leerlingen keken kritisch naar de gevonden informatie en plaatsten deze in z’n context. Ze werkten samen en leerden veel over de Joodse gemeenschap. Dit is onderzoekend leren over dingen die je interessant vindt, met inzet van je eigen talenten. Het is heel stoer om als brugklasser een tentoonstelling in te richten en een presentatie te geven terwijl je familie toekijkt. Dat doet iets met je zelfwaarde.”

de volgende keer anders gaan doen. Als schoolleider moet je meebewegen in het proces en onderdeel zijn van het team. Dat kost wel veel energie en tijd.”

### Uitdaging

Zo’n andere werkwijze is roosterteknisch een uitdaging, zegt Eshel. “Vier keer per jaar een nieuw rooster voor de brugklas vraagt een enorme flexibiliteit van iedereen. De anderen hebben meer tussenuren. Je moet er constant met elkaar in blijven geloven, eerlijk zijn over wat werkt en wat niet. Als schoolleider moet je dat proces faciliteren.”

En je moet je ouders goed blijven informeren, zegt zij. “Onze ouderklankbordgroep zorgt voor korte lijnen. Een vast agendapunt daar is: wat hoort u aan de keukentafel? Dat moeten wij ook weten.”

En natuurlijk moet ook de rest van het team goed geïnformeerd blijven. “Zorg dat je geen eiland krijgt binnen de school.”

Twilt: “Wij vinden allemaal dat leerlingen hun academische vaardigheden moeten verbeteren. Maar als zo’n project van iedereen is, is het ook van niemand. Je moet het verankeren, het eigenaarschap moet duidelijk zijn. Pas dan kan het goed uit de verf komen.”

Er moppert weleens een collega, die liever op de oude manier zou blijven werken. Twilt: “Kritische geluiden mogen er zijn, die leveren soms ook nieuwe inzichten op. Maar dat weerhoudt de school niet van het ontplooiën en verder uitzetten van ons initiatief.”

### Betere aansluiting

Beide scholen zijn ervan overtuigd dat zij met hun vernieuwingen beter aansluiten op vervolgonderwijs en maatschappij. Twilt: “Universiteiten vinden dat leerlingen slecht kunnen samenwerken, moeizaam teksten schrijven en nauwelijks onderzoek kunnen doen. Wij hopen zo te zorgen voor een betere aansluiting. We willen in de nieuwe leerlijn thema’s onderzoeken die in de samenleving spelen. Hopelijk kunnen we daarbij samenwerken met organisaties die interessante opdrachten hebben. Dan wordt ons onderwijs nog betekenisvoller voor leerlingen.”

Eshel: “Wij hebben een stukje mediawijsheid opgenomen in het onderwijs. Leerlingen leren kritisch denken en fake nieuws herkennen. Ze krijgen meer zicht op de samenleving en hun rol daarin. Joodse kinderen moeten zich ervan bewust zijn dat mensen op een bepaalde manier naar hen kijken. Dit programma helpt hen meer om zich staande te houden en wereldburgers te worden.”

En de leerlingen? Die vinden de vakoverstijgende projecten ‘helemaal te gek’, zegt Eshel. “Vooral wanneer ze kunnen laten zien wat ze hebben gedaan. Ze begrijpen de context en zijn veel trotser dan wanneer ze een mooi cijfer op een toets halen. We vieren met hen de successen en ik merk dat ze daarvan groeien.” ■



## VO ACADEMIE

### ORIËNTATIE OP LEIDERSCHAP EN ORIËNTATIE OP BESTUREN

Van docent naar schoolleider of van schoolleider naar bestuurder. Het zijn behoorlijke stappen in een onderwijscarrière. Om docenten en schoolleiders te faciliteren in het zetten van die volgende stap, verzorgt de VO-academie twee leertrajecten ter oriëntatie op een volgende loopbaanstap.

24 mei begint de leergang 'Oriëntatie op besturen'. Deze leergang geeft de deelnemende schoolleiders een realistisch beeld van het beroep én een professioneel en realistisch zelfbeeld. Zo kunnen

schoolleiders een gefundeerde en bewuste keuze maken voor het beroep bestuurder.

23 september 2019 begint de najaarsgroep van de vierde tranche 'Oriëntatie op leiderschap'. Deze leergang is ontwikkeld voor docenten met leiderschapsambities die de mogelijkheden willen verkennen voor toekomstig schoolleiderschap. Na afloop hebben de deelnemende docenten inzicht in de eigen leiderschapskwaliteiten, is er ervaring opgedaan met leidinggeven en kan men een weloverwogen keuze maken voor een volgende loopbaanstap.

Interesse in deelname? Kijk voor meer informatie op [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) of stuur een mail naar [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl).



**Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken. En wat hebben zij nodig om hun leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen?**

## Nan Botting

Rector Koninklijke Scholengemeenschap Apeldoorn

“Soms kun je de kennis die je opdoet tijdens een cursus meteen inzetten. Zo kon ik wat ik heb geleerd tijdens de leergang Strategisch HRM snel vertalen naar de schoolpraktijk. De school waar ik destijds werkte, was een innovatieve school en de inhoud van de cursus sloot goed aan bij de manier waarop wij met onze medewerkers wilden omgaan. Naar aanleiding van de leergang zijn we gaan nadenken over het omzetten van de gesprekkencyclus naar meer directe feedback en het ondersteunen van netwerken van docenten.

Op mijn huidige school begint de beweging naar meer autonomie van de onderwijsprofessional nu ook. Bij elke verandering is het belangrijk dat je aansluit bij de fase van ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt. Je moet niet in een klap alles willen veranderen. Daarbij heb ik veel aan wat ik leerde bij het traject VO-managementcoach. Een belangrijk element bij het coachen is dat je de verantwoordelijkheid neerlegt waar hij hoort, bij de onderwijsprofessionals zelf. Dan moet je hen dus in positie brengen. Met de team- en afdelingleiders ben ik hier nu mee bezig.

*‘We zijn gaan nadenken over het omzetten van de gesprekkencyclus naar meer directe feedback’*

Schoolleider zijn is een vak en dat vak moet je leren. De NSO (Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, red.) biedt een goede basis. Naast het opdoen van kennis is het informele leren belangrijk, zoals dat kan bij de VO-academie middels intervisietrajecten. Ook het verbreden van je netwerk doe je op die manier. Zo kun je van gedachten wisselen met mensen die met dezelfde zaken bezig zijn. Hoe ga je bijvoorbeeld om met de vijftig uur ontwikkeltijd die leraren vanaf augustus krijgen?”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens



# LEESVOER

Tekst: Bert Peene

## WÉG MET VAGE CONCEPTEN ALS 'BETROKKENHEID' EN 'VERBINDEND LEIDERSCHAP'!

Middenmanagers in het voortgezet onderwijs hebben een sleutelrol bij het realiseren en verbeteren van onderwijsopbrengsten. Lang niet alle middenmanagers zijn echter in de positie om die sleutelrol succesvol te kunnen vervullen. Zijn ze geen manusje-van-alles meer of Kop van Jut, dan beperkt hun rol zich nog te vaak tot die van regelneef. Tot die alarmerende conclusie kwamen ruim vijf jaar geleden de samenstellers van de brochure 'Middenmanagement in positie.

Leidinggeven aan opbrengstgericht werken' (VO-raad, 2013).

Anno 2019 is de situatie op sommige (veel?) scholen nauwelijks beter, maar als we kijken naar wat er in de achterliggende jaren wel is gerealiseerd, kunnen we vaststellen dat afdelingsleider, teamleider of conrector tegenwoordig een functie is die serieus genomen en voldoende tot goed gefaciliteerd wordt. Een voorlopige conclusie zou dus kunnen luiden dat het middenmanagement inmiddels in positie is.

Toch is enige voorzichtigheid hier op zijn plaats. De auteur van de eerder genoemde brochure omschrijft het in positie zijn als 'dat het middenmanagement in staat is een goede bijdrage te leveren aan het realiseren van de opdracht van de school.' Dat lijkt vrij duidelijk, maar daaronder liggen twee andere vragen, die niet beantwoord worden maar wel degelijk de moeite van het bestuderen waard zijn: wat is een (midden)manager eigenlijk en wat doet zo iemand precies? Enkele jaren geleden leidde die zoektocht al tot het boek 'Wat willen we nou van managers?' Op zoek naar de essentie van organisaties' van Wouter Fioole (2014). Op zoek naar antwoorden werkte hij zich door zo'n beetje alle gezaghebbende (inter)nationale managementliteratuur, om uiteindelijk



te moeten vaststellen dat deze niet de duidelijkheid bracht die hij zocht. Management bestaat uit het continu omgaan met dilemma's en management bestaat alleen in context: veel duidelijker werd het niet.

Ook Janka Stoker en Harry Garretsen, professoren te Groningen, laten er in hun boek 'Goede leiders zweven niet' geen twijfel over bestaan: leiderschap is een cruciale factor waardoor sommige organisaties het beter doen dan andere. En zij kunnen het weten, zou je zeggen, want ook zij zijn op reis gegaan door het omvangrijke corpus van de managementliteratuur, maar zij beperkten zich daarbij tot die publicaties die wetenschappelijk verantwoord zijn. Dat is ook wat zij met hun boek beogen: laten zien dat er relevant en bruikbaar onderzoek is gedaan waarmee je als leider in de praktijk je voordeel kunt doen.

Dat levert een groot aantal interessante inzichten op die aangeboden worden onder meerdere noemers, zoals de relatie tussen leiderschap en type organisatie, leiderschap in tijden van globalisering, vrouwelijk vs. mannelijk leiderschap en 'leiderschap en het gemakzuchtige generatiedenken'. Zo wijst onderzoek uit dat leiders zeker niet overbodig zijn en dat management echt zijn langste tijd nog niet gehad heeft. Dat staat dus lijnrecht tegenover wat steeds meer de communis opinio lijkt te worden en die ertoe leidt dat 'verplattung' van organisaties een tendens is die moeilijk genegeerd kan worden. In navolging van Buurtzorgeigenaar Jos de Blok wordt management steeds vaker als 'flauwekul' afgedaan. Volgens de auteurs kun je erover twisten hoe juist die opvatting is, maar de tendens op zich heeft de functie van het overgebleven middenkader alleen maar belangrijker gemaakt. Middenmanagers moeten tegenwoordig vooral goed zijn in veranderactiviteiten; zij hebben de cruciale taak nieuwe strategieën te vertalen naar het operationele niveau.

In 'Goede leiders zweven niet' gaan de auteurs op zoek naar de fundamenten van effectief leiderschap. Dat zijn er in wezen twee: goede leiders gebruiken geen vage concepten als 'wendbaarheid', 'betrokkenheid' en 'verbindend leiderschap' én ze staan niet los van hun omgeving.

### **Goede leiders zweven niet. De fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij**

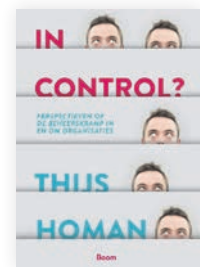
*Janka Stoker & Harry Garretsen*

## **ONDER DE CONTROLRADAR**

Hoe groot is de regeldruk in het onderwijs? En kun je daarvoor de overheid verantwoordelijk stellen of doet het onderwijs zich alle administratieve rompslomp zelf aan?

Dit soort vragen stimuleerde Thijs Homan een boek te schrijven over wat hij de 'beheerskramp' in onze samenleving noemt. Want die beheerskramp teistert niet alleen het onderwijs; we doen er met z'n allen iedere dag vol overgave aan mee. 'Het zit in ons zelf', schrijft hij. 'Wanneer er iets misgaat, willen we voorkomen dat het nog eens gebeurt en stellen we nog meer regels op.'

Toch is 'In control?' geen somber boek. Hoewel de kern van Homans boek wordt gevormd door zijn fascinatie voor het geklaag over bureaucratie, ligt zijn sympathie ligt bij de 'activistische doeners', de mensen die de strijd met de bureaucratie aangaan. Die wil hij in zijn boek een stem geven. Hij doet dat in de vorm van 'narratieven': verhalen uit de praktijk waaruit zijn bewondering spreekt voor de mensen die binnen hun organisatie verandering bewerkstelligen door in verzet te komen tegen het control- en beheersdenken en -doen.



