

# Katern *Plus*

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

**Gerichte professionele  
ontwikkeling**

Hoe ontwikkel je een  
leervraag?

**André Wierdsma:**

'De werkelijkheid is nu  
eenmaal complex'

**Aart Goedhart**

**over proceskunde:**

'Laat de illusie van  
projectmatig werken los'





**De vraag achter de vraag**  
Het formuleren van een goede leervraag valt niet mee. Hoe pak je dat aan?



**Een compleet nieuw vak**  
Gerrine Lankhaar maakte de stap van docent naar teamleider: 'Ik ga binnenkort voor het eerst in m'n leven functioneringsgesprekken voeren.'



**Goed samenspel brengt bestuurder in positie**  
Over de soms onwennige verhouding tussen bestuur en de raad van toezicht.



**Leidinggeven aan verandering**  
Het onderwijs is aan voortdurende verandering onderhevig. Hoe geef je daar op een overtuigende manier leiding aan?

## De andere blik



**'Laat de illusie van projectmatig werken los'**  
Aart Goedhart pleit voor het proceskundig perspectief: 'Durf de wetmatigheden van een veranderingsproces te erkennen.'



**'Neem de tussentijd'**  
Een school is niets meer of minder dan een stam, zo betoogt corporate antropoloog Daniëlle Braun.



**'Activeer niet voortdurend de slachtofferrol'**  
Hans de Bruijn schrijft wekelijks over framing. Over de frames die het onderwijs hanteert, heeft hij een uitgesproken mening.



**'De werkelijkheid is nu eenmaal complex'**  
Emeritus hoogleraar André Wierdsma heeft een duidelijke boodschap voor onderwijsmanagers met verbeterplannen: 'Dat je consensus moet bereiken voor je kunt samenwerken, is een vreselijke misvatting.'

## En verder

### 12/41/53

Samenwerken: Drie leidinggevenden vertellen hoe zij samenwerken.

**22** Over 5 jaar: Waar hopen deze teamleider, bestuurder en rector te staan in 2022?

**26** Onderzoek: leiderschap en prestaties

**38** Boeken: vijf maal lezen en leren

**42** Onderzoek: weten wat werkt, en wanneer

**44** Professionalisering: Ina Everts over haar innerlijke drive

**48** Onderzoek: Kennisparade en academische opleidingsscholen

**58** Monitor: professionele ontwikkeling schoolleiders in de lift

**62** De VO-academie in 2017



## Verbindende schakel

'Ik blijf altijd kijken naar wat ik beter kan doen.' Deze uitspraak is van Ina Everts, een ervaren schoolleider die we voor dit KaternPlus interviewden over haar professionaliseringsactiviteiten. Ook nu ze al vele jaren een school leidt, blijft ze kijken naar wat haar verder kan helpen bij haar ontwikkeling.

In deze uitgave kijken we naar hoe schoolleiders en bestuurders kunnen blijven leren, aan het begin van hun carrière én na vele jaren ervaring. Dat begint met een goede leervraag, maar hoe formuleer je die? We onderzochten het in het openingsartikel 'Op zoek naar de vraag achter de vraag'.

We vroegen ook diverse experts van binnen en buiten het onderwijsveld naar hoe je leiding geeft aan verandering, een belangrijk thema in onze sector. Zo vindt André Wierdsma het een misvatting dat je consensus moet bereiken voor je kunt samenwerken: 'Werken met verschillen, dat is je taak.'

Daarnaast bieden we u de resultaten van recent wetenschappelijk onderzoek naar effectief leidinggeven en geven we voorbeelden van hoe onderzoek in de school u, uw school en uw leerlingen verder brengt.

En natuurlijk vertellen heel veel schoolleiders en bestuurders hoe zij het doen: hoe ze samenwerken met de raad van toezicht, hoe ze samenwerken en ervaringen delen in de school, en wat wel en wat niet werkt.

De VO-academie heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het helpen van schoolleiders en bestuurders bij hun professionele ontwikkeling. Met onze trajecten, masterclasses, monitors en de vele gesprekken die we voeren willen we schoolleiders en bestuurders zoveel mogelijk met elkaar in contact laten komen: we willen de verbindende schakel zijn tussen wat zij nodig hebben, waar ze naartoe willen en hoe ze dat willen bereiken. Zo werken we samen aan een sector waar mensen leren van en met elkaar. Een sector die zichzelf helpt, opleidt en sterker maakt.

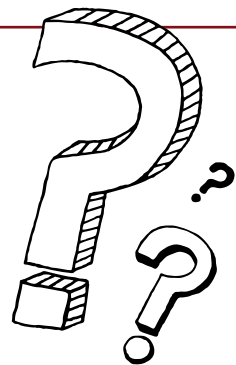
**Hans de Wit**  
Hoofd VO-academie

Hoe ontwikkel je een leervraag?

# OP ZOEK NAAR DE VRAAG ACHTER DE VRAAG

Bij veel professionaliserings-trajecten voor teamleiders, schoolleiders en bestuurders staat hun leervraag centraal. Maar het formuleren van een goede leervraag valt niet mee. Hoe pak je dat aan?

Tekst: Marijke Nijboer



Het kan knap lastig zijn om een eigen leerbehoefte te formuleren en daar een passende leervraag aan te verbinden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het tussentijdse onderzoek van Lead & Learn, een intervisietraject voor team- en afdelingsleiders uit het voortgezet onderwijs. Veel deelnemers aan dit traject weten niet goed op welk vlak zij zich zouden kunnen ontwikkelen. “Het is geen gemeengoed in scholen om met een persoonlijk ontwikkelingsplan te werken of continu over de eigen ontwikkeling na te denken”, zegt Leonie Blom, adviseur van de VO-academie. “Vaak ontstaat er dan een leervraag aan de oppervlakte, over een uitdaging of probleem in het functioneren. De vraag achter de vraag wordt dan niet direct achterhaald.” Een volle agenda speelt daarbij soms ook een rol, zegt Wendy Zonneveld. Zij is intervisiebegeleider bij de trajecten Lead & Learn en Lerend Leiderschap. “Sommige teamleiders ervaren een hoge werkdruk. Dan is het lastig om de tijd te nemen om te reflecteren. Hun leervragen komen vaak voort uit datgene waar zij op dat moment tegenaan lopen.” Een veelgehoorde leervraag is bijvoorbeeld: hoe kan ik effectiever een teamvergadering leiden? Zonneveld: “De vraagsteller wil vanuit het hier en nu graag werkvormen en vaardigheden aangereikt krijgen zodat bijvoorbeeld de teamvergadering beter verloopt en het gevoel van eigenaarschap bij de teamleden toeneemt. Wanneer bij het formuleren van de leervraag ook de laag eronder wordt

meegenomen, de laag van het persoonlijke leiderschap en hoe zich dat verhoudt tot het team of de opdracht van de school, verdiept het leerproces zich en is de opbrengst groter.”

## Ontwikkelingsvraag

Een goede leervraag richt zich niet zozeer op vaardigheden, maar stimuleert de vraagsteller om kritisch te kijken naar zichzelf en het eigen functioneren. Neem nu deze leervraag, die Blom vaak tegenkomt: hoe krijg ik de docenten in beweging? “Die vraag richt zich op dingen die buiten jou liggen. Hij laat het eigen handelen en de eigen overtuigingen buiten beschouwing. Maar het is wel de bedoeling dat je daar uiteindelijk belandt.” Wie het gevoel heeft dat hij<sup>1</sup> zijn team onvoldoende in beweging krijgt, zou eerst de leervraag kunnen formuleren: wat heeft deze situatie met mij te maken? Zonneveld: “Dan beland je bij de laag eronder: je eigen overtuigingen, normen en waarden.” Als intervisiebegeleider helpt Zonneveld deelnemers vaak om een praktische leervraag (een ‘hoe-vraag’, noemt zij dat) om te buigen naar een ontwikkelingsvraag. “Iemand in een van mijn intervisiegroepen vroeg bijvoorbeeld: hoe kan ik meer zichtbaar worden in de school? Als je aan de oppervlakte blijft,

loop je het risico dat er adviezen gegeven worden als: ‘maak tijd vrij om iedere dag een rondje door de school te lopen’. Maar toen we meer de diepte in gingen, bleek dat die leervraag voortkwam uit onzekerheid. Deze persoon was net schoolleider geworden en vond het na twintig jaar docentschap heel lastig om ten opzichte van zijn collega’s en vrienden ineens een andere rol te vervullen. Dan kom je op heel andere vragen uit: wil ik die andere positie wel? En zo ja, hoe verhoud ik mij tot de vriendschappen die ik heb opgebouwd?”

*‘Een beginnend schoolleider stelt vaak leervragen die te maken hebben met ‘kunnen’*

## Zelfreflectie

Het formuleren van een goede leervraag vraagt dus om zelfreflectie. Zonneveld ziet het komen tot een leervraag als onderdeel van een ontwikkeling, en die heeft meestal tijd nodig. “Je begint met een leervraag, en in de loop van de tijd verandert je vraag. Dat is heel goed. Door de intervisie en de vragen van collega’s, door te sparren, door de diepte in te gaan, door in de helikopter te stappen, kom je

<sup>1</sup> Waar ‘hij’ staat, wordt ‘hij of zij’ bedoeld



## ‘Een goede leervraag stimuleert de vraagsteller om kritisch te kijken naar zichzelf en zijn functioneren’

erachter dat er onder je vraag soms weer een andere vraag zit. Dat is alleen maar mooi.” Blom: “Het is niet zo dat je een vraag stelt en een antwoord krijgt. Je persoonlijke uitdagingen komen op een bepaalde manier altijd weer bij je terug. Daar krijg je greep op door *trial and error* en door op verschillende manieren te leren.”

Zo’n proces doorloop je met behulp van mensen die je een spiegel kunnen voorhouden. Zonneveld: “Ik ben coach van beroep en als het om mijn eigen ontwikkeling gaat, kan ik mezelf veel vragen stellen. Maar ik blijf uiteindelijk toch in kringetjes rond-draaien. Ik heb dan een ander nodig die even mijn gedrag spiegelt, die de goede vragen stelt zodat ik weer verder kan komen. Dit proces zie ik ook wel bij schoolleiders. Ook zij hebben soms even iemand nodig die de goede vragen stelt. Ze kunnen ook een traject volgen waarbij dit bewustwordingsproces aan de orde komt” (zie kader, red.). Veel professionaliseringstrajecten, bevestigt Blom, helpen de cursist om tot een goede leervraag te komen en daarmee aan het werk te gaan. “Op een gegeven moment ga je dan inzien dat het bij jou ligt, dat jij de sleutel tot verandering bent.”

### Passende leervorm

Omdat teamleiders, schoolleiders en bestuurders vaak via een vrij onbewust proces tot een eerste leervraag komen, zijn zij geneigd om bij hun keuze voor een vorm van leren iets te haastig te werk te

gaan. Blom: “Men bedenkt een thema en loopt dan direct door naar de vorm. Iemand wil ‘iets met HRM’, komt op de website een masterclass tegen en schrijft zich in. Daarmee vergeet hij om te toetsen of die vorm van leren wel past bij zijn leerbehoefte. Iemand die het team moeilijk kan meekrijgen, kan kiezen voor een leergang veranderkunde. Maar als hij het moeilijk vindt om zijn grenzen aan te geven en nee te zeggen, is coaching of intervisie misschien een betere leervorm.”

## ‘Als je al vijftien jaar teamleider bent, kom je meer terecht in motivatievragen’

Om teamleiders, schoolleiders en bestuurders te helpen bij de keuze voor een vorm van professionaliseren, heeft de VO-academie de schoolleiders-carrière in zeven stappen opgedeeld en in kaart gebracht welke vormen van leren en soorten leervragen in de verschillende fases veel voorkomen. Voor elke fase is een passend aanbod ontwikkeld (zie kader). “Een beginnend schoolleider stelt vaak leervragen die te maken hebben met ‘kunnen,’” zegt Blom. “Als je al vijftien jaar teamleider bent, of een ervaren bestuurder, kom je meer terecht in motivatievragen: hoe houd ik de uitdaging in mijn baan?”

## De Beroepsstandaard schoolleiders VO

De Beroepsstandaard schoolleiders VO vormt de basis onder het professionaliseringsaanbod. De beroepsstandaard formuleert wie de schoolleider is, wat relevante competenties zijn en welke kennis, bekwaamheden en professioneel gedrag we van een schoolleider mogen verwachten.

### Competenties

De beroepsstandaard omschrijft de volgende competenties:

- Een gezamenlijke visie en richting creëren
- Een coherente organisatie voor het primaire proces realiseren
- Samenwerking, leren en onderzoek bevorderen
- Strategisch omgaan met de omgeving
- Analyseren en probleem oplossen.



### Stijlen van leren

Voorkeuren voor manieren van leren hangen niet alleen samen met de fase van iemands loopbaan, maar verschillen ook per persoon. In het traject Lerend Leiderschap ontdekken eindverantwoordelijk schoolleiders met behulp van een instrument voor persoonlijke ontwikkeling, Insights Discovery, wat hun psychologische voorkeuren zijn. Insights is gebaseerd op het gedachtengoed van Carl Jung. Deelnemers vullen een vragenlijst in, waarna zij een profiel ontvangen, uitgedrukt in vier kleuren. Het persoonlijke profiel geeft meer inzicht in de eigen drijfveren en sterke en zwakke punten. Dat kan helpen bij de formulering van een leervraag en de keuze van een leervorm. Daarnaast kan inzicht in de eigen drijfveren en die van anderen helpen om effectiever samen te werken. Met behulp van de kleurenprofielen kunnen ook teams worden samengesteld waarin mensen elkaar goed aanvullen.

### Leervraag in context

Het HRM-beleid is een belangrijk instrument voor het goed toerusten van personeel. Op veel scholen is dat instrument echter toe aan bijstelling, zegt Leonie Blom. “Vaak wordt nog vanuit het HRM-beleid gedacht: wat hebben wij aan HRM-instrumenten in huis, hoe ziet het leiderschap eruit? Van daaruit redeneert men naar: wat moeten medewerkers naar aanleiding daarvan weten en kunnen, welk gedrag willen we en tot welke opbrengst leidt dat?”

## Tips om tot goede leervragen te komen



- Praat met collega’s over je ontwikkelfocus. Krijg scherp wat je precies wilt. Wat is daarvoor nodig?
- Laat je leervraag verder gaan dan het ‘hoe’
- Formuleer een leervraag die ontwikkelingsgericht is in plaats van oplossingsgericht
- Begin je leervraag met: ‘Ik wil leren om...’ of ‘Wat ik te ontwikkelen heb, is...’
- Je leervraag gaat over de lagen in jezelf: wat vind je lastig? Waar loop je op vast? Richt je leervraag op de langere termijn.

**De BC-scan**

De BC-scan geeft inzicht in uw eigen competenties en maakt zichtbaar welke basiscompetenties uit de beroepsstandaard u nog verder kunt ontwikkelen. Het instrument vertaalt de vijf bovengenoemde basiscompetenties naar uw eigen werksituatie. Nadat u uw eigen competenties hebt beschreven, kunt u collega's vragen om anoniem feedback te geven. Zo krijgt u een gedegen beeld, op basis waarvan u uw eigen ontwikkelplan opstelt.  
→ [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl)

**De zelfscan van SRVO**

Het Schoolleidersregister VO heeft een zelfscan laten ontwikkelen waarmee u als schoolleider inzicht krijgt in welke mate u de verschillende competenties en bijbehorende bekwaamheden beheerst. De scan geeft u een beeld van uw professionele identiteit en leiderschap. Daarnaast kan het een zijn vertrekpunt zijn voor het uitzetten van een ontwikkeltraject binnen het register én binnen uw eigen school, voor ontwikkeling in groeps- of teamverband.  
→ [www.schoolleidersregistervo.nl](http://www.schoolleidersregistervo.nl)

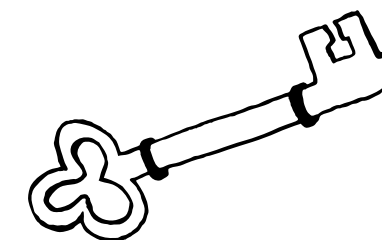
**Aanbod VO-academie**

De VO-academie biedt voor elke fase in de leerloopbaan een passende prikkel. Dat kan een informeel leertraject zijn waarin de leerfocus van de deelnemers zelf centraal staat. Of een intervisietraject, coaching of een masterclass. Ook worden er thema's uitgediept die op sectorniveau actueel zijn, zoals HRM en strategisch onderwijskundig leiderschap.