### **In control? Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties**

*Thijs Homan*

## **EEN LERENDE ORGANISATIE?**

Wat vraagt het van professionals om krachtig te zijn, wat moeten ze dan kennen en kunnen? In 'Queeste naar goed werk' laat Ruijters zich inspireren door vraagstukken die in de praktijk over het hoofd worden gezien. Welke kennis is daarover in de theorie al beschikbaar?

Ruijters behandelt in haar boek onder meer de suprematie van het denken in competenties, dat intussen in vrijwel iedere organisatie de ruggengraat van HRM in het algemeen en talentmanagement in



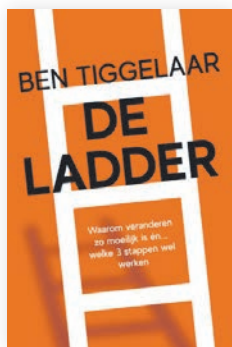
het bijzonder vormt. Zij vindt dat professionele ontwikkeling ook gericht moet zijn op het beantwoorden van morele vragen, zoals: geef ik een leerling toch nog een tweede kans of verwijt ik hem na één keer doubleren al naar een andere opleiding? Ruijters' teksten zijn boeiend, uitstekend leesbaar en prikkelend, zoals dat ook voor haar andere boeken geldt. Vooral haar zoektocht naar een antwoord op de vraag wat een lerende organisatie nu precies is, leverde meer dan voldoende *food for thought*. Ze schrijft dat een lerende organisatie niet meer is dan een gedachtenconstructie. De opmerking 'wij zijn een lerende organisatie' is dan ook onterecht. Eén-op-één doorvertaald naar de professionele leergemeenschap (PLG) zal dat voor menig schoolleider even slikken zijn.

### Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie

Manon C.P. Ruijters

## HULP OM DE JUISTE DINGEN TE DOEN

Al sinds het verschijnen van de bestseller 'Doen!' brengt Tiggelaar de complexiteit van het werken in en van organisaties terug tot een set van simpele principes, die je in combinatie met gezond verstand op veel verschillende situaties kunt toepassen. Dat geldt ook voor *De Ladder*, een klein boekje én een praktijkgids met tips uit de gedragswetenschappen.



Tiggelaar presenteert dit boek als een hulpmiddel om in drie stappen een helder, begrijpelijk veranderplan te formuleren. De ladder heeft drie treden, die staan voor drie stappen die in elke verandering voorkomen: het bepalen van je doel, het beschrijven van het gewenste gedrag en het regelen van support.

Het belangrijkste is het regelen van support, schrijft Tiggelaar: 'Verandering is vaak een gevecht tegen de eigen gewoontes, tegen de neiging om verlies uit de weg te gaan en tegen allerlei omgevingsfactoren die het huidige,

ongewenste gedrag keurig op zijn plek houden. Support-technieken helpen je om dit te doorbreken.' Hij doelt hiermee onder meer op het veranderen van de (werk)omgeving, het voorbereiden van momenten-van-de-waarheid en het monitoren van het eigen gedrag. Die eerste techniek werkt veruit het best. Support-technieken die afhankelijk zijn van de eigen inzet of die van anderen, blijven namelijk nogal eens beperkt tot goede voornemens.

### De Ladder - Waarom veranderen zo moeilijk is én... welke 3 stappen wel werken

Ben Tiggelaar

## EIGENAARSCHAP EN DE BALANS TUSSEN LEREN EN PRESTEREN

Van der Haak presenteert in dit boek een model dat is opgebouwd uit zeven randvoorwaarden voor het stimuleren van eigenaarschap: betekenen, willen en kunnen - hij noemt dat de 'intrinsieke voorwaarden' - en regelruimte, vertrouwen, overzicht en transparantie; de 'contextuele voorwaarden'. Er zijn maar weinig schoolleiders die hun mensen niet de ruimte gunnen die ze nodig hebben om zich (ook) in professionele zin gestimuleerd te voelen. Maar angst en wantrouwen zorgen ervoor dat diezelfde leidinggevenden er in de praktijk toch voor kiezen de vinger op een weinig stimulerende manier aan de pols te houden.

Van der Haaks boek gaat over het spanningsveld tussen leren en presteren. Organisaties maken graag goede sier met begrippen als 'lerende organisatie' en 'professionele leergemeenschap'. Kiezen voor zo'n concept betekent onder meer dat fouten maken mag, als je er maar van leert. Tegelijkertijd worden prestaties vooral vertaald in opbrengsten en veel minder of helemaal niet in leerrendement. Van der Haak toont in zijn boek begrip voor de dilemma's van managers, spreekt ze moed in en geeft talloze adviezen en tips.



### Wie zorgt dat het goed komt? - Hoe je eigenaarschap kunt vergroten in jouw team

Pieter van der Haak





## VO ACADEMIE

### VERSNEL UW ONTWIKKELING MET EEN VO-MANAGEMENTCOACH

De VO-academie biedt schoolleiders en bestuurders de mogelijkheid om kosteloos gecoacht te worden door een VO-managementcoach uit de regio. De VO-managementcoaches zijn allen ervaren schoolleiders en bestuurders, opgeleid en gecertificeerd tot coach. De ideale persoon dus, om eens mee te sparren over vragen en uitdagingen die u in uw werk en uw ontwikkeling bezighouden.

Een coachverzoek indienen kan door een mail te sturen naar [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl) o.v.v. Coachverzoek 'naam coach'. Wij brengen u dan in contact met de coach. Een overzicht van de coaches vindt u op [www.vo-academie.nl/coaches](http://www.vo-academie.nl/coaches).

Interesse in deelname? Kijk voor meer informatie op [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) of stuur een mail naar [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl).

# DE ANDERE BLIK

# LEIDER VAN GODS LEGER IN NEDERLAND

Het laatste wat Leger des Heils-commandant Hannelise Tvedt wil, is overkomen als iemand die wel even zal vertellen hoe je leiding moet geven. Want ze leert zelf nog elke dag. Altijd op zoek naar de ruimte tussen haarzelf en de ander. Maar wel vanuit een rotsvast geloof. Een geloof dat bergen verzet en waarmee je de oorlog kunt winnen...

Tekst: Jacques Poell





*‘Je moet  
vóórleven  
wat je  
verkondigt’*





**Hannelise Tvedt (Kopenhagen, Denemarken; 1955)** is sinds 1 augustus 2018 de nieuwe territoriale commandant van het Leger des Heils in Nederland, Tsjechië en Slowakije. Als kolonel bekleedde ze al eerder de functie van chef-secretaris in Nederland. Ook was zij lange tijd werkzaam als territoriaal commandant van het Leger des Heils in Denemarken en Groenland.

Wat zeg je tegen de hoogste officier van de Nederlandse eenheid van het Leger des Heils? Commandant? Commissioner? “Probeer het eens met Hannelise”, zegt de legerleider in kwestie lachend, “zo heet ik namelijk.” Het ijs is meteen gebroken. Het Leger des Heils mag dan inderdaad een leger zijn, compleet met de hiërarchie en uniformering die daarmee verbonden is, Hannelise Tvedt is er de vrouw niet naar om op haar strepen te staan. Het past niet bij haar, maar ook niet bij het Leger des Heils anno 2019, zegt ze: “Het principe is dat je je leiders respecteert, maar er is tegenwoordig wel wat veranderd in de manier waarop je orders geeft. We raadplegen elkaar nu veel meer dan vroeger, en er is veel meer sprake van teamwork. Aan een autoritaire leider is geen behoefte meer, niemand in het Leger wil dat ook. Bovendien zou zo'n soort leiderschap onverenigbaar zijn met de Nederlandse cultuur van ‘polderen’.”

*‘Aan een autoritaire leider is geen behoefte meer, niemand in het Leger wil dat ook’*

#### **De Wet van Jante**

Zelf komt Tvedt uit Denemarken, ook een land met polders, en qua mentaliteit dan ook goed met Nederland te vergelijken. Daar is Tvedt het overigens niet helemaal mee eens: “Nederlanders zijn meer uitgesproken in hun mening en schromen niet om die naar voren te brengen. In Denemarken kennen we de Janteloven, de Wet van Jante: ‘Denk maar niet dat je wat bent, denk maar niet dat je deugt.’ Alle inwoners van de Scandinavische landen voelen zich als het ware schatplichtig aan de ‘tien geboden’ van die wet. Als je aan een Deen vraagt waar hij goed in is, zal hij je liever vertellen wat zijn zwaktes zijn.”

#### **Witte rook**

Maar natuurlijk laat Hannelise Tvedt zich in werkelijkheid leiden door heel andere wetten en geboden: die van God. Ze groeide op in een diepgelovig Leger des Heils-gezin en wilde van jongs af aan niets anders dan Hem dienen. Als kind was ze junior soldaat en op haar achttiende vertrok ze naar Londen om daar de officiersopleiding van het Leger des Heils te volgen. Sindsdien vervult ze fulltime haar dienstplicht, nu al bijna 45 jaar. En

# ‘Het hangt van onze relaties af of we bloeien of verwelken’

volgt ze de orders op die aan háár gegeven worden, en waardoor ze nu, als Deense, commandant van de ruim 15.000 Nederlandse strijdkrachten van het Leger des Heils is: “Ik ben aangesteld door onze generaal – dat is weer die legerhiërarchie. Je begint meestal als heilssoldaat, met een baan ernaast. Dan ben je volledig vrij om alle keuzes te maken die je wilt. Maar als je officier wordt, dan geef je die vrijheid uit eigen wil op. En als je jarenlang als officier hebt gediend en hebt laten zien dat je loyaal en beschikbaar bent, dan kun je de order krijgen om in een bepaald land als commandant te dienen. Dat kun je niet weigeren, daar heb je dan zelf voor gekozen.” Het Leger des Heils is actief in 131 landen, die allemaal een commandant hebben. Samen kiezen ze de generaal, die in Londen is gelegerd. Een model dat vergelijkbaar is met de verkiezing van de paus door de kardinalen, beaamt Tvedt: “Alleen doen wij het zonder de witte rook.”

*‘Mijn geloof in God is de ziel van mijn leiderschap, en van Hem komen het inzicht en de richting’*

## **Ziel en zaligheid**

Haar eigen leiderschap omschrijft Tvedt niet geheel verrassend als ‘spiritueel’. En naar haar grote voorbeeld als leider hoeft je uiteraard ook niet te vragen: “Mijn geloof in God is de ziel van mijn leiderschap, en van Hem komen het inzicht en de richting. Daarnaast zijn er duidelijke richtlijnen over hoe je het Leger in een land moet leiden; hoe je moet handelen onder welke omstandigheden dan ook. Bijvoorbeeld om een kerk te zijn voor iedereen die geen kerk heeft. Gebaseerd op de overtuiging dat God van ons allemaal houdt, niemand uitgezonderd.” Het leiderschap van Tvedt is daarnaast ook gebaseerd op haar kennis van de menselijke ziel, opgedaan door ervaring én door studie: “Ik heb psychologie gestudeerd. De ene poot van mijn leiderschap is mijn verbinding met God, en de

andere is mijn belangstelling voor en kennis van wat er omgaat in de psyche van de mens, en de groepsdynamiek tussen mensen. Wat er tussen mensen gebeurt onder de oppervlakte. Is er sprake van een soort broer-zus-rivaliteit, of van aandacht vragen aan een denkbeeldige vader of moeder? Als je dat in je achterhoofd houdt, kun je valkuilen binnen je team vermijden.”

## **Bloeien of verwelken**

Op de vraag wat de belangrijkste eigenschappen zijn waarmee de leider van de toekomst toegerust zou moeten zijn, antwoordt Tvedt heel beslist: “De leider van de toekomst is sowieso een relationeel leider. Het hangt van onze relaties af of we bloeien of verwelken. Als leider moet je zorgen voor een liefdevolle en respectvolle cultuur. Een cultuur waarin je als leider luistert, leert en leidt. Als je dat niet doet, en denkt dat alle kennis voortspruit uit je eigen brein, dan heb je het mis. En wat ook belangrijk is: je moet vóórleven wat je verkondigt. Je komt er niet mee weg om over bepaalde waarden en normen te praten en daar dan zelf niet naar te leven. Je moet als leider een rolmodel zijn.”