Voor de **oriënterende docent** is er het oriëntatietraject potentiële schoolleiders. Voor de **beginnende schoolleider** zijn er masterclasses, inwerkprogramma's en het traject VO Managementcoach (als coachee). Het aanbod voor de **ervaren middenmanager** bestaat uit masterclasses; het leertraject People Management en de leergangen Financieel leiderschap & HRM, en Strategisch onderwijskundig leiderschap; en de trajecten Lead & Learn (intervisie)

en VO-managementcoach (als coach). De **beginnend eindverantwoordelijk schoolleider** kan kiezen uit Lerend leiderschap, VO-managementcoach (als coachee), leernetwerken en de leergang SHRM. Voor de **ervaren eindverantwoordelijk schoolleider** is er datzelfde pakket, plus de leergang Strategisch Onderwijskundig Leiderschap. Voor de **beginnend bestuurder** zijn er verschillende masterclasses, VO-managementcoach (als coachee), de leergang SHRM, leernetwerken en collegiale bestuurlijke visitaties. De **ervaren bestuurder**, ten slotte, kan gebruikmaken van het leertraject Relatie bestuurder/rvt, de denktank 'Sturing en verantwoording', de Verkenning implementatie 'invloed en medezeggenschap', de leergang SHRM, verschillende masterclasses, collegiale bestuurlijke visitaties en leernetwerken.

‘Op een gegeven moment ga je inzien dat jij de sleutel tot verandering bent’



Het 'AMO-model'<sup>2</sup> (*ability, motivation, opportunity*) bekijkt de zaak andersom. Blom: "Als organisatie breng je eerst goed in beeld wat de opbrengsten zijn op het niveau van de leerling, medewerkers en organisatie. Zijn die in lijn met elkaar? En wat betekent dat voor het professionele gedrag dat onze medewerkers zouden moeten laten zien? Als je daar verbeteringen in wilt aanbrengen, kun je uit meerdere wegen kiezen." Binnen het Nederlandse onderwijs wordt vooral ingezet op 'ability', met trainingen die draaien om kennis en vaardigheden. Maar je kunt je ook afvragen of iemand nog optimaal gemotiveerd is in zijn baan ('motivation'). Raakt het werk hem nog, wordt hij er nog gelukkig van? Dan is er nog de 'o' van opportunity: krijgt iemand wel de kans om zich te professionaliseren? Blom: "Vaak zie je dat middenmanagers wel willen, maar kopje onder gaan in alle ad hoc-dingen. Ze blussen zoveel brandjes in de school, dat ze niet de ruimte en tijd vinden om met ontwikkelen en leren bezig te zijn." In zo'n situatie is een cursus niet de oplossing.

Blom: "Idealiter wordt het AMO-model toegepast op alle niveaus. Je wilt dat de bestuurder, eindverantwoordelijk schoolleider en HRM-medewerker daar met elkaar een strategisch beleid op formuleren. De middenmanagers gaan dat beleid implementeren. Zij bespreken met hun docenten wat het voor hen betekent; wat zij nodig hebben om professioneel gedrag te vertonen. Als je hier een cyclisch systeem van maakt, en blijft kijken wat de opbrengsten zijn, welk professioneel gedrag je wilt en wat daarvoor nodig is, dan kom je tot een lerende organisatie. In zo'n organisatie is het normaal dat iedereen met elkaar spreekt over hoe ze willen leren, wie ze willen zijn en wat daarvoor nodig is."

**Naar meer bewustwording**

Blom: "De komende jaren willen wij bij teamleiders, schoolleiders en bestuurders meer bewustwording over hun leerbehoefte creëren. We willen met hen stilstaan bij welke leervraag zij hebben, waar zij zitten in hun carrière, wat de vraag is achter hun vraag en wat een leervorm zou kunnen zijn die daarbij past." ■

<sup>2</sup> Appelbaum, E., Bailey, Th., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off. Ithaca and London: ILR Press an imprint of Cornell University Press.



*‘Ik ga binnenkort voor het eerst in mijn leven functioneringsgesprekken voeren’*

Gerrine Lankhaar maakte de stap van docent naar teamleider

# EEN COMPLEET NIEUW VAK

Gerrine Lankhaar (32) had haar wens tot doorgroeien nog niet kenbaar gemaakt op haar oude school, of een recruiter wist haar al te vinden voor een baan op CSG Het Streek in Ede. ‘Ik heb bewust voor een andere school gekozen om de carrièrestap van docent naar teamleider te maken.’

Tekst: Hanneke van der Linden / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Gerrine Lankhaar houdt van uitdaging, anders gaat ze zich vervelen. Zij klom op van het primair onderwijs naar eerstegraads docent Nederlands, studerend in de vrije uren. Toen ze op haar vorige school zitting nam in de MR, werd haar interesse gewekt voor de bedrijfsmatige processen in het onderwijs: financiën, personeelszaken, enzovoorts. “Toen dacht ik: ik ga me toch verdiepen in de rol van teamleider.”

Het was haar bedoeling om een opleiding onderwijsmanagement te volgen aan NSO, maar een recruiter wist haar te vinden. In september kon Gerrine aan de slag als teamleider havo 2 en 3 op een 1500 leerlingen tellende locatie voor mavo, havo en vwo van CSG Het Streek, een grote scholengemeenschap in Ede. Het werd werken en leren in de praktijk, al begint ze in januari alsnog aan de opleiding onderwijsmanagement.

## **Hoe is het om in de rol van teamleider op een nieuwe school te starten?**

“Ik vind het een voordeel dat ik niet vanuit het docententeam op deze school ben doorgegroeid, maar hier als teamleider nieuw ben binnengekomen. De eerste week was even wennen, maar ik ben er

snel ingegroeid. Het was een kwestie van de knop omzetten. Zo van: oké, ik ben nu teamleider en dat brengt bepaalde taken en verantwoordelijkheden met zich mee die nu mijn werk zijn. Het was vast anders geweest als ik op mijn oude school teamleider was geworden. Dat lijkt me moeilijk, en dat hoorde ik ook wel van andere teamleiders tijdens de inwerktweedaagse van de VO-academie. Daar sprak ik onder meer met mensen die deze rolwisseling op hun eigen school meemaakten. Het lijkt mij lastig om collega's met wie je altijd een warme band hebt gehad, aan te moeten spreken op hun functioneren. Zeker als deze niet altijd even briljant in de uitvoering van hun vak zijn. Als collega kun je daar je schouders over ophalen, maar als teamleider moet je er iets mee en dat lijkt me lastig in de verhouding die je tot elkaar hebt gehad.

Op mijn vorige school heb ik met de rector, sector-directeur en mijn eigen teamleider gesprekken gevoerd over eventuele doorgroeimogelijkheden. De functie van teamleider zou daar binnen enige jaren vrijkomen en dat zagen ze mij wel doen. Al had ik dan natuurlijk, net als iedereen, aan de gewone sollicitatieprocedure mee moeten doen.



Desondanks heb ik nooit de ambitie gehad intern tot teamleider door te groeien. Ik wilde weten of het erin zat voor mij. Vervolgens heb ik er bewust voor gekozen om de stap naar teamleider op een nieuwe school te zetten.”

#### Hoe zijn je eerste weken in je nieuwe functie verlopen?

“Het is heel erg leuk. Ik heb me nog geen seconde verveeld. Behalve voor het team van havo 2 en 3 ben ik verantwoordelijk voor de mediatheek, heb ik een aantal secties onder mijn hoede, begeleid ik het project ‘Bring your own device’ en deel ik met een collega de portefeuille PR.

De voorkant van het vak is bekend terrein. Een ouderavond organiseren, een teamvergadering voorzitten of met lastige leerlingen in gesprek gaan, dat ken ik wel. Nieuw is de achterkant van wat er op een school gebeurt, zoals bedrijfsvoering, personeelsmanagement en logistiek.

Ik merk dat ik met name personeelsmanagement lastig vind. Zo ga ik binnenkort voor het eerst in mijn leven functioneringsgesprekken voeren. Dat ga ik gewoon doen, gesteund door de goede gesprekken die ik met mijn direct leidinggevende voer over hoe je zoiets aan kunt pakken.

Natuurlijk is het wij-zij-gevoel tussen docenten en leidinggevendens soms voelbaar. Over het algemeen heerst hier op deze school een sterk wij-gevoel. Maar als er slecht nieuws is, zoals het korten op lesuren voor een bepaald vak, merk ik wel enige verandering in de toon en sfeer van het gesprek. Daarom vind ik het fijn om nu coaching te krijgen en straks weer een opleiding te volgen. Dan kan ik nog meer leren over gesprekstechnieken en de verschillende kanten van personeelsmanagement. Nu leer ik alleen van wat hier in de dagelijkse praktijk voorbij komt.”

#### Is er iemand die je inwerkt?

“Er is een intern tweesporentraject. Een directe collega en mede-teamleider met veel ervaring heeft me de eerste weken geholpen met opstarten. Die kan ik altijd raadplegen, met name voor de praktische dingetjes. Met de rector heb ik wekelijks een coachend bilateraal overleg waarin diverse vragen aan bod komen. Denk aan: hoe ontwikkel ik me en waar loop ik tegenaan? Ook kan ik daar mijn vragen stellen over bedrijfsmatige processen. Ik vind deze manier van inwerken en begeleiden heel fijn, al was het in het begin voor alle partijen wel even wennen en zoeken naar wat ik aankan en wat niet. Ik ben de derde nieuwe teamleider in drie jaar op deze

school en de eerste docent die deze functie krijgt. Soms werden er in de inwerkperiode dingen voor me opgelost die ik zelf liever geprobeerd had. Ik denk dat het in het begin voor de mensen hier best lastig was om mij in te werken omdat ik letterlijk geen enkele ervaring heb met deze plek. Daarom was iedereen een beetje zoekende. En misschien wat overbeschermend. Al heb ik dat veel liever dan dat je in het diepe wordt gegooid en compleet wordt losgelaten. Er wordt hier op school zorgvuldig met jou als nieuwkomer omgegaan.”

#### Is het lastig schakelen van docentschap naar leiderschap?

“Het is nieuw, want ik heb nu een leiderschapsrol en maak geen deel meer uit van het docententeam. Dat lesgeven in de klas mis ik wel een beetje. Maar wat betreft het collegiale gevoel: ik hoor nu bij een managementteam van zeven mensen. Zij zijn mijn directe collega's en ik voel me dus zeker niet alleen staan. Teamleden, docenten, voelen nu anders voor mij omdat ik met hen nu een professionele relatie heb. Het is een beetje vergelijkbaar met de relatie die je met leerlingen kunt hebben. Dat kan superleuk zijn en toch blijft er altijd een bepaalde afstand.

*‘Het lijkt mij lastig om collega's met wie je altijd een warme band hebt gehad, aan te moeten spreken op hun functioneren’*

De meeste van mijn teamleidercollega's hebben eerder een coördinerende of andere leiderschapsrol gehad, terwijl ik vorig schooljaar nog letterlijk vier dagen per week voor de klas stond. Dat werkt soms in mijn voordeel: zo kan ik me goed in de docenten verplaatsen. Grappig genoeg vinden mijn collega's dat ook en komen zij wel eens bij mij om hun voorstellen te toetsen aan een docentenstandpunt. Tot nu toe voelt mijn achtergrond als docent wel als een toegevoegde waarde in het uitoefenen van mijn nieuwe functie en merk ik ook dat het goodwill onder de docenten oplevert. Maar voor het overige is teamleider-zijn echt iets heel anders. Ik moet een compleet nieuw vak leren.”

#### Wat zou jij docenten adviseren die willen doorgroeien naar een leiderschapsrol: wisselen van school of niet?

“Het lijkt mij heel moeilijk om op dezelfde school van functie te wisselen, maar ik denk dat het op zich wel kan. De rector voor wie ik nu werk, is van teamleider doorgegroei naar rector en een aantal van mijn collega-teamleiders heeft nog met hem als teamleider gewerkt. Deze school biedt veel mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen. Daar zijn ze echt goed in en dat is niet overal zo. Docenten op deze school hebben zich aangesloten bij docentenontwikkelteams en krijgen uren om zich bij te scholen en verder te ontwikkelen. En als ik in januari met de opleiding tot teamleider start, krijg ik daar de ruimte voor. Dat is heel cool. Ik denk dat het dus met name afhangt van het klimaat binnen de school en je persoonlijke voorkeuren. Persoonlijk houd ik ervan om niet te lang op dezelfde school te blijven werken.”

#### Vind je dat het onderwijs genoeg carrière-mogelijkheden biedt?

“Ja, maar ik denk ook dat ik het geluk heb gehad dat de scholen waar ik heb gewerkt, daar innovatief in zijn en mogelijkheden tot groei bieden. Als docent kun je jezelf eigenlijk alleen in de breedte ontwikkelen. Wil je de hoogte in, dan kun je alleen van docent naar team- en schoolleider doorgroeien. Meer is er niet. Dus je moet leiderschap ambiëren. Ik heb altijd buiten mijn gewone uren gestudeerd; dat is ook de reden dat ik 0,8 fte werk, in plaats van fulltime. Ik wil tijd en ruimte overhouden voor scholing en mijn persoonlijke ontwikkeling. En al krijg ik nu steeds meer inzicht in bedrijfsmatige processen en managementvaardigheden, ik zie mezelf niet op een managementpositie in het bedrijfsleven. Daarvoor ben ik veel te gek op het onderwijs.”

#### Mis je het voor de klas staan?

“Ik vind mijn nieuwe baan superleuk, maar dat mis ik wel een beetje. Op sommige scholen kunnen teamleiders hun taken combineren met enkele uren lesgeven, maar hier heeft men ervoor gekozen om de teamleiders helemaal vrij te houden voor hun werk. Dat is natuurlijk veel praktischer. Mocht er binnen de sectie Nederlands iemand ziek worden, dan heb ik wel aangegeven dat ik heel graag inval. Het lijkt me fijn om af en toe direct contact met leerlingen te hebben en voor de klas te staan. Dat geeft weer een andere kijk op processen.” ■



## Inwerk-Impuls: zo wordt inwerken gemakkelijker

Uit onderzoek blijkt dat beginnend schoolleiders begeleiding nodig hebben om vertrouwd te raken met de nieuwe omgeving en om zich het vak van leidinggeven eigen te maken. Of startende schoolleiders nu wel of niet de rolwisseling naar teamleider meemaken op de eigen school, er is tijd nodig om te leren, te reflecteren en bij te scholen. Een inwerkprogramma helpt daarbij.

De VO-academie heeft een handreiking gemaakt in de vorm van een poster om bestuurders en schoolleiders te ondersteunen bij het ontwikkelen van een inwerkprogramma op school. Door het volgen van de route

op de poster en het lezen van de bijbehorende legenda kan de begeleiding gedurende de eerste twee jaar van een beginnend schoolleider worden vormgegeven. Als aanvulling hierop publiceert de VO-academie begin 2017 een katern over inwerkprogramma's inclusief een handige vragenlijst. Daarnaast vond in oktober een tweedaagse plaats voor startende schoolleiders zelf, die in 2017 zal worden herhaald. Tevens worden in 2017 inwerkadviseurs beschikbaar gesteld. Voor meer informatie zie: [www.vo-academie.nl/trainingen/inwerkimpuls-voor-beginnend-schoolleiders](http://www.vo-academie.nl/trainingen/inwerkimpuls-voor-beginnend-schoolleiders)



Onderwijs is teamwerk. Dat biedt kansen om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. In deze rubriek vertellen drie leidinggevenden hoe zij samenwerken.

Tekst: Maaïke Vos  
Fotografie: Dirk Kreijkamp



## ‘Je moet nooit de connectie verliezen’

**Mark Dees is locatiedirecteur van Groenhorst Ede:**

“Op mijn vmbo-school ben ik de afgelopen jaren bezig geweest om leerlingen gesprekspartner te maken, bijvoorbeeld voor de ouderraad en de leraren. Dat begint met in de pauze samen pannenkoeken bakken en even bijkletsen. Ze komen daarna gemakkelijker naar mij toe met een idee. Een voorstel van de leerlingen was om van onze school een ‘ecoschool’ te maken, dat is het internationale keurmerk voor duurzame scholen. Ik breng dit dan in tijdens overleg met collega’s en vervolgens wordt het plan verder uitgewerkt.

Ik geloof heel erg in twee dingen als het om onderwijs gaat: verantwoordelijkheid geven en leerlingen uitdagen. Leerlingen zijn *nét* zo goed verantwoordelijk voor een schone kantine en het goed verlopen van de lessen. Je moet ze die gezamenlijke verantwoordelijkheid laten zien. En leerlingen moeten uitgedaagd worden, want je leert pas iets als je wordt uitgedaagd. We stellen hoge eisen, maar geven ook veel ondersteuning. De leerlingen geven mij goede feedback. Ze vertellen wat ze meemaken en helpen oplossingen

zoeken voor problemen. Goede tips bespreken we in het docententeam. Kinderen zijn erg creatief; ze verzinnen de leukste oplossingen.

*‘Het contact met de leerlingen is waar je elke dag voor wakker wordt’*

Het contact met de leerlingen vind ik erg belangrijk. Je moet nooit de connectie verliezen. Het is waar je elke dag voor wakker wordt. Ze zorgen voor een bepaalde cultuur en die cultuur beïnvloed je door samen te werken en contact te houden. Uiteraard hebben we omgangsregels en een pestprotocol, maar het beste pestprotocol is een cultuur waarin pesten *not done* is. Met een paar honderd pubers gaat het natuurlijk nooit vlekkeloos, maar je kunt wel aan een cultuur bouwen die gaat over samenwerken en in contact staan met elkaar. Daar geloof ik in.”