## **Een ijzersterk merk**

We komen tot slot terug op de analogie met het leger. In De Telegraaf liet Tvedt onlangs optekenen dat het Leger des Heils ‘in staat van oorlog’ verkeert. Typisch Telegraaf? “Ze hebben me helemaal juist geciteerd. Er zijn talloze misstanden waartegen gevochten moet worden. Mensenhandel. Dakloosheid. Discriminatie en vervolging van hele groepen mensen zoals de Roma, die nergens in Europa welkom zijn. Misbruik van kinderen door hun ouders. En ga zo maar door. Ja, we spreken inderdaad in militaire termen: leger, soldaat, oorlog. We marcheren door de straten. We zwaaien met vaandels. Maar waarom zouden we dat veranderen? Het Leger des Heils is een ijzersterk merk. Zolang vrouwen wenen, zolang kinderen eenzaam zijn, zolang mannen zonder proces gevangenen worden gehouden, zullen wij vechten. En de liefde van God is ons wapen.” ■

# INTER- NATIO- NAAAL LEIDER- SCHAP

Zijn de eigenschappen van een goede leider algemeen en internationaal? We vroegen drie schoolleiders uit Schotland, Canada en Saba naar hun visie op leiderschap. 'Verandering hoort erbij. Toekomstige leiders kunnen het heel anders doen dan jij. Als je als leider niet openstaat voor dit idee, verspil je kansen en talent.'

Tekst: Renée Sommer



**Ellen Doherty** is Director Education, Registration and Professional Learning bij de General Teaching Council Scotland (GTCS):

## ‘Managementvaardigheden zijn geen leiderschapsvaardigheden’

“Ik beschouw mezelf als een ondersteunend leider. Voor mezelf ben ik niet ambitieus, maar wel voor het beroep van leraar in het algemeen. Ik wil mijn nek uitsteken en de moed hebben nieuw en innovatief denken de ruimte te geven. Een perfecte leider ben ik zeker niet; het is meer werk in uitvoering. Ik kan mij soms verliezen in details. Omgaan met falen is een ander gebied waarop ik nog wil leren. Mislukken op een hoger niveau kan zo openbaar zijn. Net als iedereen wil ik slagen, maar ik straf mezelf niet meer als ik faal, want dat helpt niet. Bovendien kun je je eigen mislukkingen gebruiken om anderen te laten leren.

Een goede schoolleider neemt zijn personeel, de leerlingen, de ouders en de gemeenschap mee in zijn visie en leiderschap. Je hebt als school immers een cruciale rol in de gemeenschap. Managementvaardigheden zijn belangrijk, maar dat zijn niet per se leiderschapsvaardigheden. Die zijn veel subtieler. Het zijn persoonlijke

en professionele waarden die al je beslissingen onderbouwen, ze zijn een manier van zijn.

De meest effectieve leiders waarmee ik heb samengewerkt zijn ambitieus, hebben ambitieuze normen voor hun schoolgemeenschap en zijn vastberaden. Ze verliezen hun primaire

---

*‘Een perfecte leider ben ik niet; het is meer werk in uitvoering’*

doel nooit uit het oog: het leveren van een hoogwaardige educatie voor iedereen. Ze doen het niet alleen, maar maken deel uit van een bredere leiderschaps- en leergemeenschap. Ze koesteren hun relaties. Ze zijn niet bang voor mislukkingen, maar gebruiken die als leerkans. Ze hebben vertrouwen in hun oordeel en het oordeel van anderen. Ze blijven plezier houden in hun werk. Ze faciliteren

de ontwikkeling van verborgen vaardigheden en talenten van anderen. Mijn perspectief op leiderschap is veranderd – of moet ik zeggen gegroeid? – in de loop van de jaren. Scholen moeten in de toekomst veel inclusiever en diverser zijn. Leiderschap moet dynamisch en

responsief zijn en relevant voor zijn tijd en context. Verandering hoort daarbij. De waarheid is dat leiderschap vele verschijningsvormen kent. Toekomstige leiders kunnen het dus heel anders doen dan jij. Als je als leider niet openstaat voor dit idee, verspil je kansen en talent.”





**Janani Pathy** is schooldirecteur en lid van de Ontario Principals' Council in Canada:

## ***‘Ik ben altijd op zoek om van anderen te leren’***

“Ik streef ernaar een dienende leider te zijn. Als schooldirecteur vind ik het mijn taak om anderen – studenten, gezinnen en personeel – op de best mogelijke manier te dienen. Ik wil zorgen dat medewerkers in staat zijn hun beroep goed uit te oefenen. Zorgen dat leerlingen enthousiast naar school komen. Zorgen dat ouders en gezinnen de school hun kinderen toevertrouwen. Ik heb het geluk om in een land als Canada te werken, dat een geweldig onderwijssysteem heeft. Ik ben ook dankbaar dat ik werk voor de District School Board van York, dat degelijke programma's heeft om goede leerprestaties te garanderen met een focus op het welzijn van de leerling. Als ik een deel van het middelbaar onderwijssysteem zou kunnen veranderen, dan zou ik meer aandacht willen besteden aan sociaal-emotioneel leren en karakterontwikkeling. De wereld zit vol met ongelooflijke uitdagingen. Als onze leerlingen veranderingsleiders moeten worden, moeten wij hen leren om scherp te zijn en met empathie, vriendelijkheid en moed te leiden. Voor mij is een goede schoolleider

iemand die studenten en leraren ondersteunt en aanmoedigt hun uiterste best te doen. Een leider helpt iedereen het maximale uit zichzelf te halen. Het is iemand die hoge verwachtingen heeft en iedereen op een school helpt deze te vervullen. Op mijn school richten we ons op het ontwikkelen van competenties bij onze leerlingen waar zij overal ter

in Canada. Een schooldirecteur hier moet 'cultureel competent' zijn. Een schooldirecteur in een gebied met een lage sociaaleconomische status moet kunnen zorgen dat de school over alle noodzakelijke middelen beschikt om ervoor te zorgen dat die status geen belemmering voor succes vormt. In beide situaties moeten schoolleiders

---

## ***‘Wij moeten leerlingen leren te leiden met vriendelijkheid, empathie en moed’***

wereld iets aan zullen hebben. Om succesvol te zijn moeten we leiders koesteren die vooruit denken, leiders die kunnen samenwerken met anderen om innovatieve oplossingen te vinden voor complexe uitdagingen. Veel van de karaktereigenschappen die aan een goede leider worden toegeschreven zijn overal ter wereld hetzelfde. Ik denk echter dat leiderschap ook specifiek kan zijn voor de context. Ik werk op een school in Markham, een cultureel diverse stad

in staat zijn alle studenten de mogelijkheden te geven om te slagen. Ik ben altijd op zoek om van anderen te leren. Het was een voorrecht voor mij om onlangs docenten uit Nederland te ontmoeten die onze school bezochten. Nederlandse schoolleiders doen geweldig werk. Ik denk dat we het mondiale onderwijs kunnen blijven versterken door te netwerken met docenten uit verschillende landen.”

Saba



**Anton Hermans** is schoolleider van een vmbo/mbo-school op Saba:

## ‘Je moet niet bang zijn keuzes te maken’

Als leider moet je kunnen beschikken over verschillende stijlen die je op verschillende momenten inzet. De mate waarin je dat kunt, bepaalt hoe succesvol je bent. Mijn ‘repertoire’ is divers, mijn kernkwaliteit is om de inspirerende leider te zijn en mensen in hun kracht kan zetten. Ik laat mijn collega’s doorgaan met wat goed gaat en ga naast mijn mensen staan om te kijken naar de toekomst.

Een directeur moet vragen stellen die zijn medewerkers uitdagen tot denken en zelfreflectie. Je moet een luisterend oor hebben en niet té actief zijn, maar wel zichtbaar. Dat draagt bij aan de teamsfeer, want collega’s lopen dan gemakkelijker bij je binnen. Ik heb 103 leerlingen en ik ken ze allemaal. Toen ik hier in 2014 begon, kreeg ik de opdracht de school naar een ander niveau te tillen. Als je iets wilt veranderen, moet je de waarheid kunnen vertellen. Familiebanden zijn hier heel sterk en het kan dus lastig zijn om objectieve keuzes te maken. Het was in mijn voordeel dat ik een buitenstaander was toen ik hier begon: ik kon de maatregelen nemen die

genomen moesten worden. Sommige daarvan waren zeker niet populair. We doen hetzelfde als scholen in Nederland, maar met minder mensen. Ik kan niet verwachten dat mijn docenten alles doen wat er aan buitenschoolse activiteiten mogelijk is. Dan moet je keuzes maken. Dat gaat niet altijd even democratisch: soms

### ‘Ik heb 103 leerlingen en ik ken ze allemaal’

kiest het managementteam, soms beslissen we als team, soms neem ik de beslissing. Draagvlak krijgen voor je beslissingen is ook hier belangrijk. In een teamvergadering kan het er best pittig aan toe gaan, maar het verloopt altijd professioneel. Als we buiten staan, kunnen we ook gewoon met elkaar lachen. Elke school is anders en je kunt een ervaring nooit zomaar overzetten naar een andere school. Een goede leider neemt de tijd om zich in te

werken, proeft de sfeer en handelt omzichtig; mensen zijn immers je kapitaal. Vervolgens moet je niet bang zijn keuzes te maken. Mijn stip op de horizon is altijd: het beste onderwijs geven, het beste uit de leerlingen halen, leerlingen klaarmaken voor de wereld en zorgen dat ze trots zijn op deze school.

De onderwijsresultaten op mijn school zijn enorm vooruitgegaan, maar goed lesgeven is hier niet voldoende. De school heeft een belangrijke rol als sociale voorziening. Dat moet ook wel, want zoveel organisaties zijn er niet. School is de plek waar leerlingen zich veilig voelen en veel tijd doorbrengen. We zijn heel belangrijk voor het voorbereiden van kinderen op ‘het leven’. Dat nemen wij heel serieus.’





*Luisteren in plaats van sturen*

# EEN MORELE LEIDER LOOPT NIET VOOROP



Waar liggen als bestuurder of leidinggevende je kansen in het morele domein, waar het gaat over gedrag en overtuigingen? Jan Bransen, hoogleraar filosofie van de gedragswetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen, vindt er geen doekjes om: ‘Je kunt weinig meer dan het goede voorbeeld geven. Wie directe instructie gaat geven over het morele, helpt het feitelijk om zeep.’

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp

“Moreel leiderschap... Dat vind ik wel een moeilijke”, verzucht Bransen aan het begin van het gesprek, in zijn werkkamer in een hoek van het Spinozagebouw van de Radboud Universiteit. Managen, leiden en besturen zijn begrippen waarvan Bransen zeker binnen het morele domein weinig heil verwacht. Als het gaat om het gedrag en de overtuigingen van mensen in je organisatie, valt er volgens Bransen namelijk niet zoveel te sturen: “We verbeelden ons alleen van wel. In een cynische bui heb ik bestuurders eens vergeleken met kinderen die met een plastic stuurtje achterin de auto zitten, meesturend met de bochten die papa of mama echt maakt. Kijk, je mag best denken dat je verantwoordelijkheid draagt voor jouw beslissingen en hun effecten. Maar je maakt het jezelf ongelofelijk moeilijk als je je handelingen zo sterk verbindt aan een uitkomst. De hele wereld om je heen moet aan die uitkomst meewerken.” Zijn gedachten hierover? “Koppel je verantwoordelijkheid los van al die zaken waarover je toch geen controle hebt. Zelfs je eigen handelingen staan nooit helemaal op zichzelf.” Dat neemt niet weg, denkt Bransen, dat bestuurders en schoolleiders wel degelijk hun rol kunnen pakken in het morele domein.

### **Ruimte**

Een morele leider (op dat begrip komen we nog terug) is voor Bransen iemand die vooral zijn best doet om een ‘ruimte van betekenissen’ te creëren waarin alle stemmen in je organisatie gehoord kunnen worden en iedereen tot zijn recht kan komen. En ook iemand die helpt bij het moreel duiden en interpreteren van situaties: “Ik denk dat je als bestuurder niet veel meer hoeft te doen dan antwoord te geven op de vraag hoe je met elkaar een verhaal kunt vertellen waarin we de kans krijgen elkaar en onszelf te begrijpen.”

Bransen beseft dat dat ingewikkeld is: “Je kunt het behoorlijk moeilijk krijgen als je probeert moreel leiderschap te tonen. Strijdende partijen kunnen zó tegenover elkaar staan dat jouw pogingen mislukken. Zie hoe bij de zwartepietendiscussie en de vaccinatiediscussie bijna niemand erin slaagt om die ruimte te creëren. Zoiets moet je kunnen accepteren.”

*‘De morele gastheer steunt en verbindt. Hij zorgt vooral dat ándere mensen kunnen zeggen hoe het moet’*

### **Toneelstukjes**

De rol van morele leider staat in Nederland onder druk, ziet Bransen. “In de sociale toneelstukjes die we hier spelen, heeft de morele leider eigenlijk geen rol meer. Met de democratisering en ontzuiling van ons land is hier een klimaat ontstaan waarin zelfs verwacht wordt dat de morele rol onvervuld blijft, ziet Bransen: “We hebben al weinig script voor hoe we ons als burger of in een organisatie moeten gedragen, maar je mag zeker niet roepen: gedraag je nu eens als burger! Dat moeten mensen namelijk zelf weten.” Hoe we dat momenteel oplossen? “Door te duiken, formaliseren, protocollen in gang zetten; alles om te voorkomen dat iemand zijn persoonlijke engagement op tafel legt. *Gemeinsinn* organiseren we hier via symbolen en bordjes. Die vertellen hoe je je moet gedragen.”

*U heeft niet veel op met ‘moreel leiderschap’...*

“Leiderschap suggereert dat je gedrag van anderen moet en kunt beïnvloeden, voorbijgaand aan het gedrag van die ander. Daarom heb ik het liever over moreel gastheerschap. De morele gastheer loopt niet met geheven vinger voorop en zegt niet waar iedereen heen moet. Hij steunt, hij verbindt en zorgt vooral dat ándere mensen kunnen zeggen hoe het moet. Dat heeft vooral met ontvangen te maken. Als je daarentegen directe instructie gaat geven over het morele, help je het feitelijk om zeep. De kern van de morele dimensie van ons bestaan is namelijk een diepe, onderlinge gelijkheid. Een morele gastheer laat anderen dus in hun mens-zijn tot hun recht komen, respecteert verschillen, verdraagt dat hij anderen stomme dingen ziet doen – en vraagt zich ook nog regelmatig af of hij dat wel goed ziet.”

*Moet een bestuurder niet uiteindelijk toch knopen doorhakken?*

“Waarom zou je? Waarom die urgentie om besluiten te nemen vanuit de misvatting dat je in control bent? Als formeel leider kun je mensen ontslaan, of straffen, of belonen, maar dat zijn geen morele daden. In het morele domein ben je alleen verantwoordelijk voor de ruimte waarin anderen die knoop langzaam kunnen ontwarren. En als je luistert naar wat mensen willen en denken en erin slaagt mensen naar elkaar te laten luisteren, hoeft er misschien geen knoop doorgemaakt te worden. Zo kun je je organisatie helpen om iets te laten groeien, als je dat luisteren tenminste niet stiekem tóch inzet om te kunnen sturen.”

***‘Als je erin slaagt mensen naar elkaar te laten luisteren, hoeft er misschien geen knoop doorgemaakt te worden’***

*Is er bewijs dat die aanpak werkt?*

“Dat vind ik in dit kader een foute vraag. Alsof er iemand aan je sterfbed verschijnt met de vraag: ‘En, heeft het gewerkt!?’ Stel, ik organiseer het feestje in het onderwijs; ik zorg voor een plek waar wij op een vierende manier het leren van mensen tot zijn recht kunnen laten komen. Wanneer heeft dat feest gewerkt? Is daar één verhaal over of vertellen



**Jan Bransen (1958)** is hoogleraar Filosofie van de gedragswetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij noemt zichzelf nadrukkelijk geen wetenschapper, al biedt zijn werkkamer weids uitzicht over een campus vol wetenschappers. Om een indruk te krijgen van wat hem bezighoudt, hoef je slechts een blik te werpen op de titels van zijn publicaties en boeken: ‘Zelluf doen: Bildung zonder onderwijs’, ‘De straat is van mij – natuurlijk!’, ‘De opvoedbare mens’, ‘Laat je niets wijsmaken: over de macht van experts en de kracht van gezond verstand’. Zelf deelt hij zijn filosofische interesses op in drie terreinen: de menselijke natuur, de gedragswetenschap, en de filosofie van de geest en de actie.

In 2014 organiseerde Bransen samen met Wouter Sanderse, lector Beroepsethiek van leraren aan de Fontys Hogeschool, al eens een bijeenkomstenreeks over moreel leiderschap (lees: gastheerschap) voor de VO-academie. Nieuw is zijn boek ‘Gevormd of vervormd? Een pleidooi voor ander onderwijs’, dat op 1 februari 2019 verscheen bij ISVW uitgevers.

## ‘Relativeer jezelf een beetje. Gebruik humor, toon je menselijkheid, je kwetsbaarheid’

alle gasten hun eigen verhaal? Als ik probeer het voorbeeld te zijn door te luisteren naar andere mensen, zorgt dat er dan voor dat andere mensen ook gaan luisteren? Ik weet het niet, al denk ik wel dat luisteren zichzelf waarmaakt. Daarbij, moet ik ophouden met luisteren als jij dat niet doet? En als ik dan toch blijf luisteren, stimuleert dat jou dan om almaar door te blijven praten? Of krijg je op zeker moment het idee dat ik je gehoord heb, en stel je dan misschien eens een wedervraag?”

*Als het morele klimaat binnen je organisatie niet goed is, moet je toch iets?*

“Ja. Maar je kunt weinig meer dan het goede voorbeeld geven. Ik begrijp de neiging tot ingrijpen best, maar in het morele domein kan dat alleen lokaal en particulier en tijdelijk. Als in concrete situaties iets gebeurt dat je niet bevalt, dán kun je ingrijpen: waarom doen jullie dit zo? Als je dat consequent volhoudt, zal dat effect opleveren. Als je groter denkt – ‘Ik ga mensen met elkaar laten praten die niet met elkaar willen praten’ – overspeel je je hand. Relativeer jezelf een beetje. Gebruik humor, toon je menselijkheid, je kwetsbaarheid. Daar zit je grote kracht als morele gastheer. ‘Jullie zijn mijn gasten, jullie moeten ons onderwijs tot een feest maken. En als je er een puinzooi van wilt maken, wil ik graag snappen waarom.’ Daarmee geef je iemand de kans om zich af te vragen: waar ben ik mee bezig?”

*Er zijn vast mensen die in zulke situaties denken: ik wil, ik moet...*

“In het morele domein is dat een grote vergissing. Met moreel gastheerschap moet je niks willen. Bij meningsverschillen tussen anderen heeft het ook geen zin om er tussen te springen. Wat wel kan, is proberen iets anders tussen die mensen te laten ontstaan. Om de wil van anderen mee te krijgen,

moet je om te beginnen accepteren dat het hun wil is. Om gedrag te kunnen veranderen, moet je dus uitgaan van het actorschap van de ander: de ander moet zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen voor wat hij aan het doen is. En jij moet verdragen dat die ander die verantwoordelijkheid neemt.” Sommige dingen kun je dus simpelweg niet beïnvloeden, zegt Bransen: “Als je gedroomde partner niet echt van je houdt, kun je die ook niet dwingen om echt van je te houden. Het enige wat jij kunt doen, is laten zien dat jij van die ander houdt.”

### **Socratische benadering**

Het komt in elke organisatie voor: scherpe onderlinge meningsverschillen, mensen die vinden dat zij wel luisteren terwijl ‘de anderen’ dat niet doen. Wie dan de moed heeft zich op te werpen tot moreel gastheer, heeft volgens Bransen vooral de taak om mensen aan het praten te krijgen.

Hij geeft het voorbeeld van een leraar economie die binnen de muren van zijn lokaal gewoon economie wil geven, en verder geen ‘gezeik’: “Ik kan proberen om eens goed met hem te praten: denk aan het grotere verband, denk aan de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen! Maar ik ben meer voor de Socratische aanpak: ik kan ook proberen om te snappen wat hij nastreeft. Waarom vindt hij dat dat met zijn aanpak en opstelling het best tot zijn recht komt? Vanuit die waardering voor die andere mening kan ik verder: wat als leerlingen jouw aanpak niet leuk vinden? Moeten wij die er uit filteren? Wil je hen mee krijgen? Zo kun je telkens een stap verder komen. Al is ook dat een experiment dat kan mislukken.” ■



# SAMEN VERAN

De belangrijkste leiderschapsuitdaging voor scholen is om een schoolomgeving te creëren waarbinnen iedereen invloed kan uitoefenen. Dit vindt Frank Hulsbos, expert op het gebied van gespreid leiderschap. Het toepassen van deze ambitie is complex en vraagt om het oprekken van onze opvattingen over leiderschap en verantwoordelijkheid.

Tekst: Frank Hulsbos

Het creëren van een schoolomgeving waarin iedereen - los van formele positie, rang of functie - invloed kan uitoefenen, vraagt om ieders medewerking. Het is niet enkel een opdracht van de schoolleiding, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen in de school. Alleen zo kan een school duurzaam leren en werken aan verbetering en vernieuwing van het onderwijs.

## Individuele leiders

Leiderschap wordt over het algemeen gezien als de individuele aangelegenheid van formele leiders. Doordat de leider bepaalde dingen doet of over bepaalde eigenschappen beschikt, is hij in staat zijn volgers te beïnvloeden, bijvoorbeeld om gezamenlijke doelen te bereiken.

De specifieke gedragingen en persoonskenmerken die we aan leiders toeschrijven, ontwikkelen zich met de tijd en zijn gebonden aan dieperliggende opvattingen over samenwerken en organiseren. *Transformationeel* leiderschap bijvoorbeeld, waarbij de leider in de kern gericht is op het motiveren van medewerkers, wordt gezien als een reactie op *transactioneel* leiderschap, waarbij de leider medewerkers in beweging krijgt op basis van een zakelijke overeenkomst. Je zou kunnen zeggen dat het transactionele model aansluit bij

een Angelsaksische benadering van organiseren. Transformationeel leiderschap past juist goed bij Rijnlands denken.

Beide modellen hebben overeenkomstig dat zij gefocust zijn op de individuele leider en zijn effect op volgers (in de school vooral de leraren). Dit geldt voor het overgrote deel van leiderschapsonderzoek (Spillane, 2006). Zelfs leiderschapsmodellen die de omgeving betrekken in het onderzoek – zoals situationeel of adaptief leiderschap – doen dat met het oogmerk om de effectiviteit van het (individuele) leiderschapsgedrag te versterken (Yukl & Uppal, 2017).

## Hiërarchie

Deze individuele en positionele benadering van leiderschap zie je terug in de organisatie van de school. Vrijwel iedere middelbare school heeft een organisatiestructuur met lagen, van de bestuurder en de schoolleider tot de leraar. En hoewel we in Nederland graag voorstaan dat leiders benaderbaar zijn en op gelijke voet staan met leraren, neemt dat niet weg dat in die structuur leraren ondergeschikt zijn aan hun leidinggevende.

Dit leiderschapspectief heeft ook zijn weerslag op het gedrag van mensen in de school. In sommige scholen komen initiatieven niet of slechts moeizaam van de grond zonder de goedkeuring van de rector.

# TWOORDELIJK

Op andere scholen trekken leraren zich terug in hun klaslokaal, de laatste vesting waar zij nog autonomie ervaren.