## Loes Fortuin

Programmamanager POOL EZ, ministerie van Economische Zaken

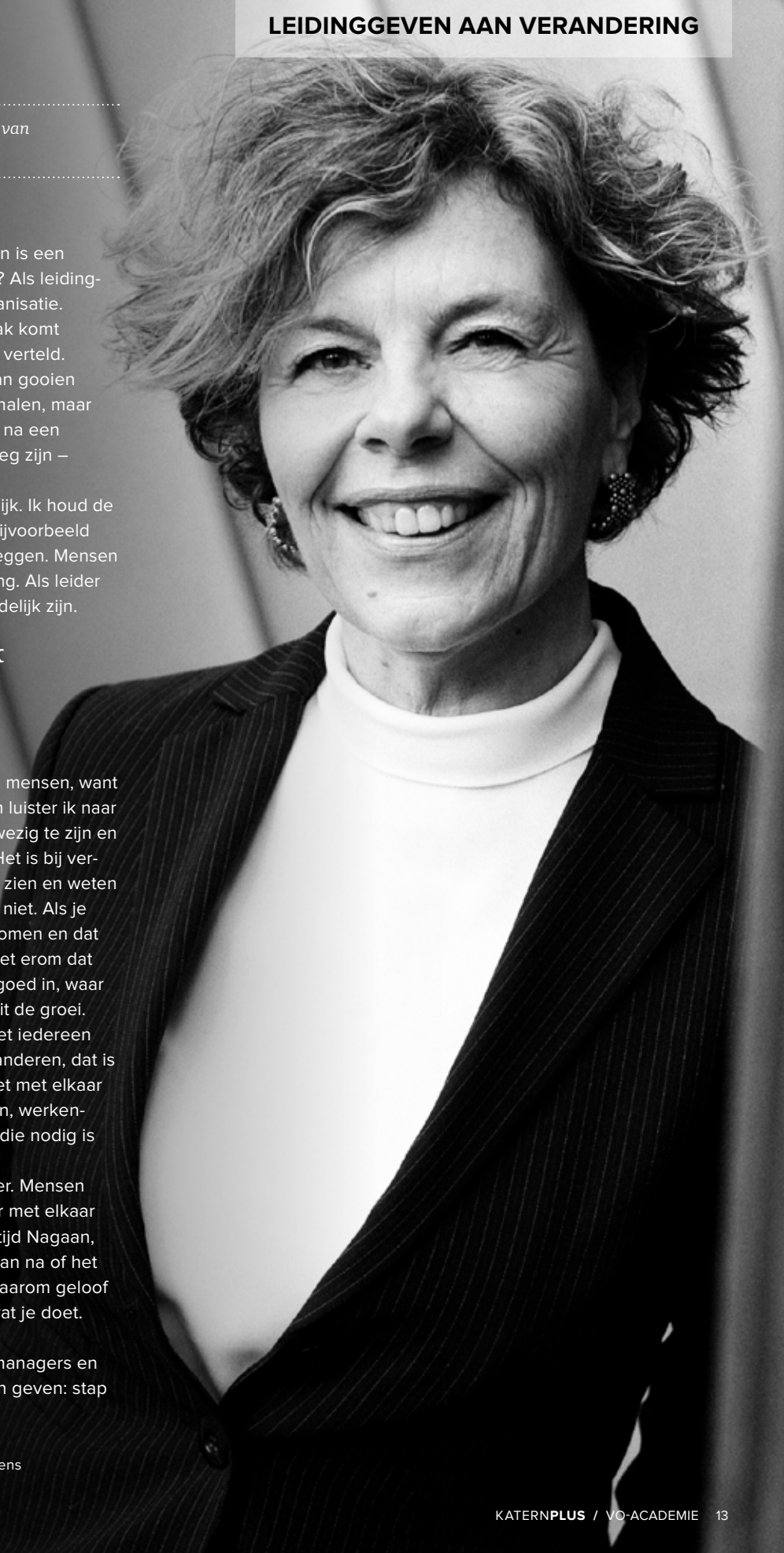
**‘Veranderen doe je samen!’**

“Het allerbelangrijkste bij veranderingen is een duidelijke richting. Waar gaan we heen? Als leidinggevende ben je het bakken voor de organisatie. Verandering geeft verwarring, maar vaak komt dat doordat het verhaal niet duidelijk is verteld. Dan kun je er nog zo veel geld tegenaan gooien of grote bureaus met adviseurs binnenhalen, maar dan wordt het toch niets. Ook omdat je na een grote verandering – als de adviseurs weg zijn – als organisatie door moet met elkaar. Daarom ben ik als leidinggevende zakelijk. Ik houd de koers en ben heel erg duidelijk. Als er bijvoorbeeld mensen weg moeten, dan moet je dat zeggen. Mensen in veranderingstrajecten zijn in verwarring. Als leider kun je daar wat aan doen: helder en duidelijk zijn.

*‘Verwarring ontstaat vaak doordat het verhaal niet duidelijk is verteld’*

Aan de andere kant kijk ik goed naar de mensen, want uiteindelijk moeten zij het doen. Daarom luister ik naar hen en probeer ik zo veel mogelijk aanwezig te zijn en aan te sluiten bij hun belevingswereld. Het is bij veranderingstrajecten belangrijk dat mensen je zien en weten dat je er bent. Maar ik ‘pamper’ mensen niet. Als je iets nodig hebt, moet je daar zelf mee komen en dat kan ik dan faciliteren. Uiteindelijk gaat het erom dat mensen zelfinzicht krijgen: waar ben ik goed in, waar heb ik moeite mee? Juist in dat laatste zit de groei. Ik heb geleerd dat je bij verandering niet iedereen tevreden kunt stellen. Waarderend veranderen, dat is hoe ik in dit soort processen zit. Je moet met elkaar de kansen en mogelijkheden verkennen, werken-deweg samen de ontwikkeling zoeken die nodig is om het gewenste resultaat te bereiken. Veranderen maakt veel mensen onzeker. Mensen zoeken naar zekerheid en zijn daarover met elkaar in gesprek. ANNA is dan mijn motto: Altijd Nagaan, Nooit Aannemen. Als je iets hoort, ga dan na of het klopt. De meeste verhalen zijn onzin. Daarom geloof ik ook in doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Ook als dat niet leuk is. Veranderen doe je samen: het zijn de managers en medewerkers die daaraan vorm moeten geven: stap voor stap.”

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Josje Deekens





## DE ANDERE BLIK

# ‘LAAT DE ILLUSIE VAN PROJECT- MATIG WERKEN LOS’

De praktijk van de onderwijsinnovatie is weerbarstig. Verandering en vernieuwing kosten vaak meer tijd, moeite en geld dan verwacht en leiden lang niet altijd tot de beoogde resultaten. Aart Goedhart, eigenaar van de Proceskunde Praktijk, ziet de oorzaken hiervan en pleit voor het proceskundig perspectief: “Durf de wetmatigheden van een veranderingsproces te erkennen.”

Tekst: Elise Schouten / Fotografie: Dirk Kreijkamp



*Wat is er  
nodig om  
vernieuwingen  
werkend te  
krijgen?*





**Aart Goedhart** is, samen met Barbara van der Steen, eigenaar van de Proceskunde Praktijk. Naast begeleiding en advies bij organisatieontwikkeling, verzorgen zij bij de Foundation for Corporate Education de tiendaagse leergang 'Proceskunde, Werken met aandacht'. Op 28 maart 2017 start bij de B&T-Academie een verkorte leergang, speciaal voor schoolleiders ([www.vbent.org](http://www.vbent.org), zoek op 'proceskunde'). Goedhart en Van der Steen publiceerden in 2016 het boek 'Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht'. Het is te bestellen op [www.proceskunde.com](http://www.proceskunde.com).

Iedereen kent de volgende situatie: de projectgroep heeft een SMART projectplan opgesteld dat klinkt als een klok. Het plan wordt door het bestuur geaccordeerd en volgens de vastgelegde stappen uitgevoerd. Maar gaandeweg verschijnen er beren op de weg. Er ontstaat weerstand in het team, ouders komen in het geweer, het bestuur gaat dwars liggen of het blijkt niet echt duidelijk te zijn welk nieuw gedrag er nu eigenlijk van docenten wordt verwacht. De 'neuzen blijken niet allemaal dezelfde kant op te staan' of de vernieuwing is minder gemakkelijk 'uit te rollen' dan verwacht. De dingen lopen, kortom, anders dan gepland.