Maar het kan ook subtielere uitwerkingen hebben. Het verdelen van het werk bijvoorbeeld, gebeurt ongemerkt vaak op basis van rang en functie. De zorgcoördinator zit de werkgroep voor. De teamleider voert functioneringsgesprekken met de leraren in zijn team. De rector opent de open dag met een speech. We vinden het zo gewoon dat we ons niet meer de vraag stellen of het altijd wenselijk is.

## De kracht en de beperking

De focus op de individuele, positionele leider heeft zijn vruchten afgeworpen. Door decennialang leiderschapsonderzoek vanuit dit perspectief weten we steeds beter wat een schoolleider invloedrijk maakt. Er is een breed aanbod van goed doordachte en onderbouwde professionaliseringsactiviteiten beschikbaar voor leidinggevendenden.

Toetreden tot het formele leiderschap in de school (en de bijbehorende toegang tot die professionalisering) is bovendien uitermate leerzaam. Leraren die de stap zetten naar een leidinggevende functie, hoor je vaak zeggen hoe zij in een totaal nieuw speelveld terecht komen en nieuwe bekwaamheden ontwikkelen. Onderzoek naar teacher leadership bevestigt dit gevoel (Snoek, Hulsbos, & Andersen, 2019). En dit is belangrijk, want goede leiders zijn nodig voor het borgen van de onderwijskwaliteit.

Een te sterke focus op individuele leiders heeft echter ook een aantal problemen. Om te beginnen ligt er een motivatieprobleem op de loer voor niet-leiders. Invloed uitoefenen is leerzaam en motiveert (Keltner, 2016). Als dat voor slechts een selecte groep mogelijk is, loop je het risico mensen kwijt te raken. En dat leidt weer tot het probleem dat innovatie in de school wordt afgeremd. Voor radicale vernieuwing is een grote diversiteit van kennis en perspectieven nodig en dit komt onder druk te staan wanneer

leraren hun talenten en kwaliteiten niet in kunnen zetten buiten de klas.

Deze beperkingen verklaren de belangstelling voor leiderschap als een gezamenlijke *praktijk* (Spillane, 2006). In een leiderschapspraktijk oefenen collega's wisselend invloed uit, afhankelijk van de situatie waarin zij zich bevinden en de expertise die gevraagd wordt. Degene met affiniteit voor het voorliggende vraagstuk en de expertise om het op te lossen, kan in die specifieke situatie de leiding nemen.

## Het verdelen van het werk gebeurt ongemerkt vaak op basis van rang en functie

### Wat vraagt dit?

Als je leiderschap opvat als een gezamenlijke praktijk, vraagt dat om een heroriëntatie op diepliggende, maar vaak impliciete opvattingen over leiderschap in de school.

Om te beginnen moeten we ons realiseren dat niet alleen het uitoefenen van invloed (de leiding *nemen*) een relevante bekwaamheid is, maar dat ook het *toekennen* van invloed aan een ander ertoe doet. Dat kan al in het klein, bijvoorbeeld door een collega te vragen: 'Jij heb hier veel ervaring mee, wat denk jij eigenlijk dat een goede oplossingsrichting zou zijn?'. Op een dergelijke manier invloed gunnen aan een collega en een volgersrol aannemen gaat ons van nature niet makkelijk af (Hulsbos, van Langevelde, & Evers, 2016). Het is een bekwaamheid die aandacht vraagt en waarin we ons moeten ontwikkelen. Ten tweede is het van belang dat collega's heel goed op de hoogte zijn van hun gezamenlijke ambitie of doel en elkaars individuele drijfveren, talenten

**Frank Hulsbos** is verbonden aan de Academie voor Gespreid Leiderschap. Hij helpt scholen om de opvattingen van gespreid leiderschap in de praktijk te brengen. In 2017 schreef hij samen met Stefan van Langevelde het boek 'Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing'.

en kwaliteiten kennen. Dit is een voorwaarde om wisselend invloed uit te kunnen oefenen in specifieke situaties. Wanneer je weet waar je het samen voor doet (het 'hogere doel') kun je makkelijker je ego opzijzetten, de talenten van een ander zien en hem of haar daarop uitnodigen. Bovendien weet je beter wanneer je je eigen talenten in kunt zetten.

### Dialogoog

Formeel leidinggevend in de school moeten zich ook terdege bewust zijn van hun machtspositie. Daarop moeten zij aanspreekbaar zijn. Hoezeer wij ook democratische en platte schoolorganisaties voorstaan, de schoolleider is formeel gezien uiteindelijk de baas en draagt eindverantwoordelijkheid. De dialoog over de waarde en de beperkingen hiervan in verschillende situaties moet op scholen openlijk gevoerd worden. We hebben leidinggevend nodig in het onderwijs die in staat zijn om vanuit een visie het leiderschap van anderen mogelijk te maken, zonder zichzelf te belangrijk te maken en de baas te gaan spelen.

Tot slot moeten we ons idee over 'goede leiders' en 'leiderschapskwaliteiten' oprekken. Ik denk dat de focus op individueel leiderschap terug te voeren is op een impliciete opvatting over wat goede leiders zijn. Snel denken we aan daadkrachtige, charismatische figuren die goed kunnen organiseren en voortvarend anderen in beweging krijgen. En hoewel deze mensen in bepaalde situaties hard nodig zijn, maken we onszelf er ook afhankelijk van en vergeten we de waardevolle invloed van anderen. Is het kunnen stellen van verdiepende vragen bijvoorbeeld niet ook een leiderschapskwaliteit?

## Is het kunnen stellen van verdiepende vragen niet ook een leiderschapskwaliteit?

En een proces vertragen? En iemand die veel twijfelt, zou die ook leider kunnen zijn?

### Leiderschap van de toekomst

Ik heb in dit artikel een aantal ideeën uiteengezet die in mijn ogen een rol gaan spelen in leiderschap van de toekomst. De kern daarbij is dat scholen een context moeten zijn waarbinnen iedereen vanuit zijn talenten en kwaliteiten invloed uit kan oefenen en zich kan ontwikkelen, gelijk aan de aantrekkelijke leeromgeving die we voor kinderen willen scheppen. Hoe spannend die uitdaging soms wellicht ook kan zijn, wanneer je het inricht als gezamenlijke zoektocht word je er als collectief uiteindelijk slimmer van. ■

### Literatuur

- Hulsbos, F. A., van Langevelde, W. S., & Evers, A. T. (2016). *Combining forces. Distributed leadership and a professional learning community in primary and secondary education*. Heerlen: Welten-instituut - Onderzoekscentrum voor leren, doceren en technologie - Open Universiteit.
- Keltner, D. (2016). *The Power Paradox. How we gain and lose influence*. Londen: Penguin Press.
- Snoek, M., Hulsbos, F. A., & Andersen, I. (2019). *Teacher leadership. Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G., & Uppal, N. (2017). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.



**Drie oud-deelnemers van een leergang of traject van de VO-academie vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken. En wat hebben zij nodig om hun leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen?**

## Sandra Niemeijer

Rector Cartesius Lyceum, Amsterdam

“Naar aanleiding van de masterclass over cocreatie van André Wiersma, die de VO-academie organiseerde, heb ik een verdiepend traject gevolgd op Kreta. Daar heb ik mij samen met anderen een week lang verdiept in moreel leiderschap. Als schoolleider kom je regelmatig voor dilemma's en problemen te staan waarbij je een antwoord moet zoeken of waarin je kleur moet bekennen. Als er in de samenleving discussies zijn over Zwarte Piet, over een uitspraak van een politicus of er is een aanslag geweest, dan speelt die discussie ook op school. Moreel leiderschap betekent dat je docenten handvatten aanreikt om met die discussies om te gaan. Het gaat bij leidinggeven vaak om het coachen van medewerkers en ze de ruimte geven om zelf oplossingen te bedenken.

*‘De kracht van een cursus is dat je mensen ontmoet met wie je samen kunt reflecteren op je dagelijkse praktijk’*

Het leiderschap van de toekomst is gespreid leiderschap. De professionals op de werkvloer zullen steeds meer hun eigen initiatieven ontplooiën. Op het Cartesius Lyceum werken zeer getalenteerde docenten. Ik wil dat zij hun volledige potentieel benutten en dan moet ik niet teveel over hun schouder meekijken. Als mensen de ruimte krijgen in verbinding met elkaar onderwijs te ontwikkelen, dan ontstaan er mooie dingen. Ik faciliteer ze daarin, maar ik bewaak ook de kaders die we met elkaar hebben afgesproken. Ook dat is moreel leiderschap. De kracht van een workshop of cursus is dat je mensen ontmoet met wie je samen kunt reflecteren op je dagelijkse praktijk. Dat is waardevol voor het leiderschap van de toekomst. Door deel te nemen aan scholingstrajecten lever je een bijdrage aan de ontwikkeling van de sector en blijf je ook jezelf ontwikkelen.”

Tekst: Susan de Boer / Fotografie: Josje Deekens

# DE ANDERE BLIK

# VRAGEND LEIDER- SCHAP

Philips is al meer dan 125 jaar nationaal en internationaal een begrip. Wellicht de belangrijkste reden hiervoor is het innovatief vermogen van het bedrijf. Hans de Jong, president van Philips Nederland, wil met zijn stijl van leidinggeven dat innovatieve vermogen stimuleren. Nu en in de toekomst.

Tekst: Martijn de Graaff





A man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and blue tie, is seated in a vibrant red, modern-style armchair. He is gesturing with both hands as if in the middle of a conversation or presentation. The setting is a bright, modern office with large windows in the background, providing a view of a cityscape. The floor is covered in a blue carpet.

*‘Het hele proces van verbetering is co-creatie: je hebt iedereen in de organisatie nodig’*





**Hans de Jong** is verantwoordelijk voor Philips in Nederland. Daarnaast is hij onder andere lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW, het FME en is hij vicevoorzitter van de Stichting Brainport. In zijn huidige rol bij Philips ligt zijn focus op partnerships ter ondersteuning van de ontwikkeling van nieuwe zorgoplossingen en -modellen op basis van digitale technologie. Hij is eveneens actief betrokken bij nationale en regionale thema's vanuit zijn externe bestuursrollen.

De werkkamer van De Jong kijkt uit op de plekken in Eindhoven waar Philips vele uitvindingen heeft gedaan, zoals het cassettebandje, de cd, de LED-lamp en het 3D-roterend röntgensysteem. “Als wij niet innovatief blijven, bestaan we over een aantal jaar niet meer”, stelt De Jong. “De maatschappij verandert snel en vraagt steeds om nieuwe oplossingen en nieuwe technologieën. Voor ons begint daarom iets nieuws altijd door te kijken wat er in de wereld gebeurt. Of wat er zal gaan gebeuren. Je wilt als technologiebedrijf leidend zijn en dus anticiperen, de ontwikkelingen voor zijn. Innovatie is ons DNA; we zijn continu in verandering. Twee vragen zijn voor ons essentieel: hoe blijven we relevant en hoe voegen we waarde toe aan de maatschappij. Het welzijn van de mens staat daarbij centraal. We hebben altijd producten gemaakt die het leven verbeteren, zoals gloeilampen, radio's en gezondheidstechnologie.”

### Geen tijd

In het proces naar nieuwe producten betreft Philips mensen van allerlei afdelingen en niveaus: “Zij geven op deelvragen hun input. Bij ons werken bijvoorbeeld jonge, *digital savvy*-mensen die veel beter dan ik weten wat er speelt. Ik denk ook dat nederigheid een belangrijk element is van goed leiderschap. Het is belangrijker om te weten wat je niet weet dan wat je wel weet. Mijn taak is in eerste instantie goed te luisteren en uiteindelijk al die kennis en inzichten te brengen in de context van de totale strategie. Ik zorg voor het brede kader waarbinnen de mensen aan de slag gaan. Vervolgens begint het proces van mensen en afdelingen betrekken en meenemen”, aldus De Jong.

De huidige snelheid en digitalisering van maatschappelijke ontwikkelingen en technologische innovaties vraagt veel van het bedrijf. “Je moet bij de top 3 zitten, anders kun je het vergeten. In deze digitaliserende wereld hebben we niet meer de luxe om ruim de tijd te nemen om keuzes te maken. Natuurlijk, we hebben krachtige researchafdelingen die hun tijd vaak vooruit zijn. Maar om tegenwoordig echt het verschil te maken, moet je beginnen en gaandeweg erachter komen wat er werkt en wat niet. Dat kost tijd en energie; we zien bij Philips vaak pas na vier of vijf jaar de resultaten van innovaties die we in gang hebben gezet. Leidinggeven betekent dan ook: vasthouden aan je koers. Straal je visie uit en blijf mensen enthousiasmeren.”

### **Voortdurend in beweging**

In de afgelopen decennia heeft De Jong als leidinggevende bij verschillende onderdelen van Philips gewerkt, zowel nationaal als internationaal. Zijn drive is altijd geweest om samen resultaten te halen. “Mijn energie haal ik uit de samenwerking met anderen. Maar ook schaal is voor mij een factor: dat we met onze producten zoveel mogelijk mensen kunnen helpen. Op dit moment wordt elke seconde ergens in de wereld iemand aan zijn hart geholpen dankzij röntgenapparatuur van Philips. Dat is impact.” Bij een bedrijf dat voortdurend in beweging is, past een bepaalde leiderschapsstijl, vindt De Jong. “Een goede leider stelt medewerkers in staat het beste uit zichzelf te halen. Ik ga ervan uit dat de meerderheid hun werk goed wil doen en een constructieve bijdrage wil leveren aan het bedrijf. Doelen behalen is belangrijk, en de manier waarop is in mijn ogen door mensen vertrouwen te geven om zelf met oplossingen te komen. Niet door die van bovenaf op te leggen. Deze werkwijze zorgt voor een andere cultuur, voor meer energie en betrokkenheid. Maar ik moet eerlijk zijn, niet iedereen wil mee in een nieuwe koers. Het gaat met horten en stoten. En soms vallen dingen tegen. Dan wil je niet dat medewerkers alleen het management aankijken, maar dat we samen gaan zoeken naar oplossingen.”

### **Vertrouwen creëren**

Controle is voor De Jong absoluut onderdeel van de organisatie, maar een leider moet zich veel meer afvragen wat voor waarde hij of zij toevoegt aan zijn medewerkers, aldus De Jong: “Mijn persoonlijke stijl is vooral de juiste vragen stellen. Ik probeer zo min mogelijk instructies te geven. Medewerkers moeten vooral zelf verantwoordelijkheid nemen en een zodanige vertrouwensrelatie met hun manager hebben dat zij hem of haar gebruiken als klankbord voor zaken waar ze niet zeker van zijn. Dat vertrouwen creëren is een kernrol van een leider.”

### **Verbetercultuur**

Al vanaf het eerste moment is Hans de Jong betrokken bij NL2025, een platform van bestuurders en leiders uit allerlei sectoren die zich op persoonlijke titel inzetten voor een betere toekomst van Nederland. Hij nam al viermaal deel aan de Nationale Schoolleiders Top. “Bij de schoolleiders die ik sprak, voelde ik een enorme gedrevenheid. Ze willen hun school steeds verbeteren, en hun kennis en inzichten aanvullen

door met collega's en andere leidinggevendenden te praten.”

Hij herkent wat er gebeurt bij de verandertrajecten op scholen: “Als leidinggevende ben je verantwoordelijk om een cultuur te creëren waar continue verbetering een gegeven is. Dat betekent: zorgen voor een visie, voor doelen en kaders, voor ruimte en condities als tijd en geld. Het hele proces van verbetering is co-creatie: je hebt iedereen in de organisatie nodig. Het begint met visie, maar de mensen met kennis, ervaring en lef moeten het doen.”

## *‘Nederigheid is een belangrijk element van goed leiderschap’*

### **Publiek-private samenwerking**

Kennis en competenties ziet De Jong als de belangrijkste ‘grondstoffen’ van ons land: “Goed onderwijs is daarvoor de basis. In het onderwijs hebben we de verantwoordelijkheid om onze kinderen zelfstandig, kansrijk en weerbaar te maken in een veranderende wereld. Dat betekent dat je als school, net als Philips, steeds moet kijken naar de ontwikkelingen in de samenleving. Welke vorm en inhoud krijgt het onderwijs? Welke rol heeft de docent? Hoe helpen we hem daarbij? Ik geloof bijvoorbeeld heel erg in publiek-private samenwerking: bedrijven en scholen die elkaar helpen en versterken om leerlingen het best mogelijke onderwijs te geven. Ik denk dat samenwerken met externen erg inspirerend en leerzaam is voor mensen. Dat betekent ook dat we samen moeten nadenken hoe we dat vormgeven.”

### **Fundament**

“Met z'n allen - overheid, bedrijfsleven en scholen - hebben we de verantwoordelijkheid om onderwijs op de juiste manier in de maatschappij neer te zetten. Zoals ik al zei, vind ik onderwijs het belangrijkste fundament voor ons land, maar dat komt te weinig in de spotlights. Er wordt te veel wordt gewezen op negatieve gebeurtenissen. De waardering voor het vak van zowel docent als schoolleider moet verbeteren, ook om te zorgen dat jonge mensen willen werken in het onderwijs. Ik wil me daar graag voor inzetten.” ■

*Over de start van een leerproces*

# VERANTWOORD IN BREED PERSI

Verantwoording afleggen omdat het nu eenmaal moet. Daarmee doen scholen zichzelf te kort, vindt bestuurskundige Cor van Montfort. In opdracht van de VO-raad onderzoekt hij hoe scholen hun verantwoording kunnen gebruiken om te leren en hun kwaliteit te verbeteren. 'Met een paar gerichte maatregelen kun je al veel verschil maken.'

Tekst: Carolien Nout

Scholen voelen de maatschappelijke en politieke druk om meer werk te maken van verantwoording van publieke middelen. "Daar is in principe niets mis mee", zegt Cor van Montfort, werkzaam aan de Vrije Universiteit Amsterdam, verbonden aan Tilburg University en lid van de Onderwijsraad. In opdracht van de VO-raad werkt hij aan het project Versterking van verantwoording in het VO. "Maar er zitten nog interessantere aspecten aan verantwoording afleggen. Het is meer dan alleen duidelijk maken wat je als organisatie met belastinggeld hebt gedaan. Je kunt verantwoording ook gebruiken om meer draagvlak voor je beleid bij je belanghebbenden te creëren, om je te ontwikkelen tot een lerende organisatie en om meer kwaliteit te bieden. Als je het vanuit meerdere perspectieven bekijkt, maak je de verantwoordingssystematiek professioneler en ook nuttiger."

#### **Hot item**

Verantwoording afleggen staat de afgelopen jaren sterk in de belangstelling. Zo werd afgelopen najaar een rapport van de Onderwijsraad over de lumpsumsystematiek in de Tweede Kamer

besproken. Eén van de conclusies was dat de lumpsumfinanciering goed werkt in het onderwijs; het geeft scholen meer autonomie en dat is een goede zaak. Maar de verantwoording over de manier waarop zij het geld besteden, kan beter.

*'Verantwoording is meer dan alleen duidelijk maken wat je met belastinggeld hebt gedaan'*

Dat is slechts één factor, verduidelijkt Van Montfort. "Het is ook een kwestie van goed bestuur dat je werkt aan professionalisering. Vanwege de schaalvergroting is dat ook actueel. Niet alle scholen hebben precies voor ogen wat ze willen bereiken en kunnen dat koppelen aan mensen en middelen. Als je dit in de beleidscyclus verwerkt en steeds weer doet, en je dus beleidsrijk begroot en je verantwoordt, dan kun je je verbeteren. Mijn onderzoek is dan ook bedoeld om scholen daarbij te helpen en te inspireren."



# ING PECTIEF

## **Uit de groef komen**

Van Montfort werd door de VO-raad gevraagd om te onderzoeken hoe verantwoording in het onderwijs beter kan en wat scholen daarvoor nodig hebben. Hij deed literatuuronderzoek, sprak met diverse schoolbestuurders en organiseerde een aantal rondetafelbijeenkomsten.

Hadden schoolbestuurders wel zin in een gesprek over verantwoording? “Zeker wel. Ik merk dat het helpt als je verantwoording breder ziet dan de controle van het ministerie of de inspectie, de verticale verantwoording. Dat het iets is wat nu eenmaal moet. In de gesprekken zag ik mensen steeds enthousiaster worden, als je het benadert vanuit verschillende perspectieven (zie kader). Je komt in het gesprek dan uit die ene groef. Maar dan nog is het tegelijkertijd best moeilijk om te bedenken wat je dan precies moet doen om een lerende organisatie te worden. Je hebt er lef voor nodig, je moet je openstellen voor commentaar. Belangrijk is dat verantwoording geen stand-alone-activiteit is in een organisatie. Het moet ingebed zijn in de cyclus van sturen, beheersen, verantwoorden en toezichthouden.”

## **Ruimte voor debat en inspiratie**

In de wetenschappelijke literatuur worden vier perspectieven op publieke verantwoording onderscheiden. Onderwijsorganisaties kunnen het gesprek over verantwoording vanuit die perspectieven voeren; dat maakt de discussie helder en inspirerend.

### **Het rechtsstatelijk perspectief**

Binnen de scholengemeenschap gaat het bij het rechtsstatelijk perspectief om het geheel van ‘checks en balances’, de krachts- en machtsverdeling in de organisatie en de verantwoording die daarbij hoort. Denk bijvoorbeeld aan hoe het bestuur verantwoording aflegt aan de raad van toezicht, zodat deze zijn rol goed kan vervullen.

### **Het cybernetisch perspectief**

Cybernetica is de wetenschap van de besturing van systemen met behulp van informatiestromen die leren en terugkoppelen mogelijk maken. Verantwoording afleggen vanuit dit perspectief betekent dat een school systematisch feedback organiseert om daarvan te leren als organisatie. Bijvoorbeeld door met belanghebbenden het gesprek aan te gaan over plannen, resultaten of uitkomsten van (zelf)evaluaties van het bestuur of van de interne toezichthouder. Daarmee kan verantwoording ook bijdragen aan kwaliteitsverbetering.

### **Het bestuurlijk perspectief**

Vanuit dit perspectief gezien levert verantwoording vooral een bijdrage aan legitimiteit, dat wil zeggen aan steun en vertrouwen van de omgeving in het bestuur. Dat kan bijvoorbeeld via verantwoordingsdocumenten zoals een jaarverslag waarin wordt uitgelegd welke strategische keuzes de instelling maakt, wat goed en niet goed gaat en welke verbeteracties worden ondernomen.

### **Het democratisch perspectief**

Vanuit het democratisch perspectief is verantwoording belangrijk omdat het daarmee (democratische) controle en toezicht mogelijk maakt. Denk bijvoorbeeld aan de verantwoording van het bestuur aan de Inspectie van het Onderwijs, het ministerie van OCW of aan de verantwoording die het bestuur aan een accreditatieorgaan aflegt.

## De balans

Het klinkt misschien wat technisch om vanuit de vier perspectieven (zie het kader op de vorige pagina) na te denken over verantwoording. Maar het helpt juist als je ze in samenhang ziet, denkt Van Montfort. Wat kunnen scholen vanuit het rechtsstatelijk perspectief doen aan betere verantwoording? Is de informatievoorziening aan het interne toezicht en controleorganen over het algemeen op orde? Van Montfort komt een grote variatie tegen in de manier waarop de raden van toezicht (rvt) functioneren op scholen. Op de ene school is er veel afstand tussen de rvt en het bestuur en op de andere zit deze er bovenop. “De balans vinden, dat is de kunst. Het is niet goed als de toezichthouder op de stoel van de bestuurder zit. Of dat een enthousiaste bestuurder de rvt meetrekt in zijn verhaal, met het risico van een tunnelvisie. Daarom is het belangrijk om een derde partij te betrekken, bijvoorbeeld een controller, ouders, of de MR, die kritische vragen kan stellen. Aan de andere kant is te veel afstand ook niet goed, omdat de toezichthouder dan altijd achter de feiten aanloopt en te laat zal zijn met zijn interventies.”