### 'Proceskunde is geen methode met vaste stappen, maar een perspectief'

Niet verwonderlijk, vindt Aart Goedhart. Zijn ervaringen als adviseur hebben hem geleerd dat dergelijke processen niet maakbaar en beheersbaar zijn, vaak niet volgens van tevoren vastgestelde stappen verlopen en geen voorspelbaar eindresultaat hebben. Moeten we 'SMART doelstellingen', 'projectmatig werken' en 'resultaatgerichtheid' dan uit de managementgereedschapskist verwijderen? Niet per definitie, maar wél als het gaat om veranderings- en vernieuwingsprocessen, stelt Goedhart. Dan kunnen we beter kiezen voor het 'proceskundig perspectief' en 'werken met aandacht'.

#### Het of een

Goedhart maakt onderscheid in twee soorten processen: *het* proces en *een* proces. "Als ik spreek van *het* proces, dan heb ik het over een proces dat maakbaar en beheersbaar is, dat volgens vaste stappen verloopt en waarvan het eindresultaat min of meer voorspelbaar is. Denk aan het productieproces van een tijdschrift, een blindedarmoperatie of een verbouwing van een schoolgebouw. Door de stappen te volgen, bereiken we het eindresultaat. We werken methodisch, resultaatgericht en SMART. En omdat mensen min of meer weten waar ze aan beginnen, is hun verhouding tot *het* proces redelijk stabiel."

*Een* proces is iets anders, zegt Goedhart. "Waar *het* proces maakbaar is, is *een* proces eerder een zoekproces. Want is er bij *het* proces sprake van een duidelijk resultaat, bij *een* proces gaat het om

iets dat je graag wilt, om onderliggende wensen, die nog geen vaste vorm hebben. In zo'n proces waarin nog niet alles duidelijk is, moet er veel aandacht zijn voor wat er zich afspeelt tussen mensen, omdat hun verhouding tot elkaar en tot het vraagstuk gaandeweg kan veranderen. Dat is nu eenmaal een effect van zoeken."

#### Proceskundig perspectief

Waarom het belangrijk is om dit onderscheid te maken? Goedhart: "Het onderscheid tussen een proces en *het* proces is heel relevant, omdat deze soorten processen een verschillende, eigen dynamiek hebben. Als je *een* proces, bijvoorbeeld een cultuurverandering of onderwijsinnovatie, volgens de dynamiek van *het* proces behandelt – methodisch, resultaatgericht en projectmatig – dan is de kans groot dat het onderweg ergens mis gaat."

### 'Zo'n ontwikkelteam is net zo beweeglijk als de innovatie waar het om gaat'

Daarom pleit Goedhart ervoor om *een* proces niet projectmatig aan te sturen, maar te handelen vanuit het zogenoemde 'proceskundig perspectief'. Proceskunde is geen methode met vaste stappen die leiden tot een bepaald eindresultaat. Het is een *perspectief*, dat zich vertaalt in een houding die je nodig hebt als ontwikkelingen anders verlopen dan gepland. Goedhart: "Proceskunde is een manier van kijken. Je kijkt door een bepaalde bril naar wat er zich afspeelt bij en tussen mensen. Door anders te kijken, zie je andere dingen en ga je ook andere dingen doen. Vanuit een proceskundig perspectief kom je dan ook tot andere interventies dan met een projectmatige aanpak. Je kijkt heel goed wat er met en tussen mensen gebeurt en je stelt vragen aan de ander en aan jezelf: wat maakt dat jij die weerstand voelt? Wat moet er voor mij veranderen

### 'Je accepteert bij voorbaat dat er mensen zijn die later aansluiten'

om de innovatie werkend te krijgen? Omdat het gaat om heel *nabije* vragen, noemen wij dit 'werken met aandacht'. Hierbij draait het om de vraag: wat is er nodig om een verandering werkend te krijgen? En dan doe je andere dingen dan na de vraag: hoe gaan we dit implementeren?"

#### Beweeglijk

Het proceskundig perspectief gaat ervan uit dat innovaties beweeglijk zijn. En dus niet star, zoals een projectmatige aanpak veronderstelt. "Als je de beweeglijkheid van veranderingsgerichte processen erkent," zegt Goedhart, "dan accepteer je bijvoorbeeld vooraf dat niet iedereen gelijktijdig in de verandering meegaat; je accepteert bij voorbaat dat er mensen zijn die later aansluiten." En in plaats van een vast projectteam, dat verantwoordelijk is voor de implementatie van de verandering, buigt een *ontwikkelteam* zich steeds weer over de vraag wat er nodig is om de innovatie werkend te krijgen. "Ook een ontwikkelteam zelf is beweeglijk", zegt Goedhart. "Dat betekent bijvoorbeeld dat aan het eind van elke ontwikkelteam-bijeenkomst de vraag wordt gesteld: wie moeten er de volgende keer bij zijn om de innovatie werkend te krijgen? Zo'n ontwikkelteam is dan net zo beweeglijk als de ontwikkeling of innovatie waar het om gaat."

#### Spannend

Een projectmatige aanpak lijkt misschien duidelijker en veiliger dan het proceskundig perspectief, maar dat is allerminst het geval, zo is de stellige overtuiging van Goedhart. "Projectmatig werken veronderstelt dat je weet hoe een proces verloopt, maar dat is een illusie. Juist wanneer processen over verandering en vernieuwing gaan, weet je een heleboel niet. Dat is nu net het kenmerk van *nieuw*. Het is spannend, maar als je dat aandurft, als je de wetmatigheden van *een* proces erkent, dan levert dat heel veel op. Dat is wat het proceskundig perspectief wil bewerkstelligen: de illusie van projectmatig werken los laten en beginnen met kijken en doen." ■



DE ONWENNIGE DANS VAN BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

# GOED SAMENSPEL BRENGT BESTUURDER IN POSITIE

De bestuurder en de raad van toezicht (rvt) zijn als danspartners die nog wel eens op elkaars tenen stappen. Een duidelijke taakafbakening, reflectie op het eigen handelen, af en toe informeel overleg en meer vertrouwen kunnen helpen om te komen tot een mooie pas de deux.

Tekst: Marijke Nijboer / Fotografie: Dirk Kreijkamp



Dat het samenspel tussen bestuurders en toezicht-houders soms stroef verloopt, is niet zo vreemd, aangezien toezicht binnen het onderwijs een relatief nieuw fenomeen is. In veel onderwijsorganisaties zijn de bestuurder en toezichthouder nog op zoek naar de juiste invulling en afstemming van hun beider rollen.

## Grote uitdaging

Soms zijn toezichthouders zelf bestuurder geweest en kunnen ze de verleiding niet weerstaan om af en toe op de bestuurdersstoel te gaan zitten; zeker wanneer de bestuurder naar hun idee te traag handelt. Herman Rijksen, begeleider van de leergang 'Samenspel tussen bestuurder en rvt' (zie kader), stond voor een vergelijkbaar dilemma in zijn tijd als voorzitter van een schoolbestuur. "Soms zag je dan een schooldirecteur bewegingen maken, of juist niet, waarover wij als bestuur wel een opvatting hadden. Ik vond het wel eens lastig om dan niet te inter-veniëren. Dat is te vergelijken met de toezicht-houdende rol, waarin je soms dingen moet 'verduren'. Je zou zelf een andere keuze maken, maar het is jouw rol niet om je daar mee te bemoeien. Over die rolverdeling afspraken maken en daar zuiverheid in betrachten, dat is een grote uitdaging." Berichten in de media kunnen de neiging om in te grijpen verder versterken. "Door alle journalistieke aandacht voor bestuurlijk mismanagement zijn toezichthouders nog sterker geneigd om er bovenop te springen zodra iets niet helemaal in orde lijkt te zijn", zegt Hans Freitag, voorzitter van het college van bestuur bij Leonardo da Vinci. Hij heeft de indruk dat toezichthouders daardoor soms risicomijdend

gedrag vertonen. "Ze gaan veel vragen aan de bestuurder stellen en willen nog meer onderbouwing en risicoanalyses om maar te voorkomen dat ze later ter verantwoording worden geroepen. Begrijpelijk, maar dat leidt niet tot de juiste vragen. Ze vragen de bestuurder dan niet waarom hij doet wat hij doet, maar komen met opdrachten die als suggesties of advies verpakt zijn."