*‘Je hebt lef nodig, je moet je openstellen voor commentaar’*

## Een actieve rvt

Scholen hebben, als het goed is, duidelijke afspraken over de interne informatievoorziening - in de Code Goed Onderwijsbestuur VO zijn daarover bepalingen opgenomen. “Maar aanvullend daarop is het belangrijk en ook steeds normaler dat de rvt zelf informatie verzamelt door de organisatie in te gaan. Zorg dat je signalen binnenkrijgt vanuit de scholengemeenschap. Het kan soms heel eenvoudig, door je te abonneren op de nieuwsbrief of zelf te kijken op de werkvloer. Zorg ook dat je weet hoe de buitenwereld naar je school kijkt.”

Van Montfort is van mening dat de verantwoording die de rvt in het jaarverslag aflegt meer inhoudelijk zou moeten zijn. Nu is de informatie in het jaarverslag vaak nog te procedureel, bijvoorbeeld hoe vaak men bij elkaar kwam en wie er aan- of afgetreden is.

## Worsteling

Verantwoording, feedback en leren zouden hand in hand moeten gaan. Vanuit dit perspectief (cybernetisch) kan een organisatie zich aan de hand van verantwoordingsinformatie verbeteren en professionaliseren. Van Montfort ontmoette veel schoolbestuurders die daar enthousiast van werden. “Maar het is ook een worsteling, want hoe doe je dat dan in de praktijk? Sommige scholen gaan het gesprek met veeleisende ouders liever uit de weg. Je moet het gesprek over plannen, resultaten of uitkomsten van evaluaties echt planmatig organiseren en de informatie die je hebt op een toegankelijke manier presenteren en bespreken. Dus geen saai klinkend onderwerp als ‘de continuïteitsparagraaf’ agenderen, maar wel ‘de plannen voor de komende vijf jaar’. Leg als bestuurder goed uit welke keuzes je hebt gemaakt. Tijdens gesprekken die ik voerde met bestuurders kwamen onder andere goede ervaringen met interne collegiale visitaties aan de orde; je kwetsbaar en open opstellen vinden zij een voorwaarde om feedback te kunnen ontvangen.”

## Een communicatief jaarverslag

Vanuit het bestuurlijk perspectief leggen organisaties verantwoording af aan hun directe belanghebbenden om steun en vertrouwen van de omgeving in het bestuur te vergroten. Verantwoordingsinformatie moet begrijpelijk, relevant en toegankelijk zijn. Maar dat is het in de praktijk vaak niet, concludeert Van Montfort. “Het traditionele jaarverslag is vaak saai om te lezen. Door het op een interactieve manier op internet te presenteren, meer beeld te gebruiken en duidelijk te koppelen aan toekomstplannen maak je het aantrekkelijker om erover te discussiëren. Ook tijdens de gesprekken met bestuurders kwam dat ter tafel.” De continuïteitsparagraaf is een onderdeel in het jaarverslag waarin vooruit wordt gekeken. Ondanks richtlijnen verschilt de kwaliteit van de continuïteitsparagrafen aanzienlijk en is de inhoud bij veel instellingen op cruciale punten nog

### **Dr. C.J. (Cor) van Montfort (1961)** is

onderzoeker aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en is als research fellow verbonden aan Tilburg University. Bij de VU onderzoekt hij onder andere hoe goed bestuur in het onderwijs kan bijdragen aan innovatie en betere kwaliteit. Daarbij richt hij zich vooral op sturing, toezicht, verantwoording en bedrijfsvoering. Aan Tilburg University werkt hij aan het internationale project 'Partnerships for livable cities'. Verder verzorgt hij diverse trainingen en masterclasses, onder andere over publiek-private samenwerking en filosofische denksessies met bestuurders en managers in het publieke domein. Van Montfort was tot voor kort verbonden aan de Algemene Rekenkamer onder andere als programmamanager van het vastgoedprogramma en projectleider van het verantwoordingsonderzoek op het terrein van justitie en veiligheid. Sinds 2019 is hij lid van de Onderwijsraad.

voor verbetering vatbaar, aldus de onderzoeker. Idealiter zouden scholen in de hoofdttekst van het bestuursverslag in begrijpelijke taal, ook voor leken, inzicht moeten geven in de plannen, kosten, risico's, scenario's en maatregelen.

#### **Ruimte benutten**

Vanuit het democratische perspectief op verantwoording is het jaarverslag (het bestuursverslag en financieel jaarverslag met daarin de continuïteitsparagraaf) een belangrijke, zo niet de belangrijkste informatiedrager. Daar zijn grote verschillen te zien, constateert ook de inspectie. Van Montfort: "In het vernieuwde toezicht door de inspectie hebben scholen veel meer gelegenheid hun eigen verhaal te vertellen. Wat willen ze bereiken, wie betrekken ze bij de kwaliteitszorg in de scholen, welke accenten willen ze daarin leggen? Het is belangrijk dat scholen die ruimte zo goed mogelijk benutten."

#### **Samen verder ontwikkelen**

De VO-raad kan helpen om de verantwoording leerzamer en professioneler te maken, adviseert Van Montfort. "Bied bijvoorbeeld een handreiking voor een goed en beknopt jaarverslag en

continuïteitsparagraaf. Als daar meer lijn in zit, kun je scholen ook beter onderling vergelijken. Daarmee laat je als sector zien dat je verantwoord met publiek geld omgaat."

## *Ondanks richtlijnen verschilt de kwaliteit van de continuïteits- paragrafen aanzienlijk*

Ook kan een scholingsprogramma voor interne toezichthouders en controllers helpen om hun positie te versterken in bestuurlijk perspectief. De komende tijd komt er meer duidelijkheid over welke informatie nodig is om goede benchmarks te kunnen ontwikkelen, waarmee scholen beter met elkaar te vergelijken zijn. Verder zullen er binnenkort 'Communities of practice' worden georganiseerd waar vertegenwoordigers van scholen en besturen met elkaar aan de slag gaan om hun verantwoording te verbinden met innovatie en kwaliteitsverbetering.

#### **Zelf actief inzetten op betere verantwoording**

Is Van Montfort positief over de mogelijkheden van de sector om zich beter te verantwoorden? "Ik wil het liever niet hebben over 'de sector', want elke school en elk bestuur heeft zijn eigen verhaal. Maar ik zie bij veel scholen en besturen zeker mogelijkheden voor meer transparantie en een betere verantwoording. Dit onderzoek levert een bijdrage om ermee aan de slag te gaan. Het is altijd beter dat je dit zelf actief doet, dan dat je bijvoorbeeld door een incident gedwongen wordt maatregelen te nemen. En dan niet alleen omdat het 'moet', maar vooral omdat je ervan leert en de kwaliteit van het onderwijs kunt verbeteren." ■

#### **Meer informatie**

Kijk op de website van de VO-raad bij het thema 'Goed bestuur & stelsel' voor meer informatie over governance. Op de website van de VO-raad vindt u ook het advies van de Onderwijsraad Inzicht in en verantwoording van onderwijsmiddelen, met de reactie van de VO-raad.

# VO-ACADEMIE: 5 JAAR WERKEN AAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

## Vliegende start in 2012

Op 1 januari 2013 opende de VO-academie officieel haar spreekwoordelijke deuren. Aanleiding voor de oprichting van de VO-academie was de afspraak in het bestuursakkoord 2012 – 2015 (zie kader). Het was het begin van een landelijk expertisecentrum dat zich in vijf jaar zou ontwikkelen tot dé plek voor alles wat met professionalisering van schoolleiders, en later ook bestuurders, te maken heeft.

## Beroepsprofiel en eerste leertrajecten

De VO-academie richtte zich in eerste instantie op schoolleiders; te beginnen met de ontwikkeling van een beroepsprofiel (met aandacht voor bekwaamheid), het schoolleidersregister en de eerste leertrajecten, waaronder VO-management-coach en Lead&Learn.

Niet alleen schoolleiders, maar ook bestuurders willen zich graag blijvend ontwikkelen en dus werd ook voor deze doelgroep binnen afzienbare tijd een serie trajecten ontwikkeld, zoals Collegiale Bestuurlijke Visitatie.

## Doelgroepen en (leer)loopbaan

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de landelijke Monitor Professionalisering Schoolleiders en Bestuurders, en op basis van inzichten vanuit de trajecten en onderzoek, richtte de VO-academie haar activiteiten nog meer op de behoefte in het veld; er kwam ook meer aandacht voor diverse doelgroepen, bijvoorbeeld team- en afdelingsleiders. In de loop der jaren is het professionaliseringsaanbod steeds meer verfijnd en toegespitst op de (leer)loopbaan van schoolleiders en bestuurders.

## Kroon op het werk

Als mooie kroon op het jubileum werd in 2018 de VO-academie ingebed in de VO-raad. Een duidelijk signaal van de sector dat de VO-academie haar bestaansrecht heeft bewezen. Het vaste programma van de VO-academie bestaat nu uit professionaliseringsactiviteiten waarin leren van en met elkaar het uitgangspunt is. Als expertisecentrum blijft de VO-academie kennis ontwikkelen, ontsluiten en delen. Zo geeft de VO-academie een blijvende impuls aan professionalisering van schoolleiders en bestuurders in de sector.

De VO-raad zal daarnaast zorg dragen voor de realisatie van een hoogwaardig, dekkend, op de behoefte van scholen geënt opleidingsaanbod. Ook worden door de VO-raad leernetwerken ontwikkeld waar scholen ervaringen kunnen uitwisselen en waar men terecht kan voor coaching, 'twinning' en peer reviews. Al deze zaken krijgen gestalte onder de noemer 'VO-academie'. Het landelijk ondersteuningsaanbod van de VO-academie heeft in eerste instantie betrekking op het schoolmanagement. Een professionele school kan echter pas daadwerkelijk gerealiseerd worden wanneer alle functiegroepen die op de school werkzaam zijn, vanuit de eigen functie en rol beschikken over een grote 'vakbekwaamheid'.

Doelstelling: 'Van de schoolleiders voldoet 90% aan de geldende bekwaamheidseisen en alle beginnende schoolleiders volgen de basisopleiding voor schoolleider.'

**Uit: Bestuursakkoord VO-raad – OCW 2012-2015**



# 2013

De VO-academie gaat onder leiding van Wik Jansen, programma-manager tot januari 2015, voortvarend van start met de ontwikkeling van het Beroepsprofiel voor Schoolleiders. Ook de eerste leertrajecten worden op basis van diverse onderzoeken ontwikkeld en in gang gezet. In de eerste jaren opereert de VO-academie nog vrij onafhankelijk van de VO-raad. Een deel van de dienstverlening van het programma School aan Zet wordt ondergebracht bij de VO-academie. 2013 staat te boek als een vliegende start van de VO-academie.



De opleiding **VO-managementcoach** begint met een eerste tranche van 100 schoolleiders. In het najaar 2013 zijn er nog eens 50 schoolleiders begonnen met dit traject.

Eerste tranches van de leergangen **Strategisch HRM** en **Financieel Leiderschap** gaan van start.



Het **Beroepsprofiel Schoolleiders** wordt vastgesteld in de ALV van de VO-raad. Het beroepsprofiel is voor negen op de tien schoolleiders effectief ondersteunend, zo blijkt uit onderzoek uit januari 2014. In een volgende ALV van de VO-raad besluit men de ontwikkeling van een schoolleidersregister in gang te zetten.



De **opleidingscatalogus** wordt opgeleverd met daarin het opleidingsaanbod van commerciële opleiders. Met de opleidingscatalogus geeft de VO-academie invulling van de rol als opleidingsmakelaar voor de sector.



De eerste twee **leernetwerken** worden ontwikkeld en in gang gezet voor de sector; 'Vrouwelijke schoolleiders' en 'Leernetwerk eindverantwoordelijk schoolleiders'.

*"...In de eerste twee jaar hebben we een hausse aan activiteiten ontwikkeld. Daardoor groeide het vertrouwen in de VO-academie..."*

**Wik Jansen**

# 2014

Kennis ontwikkelen, delen en ontsluiten is een tweede belangrijke activiteit van de VO-academie. Niet alleen door het initiëren van onderzoeken, maar ook door een actuele website, contact onderhouden met opleiders en huisacademies, artikelen in vakbladen en het uitbrengen van katernen. Deze katernen bieden een inhoudelijke verdieping op diverse onderwerpen. Denk bijvoorbeeld aan thema's als financieel leiderschap, strategisch HRM of loopbaanleren.



Eerste tranche **Lead & Learn** gaat van start. Dit is een intervisietraject specifiek voor middenmanagers.



De eerste drie katernen verschijnen: 'Al Doende Leren' over non- en informeel leren door schoolleiders; 'Samenspel en Dialoog' over financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs en 'Doelgericht Vertrouwen' over Strategisch HRM voor schoolleiders.



De **Beroepsstandaard** voor schoolleiders wordt vastgesteld in de ALV van de VO-raad. De standaard bouwt voort op het Beroepsprofiel. Naast competenties en bekwaamheden bevat deze beroepsstandaard negen professionele normen en een definiëring van de beroepsgroep. Bij de totstandkoming van beroepsstandaard zijn in 2014 in totaal ongeveer 950 belanghebbenden actief geweest.

**Bijeenkomstenreeks Moreel Leiderschap** onder regie van hoogleraar Jan Bransen en Wouter Sanderse, lector Beroepsethiek van leraren.



Notitie '**Betekenisvolle inbedding van het schoolleidersregister VO**'. Deze notitie onderzoekt de mogelijkheden voor een verdere inbedding van een schoolleidersregister in de sector en is geschreven door prof. dr. Mirko Noordegraaf, dr. Scott Douglas en dr. Berit Lindemann.

# 2015

Wisseling van de wacht. Hans de Wit volgt Wik Jansen op als Hoofd van de VO-academie. Na twee jaar en zeer veel nieuwe activiteiten, is de naamsbekendheid van de VO-academie met sprongen vooruitgegaan. De waardering voor de ontwikkelactiviteiten voor schoolleiders en bestuurders is onverminderd hoog, zo blijkt uit de evaluaties. De masterclasses van een dagdeel met experts op diverse gebieden blijken een gewaardeerde aanvulling op het opleidingsaanbod.

*“...Ik ben trots op het team van de VO-academie. We hebben een palet aan informeel en formeel leren ontwikkeld om schoolleiders en bestuurders in beweging te brengen...”*

**Hans de Wit**



Rapport **‘Leren van besturen. Collegiale bestuurlijke visitatie in het VO’** verschijnt. Dit is een verkenning naar collegiale bestuurlijke visitatie in het voortgezet onderwijs. Auteurs zijn prof. dr. Edith Hooge en dr. Hartger Wassink. Op basis van dit onderzoek wordt de pilot Collegiale Bestuurlijke Visitaties (CBV) ingericht. Een CBV heeft als doel het bestuurlijk denken en handelen op een hoger plan te brengen door gerichte bezoeken van een visitatiecommissie aan een bestuur van een school. De visitatiecommissie bestaat uit collega-bestuurders en een onafhankelijke voorzitter en secretaris.

De eerste **Nationale Schoolleiderstop** vindt plaats onder regie van het ministerie van OCW en in samenwerking met de VO-academie, NL2025, School aan Zet en Stichting LEERkracht.

**De leernetwerken krijgen een stevige impuls.** Thema's zijn bijvoorbeeld 'Verbindend Vernieuwen', 'Ondernemend Leren' en 'Bildung'.

Introductie **diverse masterclasses** voor schoolleiders en bestuurders. Voorbeelden zijn 'Leidinggeven aan talentontwikkeling: hoe doe je dat?' en 'Co-creërend leidinggeven aan samenwerking in een professionele organisatie'.

De pilot **Lerend Leiderschap**, een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders gaat van start.

# 2016

De leertrajecten en impulsen voor professionele ontwikkeling van de VO-academie hebben inmiddels een stevige plek verworven in de sector. In januari van dit jaar verschijnt de eerste 'Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015'. De monitor is een vervolg op twee eerdere onderzoeken naar de professionaliseringsbehoefte van schoolleiders. Uit het onderzoek komt naar voren dat ruim 70% van schoolleiders aangeeft dat de activiteiten 'goed' of 'enigszins' aansluit op de opleidingsbehoefte. Mede op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, stemt de VO-academie haar opleidingsaanbod meer af op de loopbaanfase van schoolleiders en bestuurders.



Het **Schooleidersregister VO (SRVO)** wordt gelanceerd. Het SRVO wordt onafhankelijk van de VO-raad en heeft een eigen bestuur. Het register dient de volgende doelen: (1) de waarborging van de kwaliteit en status van het beroep richting de samenleving, politiek, schoolbestuurders en leerkrachten, (2) het concretiseren van de kennis en bekwaamheidseisen die van een schoolleider verwacht mogen worden en (3) het bevorderen van scholing c.q. professionele ontwikkeling van leidinggevend.



Voor het eerste verschijnt het **Katern Plus**, met een waaier aan artikelen over leiderschap in het voortgezet onderwijs. Nummer 6 en 7 in de reeks blauwe katernen worden uitgegeven: 'Ontmoeting en interactie' over coaching als ontwikkelinstrument en 'Sturen vanuit visie' over Strategisch onderwijskundig leiderschap.



De tweede **Nationale Schoolleiders Top** vindt plaats. Dit keer onder regie van de VO-academie in samenwerking met het ministerie van OCW, NL2025, SRVO, het Schoolleidersplatform en de Nederlandse Vereniging van Schoolleiders.

## 54%

Voor beginnend schoolleiders wordt de **Inwerkimpuls** ontwikkeld en geïntroduceerd. Dit programma ondersteunt deze doelgroep met het ontwikkelen en invoeren van een inwerkprogramma in de eigen school. Onderdeel van het programma is een Inwerkimpuls Tweedaagse. 54% van de deelnemers is zeer tevreden over deze leergang, 46% tevreden.



Docenten met een ambitie om schoolleider te worden kunnen het traject **Oriëntatie op leiderschap** volgen.



# 2017

De VO-academie blijft zichzelf ontwikkelen, ook digitaal. Dit jaar wordt de website grondig vernieuwd en lanceert de VO-academie het online kennis- en leerplatform VOnkel. De website wordt zo de basis van de VO-academie als expertisecentrum. Het online platform biedt onder meer verdieping om te werken, kennis uit te wisselen en te leren van en met elkaar.



Nieuwe leergang **Peoplemanagement** van start. Deze leergang is speciaal voor middenmanagers zoals team- en afdelingsleiders. Ook het nieuwe leertraject de Onderzoekende Schoolleider begint in dit jaar.



De eerste **'Staat van de Schoolleider'** verschijnt. In deze uitgave komen diverse schoolleiders aan het woord over het beroep schoolleider. De publicatie is een samenwerking tussen de VO-raad en de Algemene Vereniging Schoolleiders.

Het tweede nummer van **Katern Plus** verschijnt en daarnaast nog eens drie blauwe katernen: 'Een frisse blik' over collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling; 'Nieuwe inhoud, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven' over Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders en 'Leren door vragen en luisteren' over intervisie als ontwikkelingsmethodiek.



Lancering van het online kennis- en leerplatform **VOnkel**. Inmiddels telt het platform 1.098 gebruikers.



De monitor **'Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders vo 2016-2017'** verschijnt. Uit dit onderzoek blijkt dat 88% van de schoolleiders en 92% van de bestuurders in het schooljaar 2016 – 2017 een professionaliseringsactiviteit heeft ondernomen. Deze schoolleiders en bestuurders zijn verbonden met 259 (80%) van de 324 VO-besturen in Nederland.

#### Gebruik aanbod VO-academie in de afgelopen jaren



- Grote besturen: 100%
- Middelgrote besturen: 85%
- Kleine besturen: 75%

# 2018



In de ALV van mei wordt besloten dat de VO-academie een **vast onderdeel** van de VO-raad wordt en niet meer afhankelijk is van externe financiering. Vanaf 2019 kent de VO-academie een vast programma met trajecten voor informeel leren en is de academie het expertisecentrum van de VO-raad als het gaat om verdere professionalisering van de sector.

Leonie Schouten volgt Hans de Wit op als hoofd van de VO-academie. Trajecten als VO-managementcoach en de Collegiale Bestuurlijke Visitaties, de Inwerkimpuls voor beginnend schoolleiders en de Leergang Strategisch HRM zijn gemeengoed in de sector.



Het team van de VO-academie in 2018. Van links naar rechts: Amy Meevis, Helen van Dijk, Martine de Nijs, Leonie Blom, Leonie Schouten, Lisanne Westerkamp en Sander van Veen.



Het nieuwe ondersteuningsprogramma **Voortgezet Leren** wordt ontwikkeld en in samenwerking met de VO-academie krijgen de leergangen People Management en SHRM daar een doorgang.



Het traject **College Bestuurlijke Visitatie** wordt verankerd in de sector. Tijdens de ALV in mei wordt afgesproken dat alle besturen in het voortgezet onderwijs minimaal eens in de vier jaar deelnemen aan een visitatie als visitor of gevisiteerde. Ook de Set Professionaliseringsthema's wordt vastgesteld. De Set is een hulpmiddel om richting te geven aan de professionaliseringsbeweging van bestuurders.

**Pilot nieuw traject VO-intervisiebegeleider:** aansluitend bij de visie 'de sector versterkt zichzelf en elkaar', wordt de pilot uitgevoerd van een nieuw traject. Zoals de VO-academie VO-managementcoaches heeft opgeleid worden nu VO-intervisiebegeleiders getraind.

**Colofon** KaternPlus is een uitgave van de VO-academie ([www.vo-academie.nl](http://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](mailto:info@vo-academie.nl)

**Teksten** Susan de Boer, Martijn de Graaff, Frank Hulsbos, Martijn Laman, Marijke Nijboer, Carolien Nout, Bert Peene, Jacques Poell, Renée Sommer, Sander van Veen, Lisanne Westerkamp, Jacq Zinken

**Eindredactie** Storm Tekst & Media - Cindy Curré

**Fotografie** Josje Deekens, Elisabeth Ismail, iStockphoto, Dirk Kreijkamp

**Ontwerp en vormgeving** OSAGE / interactie en identiteit, Utrecht

**Druk** Bergdrukkerij, Amersfoort



## VO ACADEMIE

### INTERVISIE: VAN EN MET ELKAAR LEREN

Een intervisietraject biedt ruimte voor inhoudelijke verdieping en reflectie op het eigen handelen. Intervisie is een vorm van collegiaal leren waarin professionals met elkaar problemen en vragen uit hun dagelijkse werkpraktijk bespreken. Dat levert praktische en inspirerende feedback op waarmee u direct aan de slag kunt in de eigen school.

11 oktober 2019 begint de vierde tranche Lerend Leiderschap, het intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.

25 september 2019 begint de tweede tranche VO-intervisiebegeleider voor schoolleiders en bestuurders die zelf intervisietrajecten willen begeleiden.

27 september 2019 begint de zevende tranche Lead & Learn, speciaal voor schoolleiders uit het middenmanagement.

Interesse in deelname? Kijk voor meer informatie op [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) of stuur een mail naar [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl).

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht  
T 030 232 48 00  
[www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) / [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl)

---

De VO-academie is sinds 2012 een programma van de VO-raad waarmee schoolleiders en bestuurders ondersteund worden in hun verdere professionele en individuele ontwikkeling.

De taken van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs worden steeds complexer. Leiderschap en goed bestuur zijn essentieel voor het bevorderen van de kwaliteit van onderwijs en het optimaal functioneren van een school. Leidinggeven is niet alleen verbinden, samenwerken en besluiten nemen, maar ook kritisch naar jezelf kijken en jezelf ontwikkelen. Leidinggeven is blijven leren, voor een beginnend teamleider én een ervaren bestuurder.

Wij bieden professionaliseringsactiviteiten voor elke stap in de (leer)loopbaan van beginnende en ervaren schoolleiders en bestuurders. Ook voor docenten die zich oriënteren op een leidinggevende positie in het voortgezet onderwijs of schoolleiders die zich oriënteren op een functie als bestuurder hebben we een leertraject. In al onze activiteiten staat 'samen van en met elkaar leren' centraal.