## Onder een vergrootglas

Daar komt bij dat de visie op de taak van toezicht-houders de afgelopen jaren is veranderd. Ben Lubberdink, bestuurder SVO Wolvega/Steenwijk: "Door ervaringen met falend bestuur in het onderwijs, de zorg en bij woningcorporaties, zijn rvt's onder een vergrootglas terechtgekomen. Nu wordt van een rvt bijvoorbeeld óók verwacht dat deze de 'temperatuur' van de organisatie kent. Dat leidt ertoe dat je vaker het gesprek moet voeren over welk domein is voor-behouden aan het bestuur en welk aan de rvt." De rvt moet liefst meer informatiebronnen hebben naast de bestuurder, vindt Lubberdink. Bij zijn organisatie meet de rvt de temperatuur door jaarlijks per vestiging twee leden een vergadering van de schoolleiding te laten bijwonen. De rvt legt uit waarom zij dit gesprek wil voeren. "Er is voor die gesprekken geen specifieke agenda en het functioneren van de bestuurder komt niet expliciet ter sprake. Zitten we in de begrotingsperiode, dan kan de rvt bijvoorbeeld vragen of de schoolleiding vindt dat zij voldoende inbreng heeft gehad bij het opstellen van de begroting." Met een goede informatieverstrekking probeert SVO Wolvega/

Steenwijk te voorkomen dat de rvt voor verrassingen komt te staan. De toezichthouders spreken ook twee keer per jaar met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

## Onderliggende patronen

Botsende belangen kunnen de samenwerking tussen bestuur en rvt verder compliceren. Een rvt vindt bijvoorbeeld dat er strategische keuzes moeten worden gemaakt, zonder direct stil te staan bij de financiële consequenties. En de bestuurder meent dat er geen geld is voor die keuzes. Het is belangrijk dat zij hier-over afstemmen. Nu gebeurt het soms dat de rvt zonder medeweten van de bestuurder een collega-directeur naast hem zet. Rijksen: "Die bestuurder krijgt dan het gevoel dat hij onder curatele wordt gezet. En zo'n functionaris moet natuurlijk wel betaald worden."

## Toezichthouders vertonen soms risicomijdend gedrag

Er mag best een beetje ongemak zitten in de onder-linge verhouding, zegt Rijksen, zolang dat functioneel is. "Maar je moet natuurlijk zien te vermijden dat het misgaat. Dat kan gebeuren wanneer je elkaar confron-teert en daardoor de relatie op scherp zet, zoals in dit voorbeeld. Maar het kan ook misgaan wanneer er te veel vriendschappelijkheid in de samenwerkings-relatie sluipt. Dan ontstaat het risico van conflict-vermijdend gedrag en gebrek aan scherp toezicht."

De verhoudingen blijven volgens hem goed werkbaar wanneer je samen afspreekt wat de 'tafelmannieren' zijn. "Eén afspraak zou moeten zijn dat je elkaar niet verrast. Je houdt elkaar voortdurend op de hoogte over de te nemen besluiten waarvan je tevoren kunt inschatten dat ze impact zullen hebben. Dat geldt voor de collegevoorzitter, die hier en daar de geesten van de rvt rijp maakt, maar eigenlijk net zo goed omgekeerd, waarbij de rvt het bestuur op de hoogte houdt." Een rvt die overweegt om een extra directeur aan te stellen, zou kunnen zeggen: 'We zijn nog niet helemaal tevreden met hoe het gaat en daarom kunnen we overwegen om, al dan niet op interim-basis, een directeur of expert toe te voegen om de bestuurder te ontlasten.' Rijksen: "Dat is een heel andere bood-schap dan dat je de bestuurder of cvb-voorzitter op de hoogte brengt van het voorgenomen besluit om een wervingscampagne in te zetten." De leergang 'Samenspel tussen bestuurder en rvt' besteedt onder andere aandacht aan onderliggende patronen die de relatie bestuurder-rvt ingewikkeld kunnen maken. Rijksen geeft een voorbeeld: "Er zijn organisaties waar de rvt eerst twee uur vergadert, waarna de bestuurder mag komen opdraven. Daarna wordt nog een uur nabesproken. Dat legt een enorme druk op de bestuurder." Een ander onderliggend patroon kan zijn dat de bestuurder ervoor kiest om niet alles openhartig te vertellen, vanuit de veronderstelling dat de toezicht-houders zich er dan mee gaan bemoeien. Of dat de rvt zelf extra informatie gaat ophalen uit de scholen-gemeenschap. Een toezichthouder die de financiële



‘Iedereen heeft z’n blinde vlek, ook de bestuurder’

Hans Freitag, voorzitter cvb Leonardo da Vinci



‘Je vraagt je af: wat past bij mijn rol?’

Koos Neuvel, rector-bestuurder CSG Dingstede



‘Het is goed dat de toezichthouders als klankbord functioneren’

Ben Lubberdink, bestuurder SVO Wolvega/Steenbeek

man van het bestuur vraagt om een financiële strategie op te stellen, zonder overleg met de bestuurder, daalt volgens Rijksen af naar ‘een niveau waar hij niet thuishoort’. “Het is prima om een rondje langs de velden te maken. Maar de rvt bekijkt of de strategie, besluitvorming, het keuzebeleid en de financiën op de juiste manier tot stand zijn gekomen. Het zonder overleg vergaren van inhoudelijke informatie hoort daar niet bij.”

#### Professioneel gesprek

Een duidelijke afbakening van ieders rol is dus essentieel. Om samen goed het professionele gesprek te kunnen voeren, is het verder belangrijk dat de bestuurder en de toezichthouder kunnen reflecteren op het eigen handelen. Rijksen: “Als bestuurder vraag je je af: ben ik in staat om te zien wat ik doe, ook in spannende situaties? Het professionele gesprek draait bijna nooit om vaktechnische begaafdheid. Het gaat om de wijze waarop de bestuurder positie inneemt, feedback regelt, en organiseert dat de toezichthouders toegang hebben tot informatie en tot bronnen, en in gesprek kunnen gaan met andere stakeholders.” Belangrijk is ook, zegt hij, dat de bestuurder politiek gevoel heeft. “Hierbij gaat het om sensitiviteit. De bestuurder voelt feilloos aan welke belangen er zijn en hoe deze zich verhouden tot zijn/haar stakeholders. Het gaat daarbij zowel om inhoud als om de interpersoonlijke relaties. Wat is wanneer voor wie belangrijk? Daarnaast is het zaak dat een bestuurder symptomen en patronen herkent. Met andere woorden: wat zie ik gebeuren, hoe beweegt mijn rvt? Om vervolgens te duiden: waar komt dit gedrag vandaan

en wat gebeurt er in de onderstroom? Wederzijds wordt er continu waargenomen, geïnterpreteerd, geanalyseerd en waar nodig geïntervenieerd.” Het gesprek tussen bestuurder en rvt hoort ook te gaan over wat beide partijen vinden van elkaars professioneel handelen, zegt Lubberdink. “Dan stel je je kwetsbaar op, zeker wanneer je de enige bestuurder bent. Maar vanuit wederzijds vertrouwen de onderstroom bespreekbaar maken, hoort bij een goed samenspel.” Rijksen beaamt: “Je eigen ineffectiviteit bespreekbaar durven en kunnen maken is spannend, omdat er ook een gezagsverhouding is.” Het gaat om partnerschap, onderstreept Freitag: samen, ieder vanuit z’n eigen rol, de voorwaarden scheppen voor goed onderwijs. “Ik krijg van de VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen-red.) vaak de indruk dat men daar het gevoel heeft: het gaat niet goed met het onderwijs in Nederland, en als toezichthouders moeten wij daar iets aan gaan doen. Toezichthouders moeten wat mij betreft goed kijken binnen de organisatie. En als ze daar iets zien wat niet in orde lijkt, niet verzoeken om de zoveelste rapportage, maar de juiste vragen stellen.”

#### Stabiliteit

Voor het onderwijs is een goede samenwerking tussen bestuur en toezicht buitengewoon belangrijk, vindt Koos Neuvel, rector-bestuurder van CSG Dingstede. “Een goede samenwerking tussen die twee geeft stabiliteit aan de medewerkers in de school; een eerste vereiste voor hen om hun werk goed te kunnen doen. En om zich creatief met onderwijsontwikkeling bezig te kunnen houden.”

Een goed samenspel zet de bestuurder in z’n kracht, zegt Freitag. “Daar wordt de school absoluut beter van. De rvt kan de bestuurder verder helpen door vanuit eigen kennis en know-how de juiste vragen te stellen en ideeën te opperen. Belangrijk is ook dat de rvt meekijkt vanuit de invalshoek van de maatschappelijke relevantie. Iedereen heeft z’n blinde vlek, ook de bestuurder. Het lijkt me heel goed dat de rvt de bestuurder af en toe een spiegel voorhoudt.” Lubberdink: “De organisaties zijn over het algemeen groter en complexer geworden en ik denk dat het goed is dat er kritisch naar het bestuur wordt gekeken. Het is ook goed dat de toezichthouders voor de bestuurder als klankbord functioneren bij de dilemma’s waarmee deze worstelt.”

#### Meer verantwoording

Lubbers maakt echter ook kanttekeningen. “Je bent nu als eindverantwoordelijke veel meer tijd kwijt met het verantwoorden van wat je doet: tegenover de rvt, de inspectie en de maatschappij. Er worden andere verantwoordingsvragen gesteld en dat kost tijd.” Daarin krijgt hij bijval van Neuvel. “Onze raad van beheer (rvb) gaat steeds professionelere input verlangen om toezicht te kunnen houden. Wij zijn een eenpitter en ik heb geen bestuurssecretariaat dat me daarbij kan ondersteunen. Door mijn positie als rector en bestuurder lopen dingen ook wel eens door elkaar heen. Ik heb goede mensen om me heen, maar die richten hun aandacht vooral op de leerlingen en het onderwijs. Het bedienen van de rvb verloopt al een stuk professioneler dan vier jaar geleden, maar je vraagt je af: wat past bij mijn rol? En wat heeft het toezicht daarover te zeggen?” Dergelijke vragen

bespreekt Neuvel met de andere deelnemers aan de leergang. “Van hen hoor je hoe zij het doen. Je leert als bestuurder door de casussen die je inbrengt en de reflectie daarop. Je krijgt ook helder waar je de toezichthouder wellicht op moet wijzen.” Veel organisaties zullen nog tijd nodig hebben om de verhoudingen goed af te stellen. Het advies van Rijksen is om het onderlinge contact niet te beperken tot formeel overleg. “Als je tussendoor informeel contact hebt, kun je dingen alvast aftasten of voorbespreken. Soms moet je de rvt durven omarmen als een zinvolle gesprekspartner in plaats van als een lastpost.” Meer informeel contact en meer vertrouwen: misschien lukt het langs die weg om te komen tot een mooie *pas de deux*. ■

#### Leertraject over samenspel bestuurder/rvt

De VO-academie biedt een nieuw leertraject: ‘Samenspel tussen de bestuurder en raad van toezicht’. Bij dit leertraject vormt reflectie op persoon, rol en systeem de rode draad. Aandacht voor persoonlijke leiderschapsthema’s wordt afgewisseld met theoretische beschouwingen. De bijeenkomsten draaien om leren met en van elkaar, aangesproken worden op gedrag en het opdoen van inzicht, inhoud en inspiratie. Momenteel loopt de eerste tranche. Via het interesseformulier op [www.vo-academie.nl/bestuurskracht/leertraject-samenspel-tussen-bestuurder-en-raad-van-toezicht](http://www.vo-academie.nl/bestuurskracht/leertraject-samenspel-tussen-bestuurder-en-raad-van-toezicht) kunt u uw belangstelling voor een eventuele tweede tranche doorgeven. Zodra er een tweede editie plaatsvindt in 2017 ontvangt u dan via de mail een uitnodiging om u in te schrijven.



# OVER 5 JAAR

Teamleider Marius Verweij, bestuursvoorzitter Judith Steenvoorden en rector Benedict Hamans doen hun werk met bevologenheid. Wat zijn hun ambities? En waar hopen ze te staan in 2022?

Tekst: Hanneke van der Linden / Fotografie: Dirk Kreijkamp



## Marius Verweij

Marius Verweij is teamleider 1 kader op De Meerwaarde, School voor Christelijk Onderwijs in Barneveld.

### ‘Ik wil in beweging blijven’

“Veel doe ik op gevoel. Toen ik na drie jaar basisonderwijs terugkwam van Aruba, wist ik dat ik niet in het po verder wilde: dat werd me te eentonig. Maar voor een baan in het vo moest ik een vak studeren. Geen probleem, als ik maar voor de klas kon staan. Ik koos wiskunde. Vervolgens wilde ik verder doorgroeien. Van docent werd ik docent met extra taken en daarna heb ik de opleiding middenmanagement gedaan. Maar als kernteamvoorzitter kwam ik terecht in een enorme spagaat. De kloof tussen het team en de afdelingsleider werd alleen maar groter en ik zat er tussenin. Als voorzitter van de MR hoopte ik mijn energie een positieve richting te geven, maar toen dat niet lukte, besloot ik verder te kijken. Tijdens een visitatiecommissie maakte ik kennis met De Meerwaarde in Barneveld: een omgeving waarin ik het gevoel had mijn ei wel kwijt te kunnen. Na een open sollicitatie ben ik hier sinds 2013 teamleider van 1 kader. Deze school past bij mij. Collega’s hebben me wel eens gewaarschuwd niet te euforisch te zijn. Dat heb ik ter harte genomen, maar mijn geluksgevoel is niet afgenomen. Ik houd van de verantwoordelijkheid die de functie van teamleider met zich meebrengt, evenals de vrijheid om dingen zelf

te regelen en te plannen. Maar het allerleukste vind ik om van mijn team een team te maken dat autonoom en met plezier werkt. Ik zie mijzelf eigenlijk meer als coach dan als leider. Toen ik binnenkwam, trof ik een heel jong en deels onervaren team aan. Het was een uitdaging en ik heb lange dagen gemaakt, maar ik ben nu heel tevreden. Ik houd er enorm van om met mensen te werken en geniet van het contact met de leerlingen. Dat is zo gaaf om te doen.

*‘Het allerleukste vind ik om van mijn team een team te maken dat autonoom en met plezier werkt’*

Ondertussen wil ik wel in beweging blijven. Ik wil me verder bekwamen in de mooie taak die ik uitvoer en in de toekomst wellicht een overstap te maken naar een nieuwe uitdaging, ergens tussen docent en leiderschap. Het allerbelangrijkste vind ik om van waarde te zijn met de kwaliteiten die ik als mens heb.”

## Judith Steenvoorden

Judith Steenvoorden is voorzitter van het college van bestuur van ZAAM, een interconfessioneel vo-bestuur met 24 scholen in Amsterdam en omstreken.

### ‘Ik wil niet in een ivoren toren zitten’

“Iedere vrijdag bezoek ik een van onze scholen om te praten met schoolleiders, docenten, leerlingen en ouders. Ik wil zo goed mogelijk zicht hebben op wat er op de scholen speelt.

Het is nooit mijn ambitie geweest om bestuurder te worden. Mijn achtergrond is bedrijfsmatig, maar op een gegeven moment paste dat niet meer. Ik wilde de maatschappelijke kant op. Dat is het moment waarop ik les ben gaan geven in het vo. Van daaruit ben ik verder gegroeid, tot regiodirecteur toe. Als kwartiermaker van een defusie heb ik aan de wieg gestaan van de vorming van ZAAM. Zo ben ik hier in augustus 2012 bestuurder geworden. Maar wel in een zo plat mogelijk georganiseerd bestuur. We zijn met zijn tweeën, Redmer Kuiken en ik. Mijn taken zijn strategie, onderwijs, HR, kwaliteit en PR - dat vind ik de leukste. Dat ik op deze stoel zit, maakt mij niet belangrijker dan bijvoorbeeld de conciërge. Ik wil niet in een ivoren toren zitten.

Voor mij telt dat we iets kunnen betekenen voor kinderen, het onderwijs voor hen beter maken. Het fijne van deze functie is dat ik het bedrijfsmatige en zakelijke met het maatschappelijke kan combineren. Ik heb mijzelf de opdracht gesteld dat ieder kind bij

ons op de plek terecht komt die recht doet aan zijn of haar talenten. Het allerleukste is het om dat voor de grootste deugnieten te organiseren. Daar kun je in een grote stad als Amsterdam veel in betekenen. De diversiteit is prachtig.

#### ‘Soms merk ik dat ik wat sneller ga dan het onderwijsveld gewend is’

Ik wil dat mijn medewerkers maximaal worden ondersteund, bijvoorbeeld met tijd en aandacht voor professionalisering. Soms merk ik dat ik wat sneller ga dan het onderwijsveld gewend is. Dan zoek ik de ruimte op. En met goede directeuren op de scholen kom je een heel eind.

Mijn ambitie voor de komende vijf jaar is om mij met dezelfde passie te blijven inzetten voor goed onderwijs. Er is voorlopig nog genoeg te doen met ZAAM. En ik wil graag een voorbeeld geven in bestuurlijk integer en transparant handelen. Er wordt me regelmatig gevraagd of ik een politieke carrière ambieer. Misschien, ooit.”

‘Ik wil dat een groter aandeel leerlingen met een allochtone achtergrond met succes het gymnasium doorloopt’

## Benedict Hamans

Benedict Hamans is rector van het Stedelijk Gymnasium Schiedam.

### ‘Ik geloof niet in éénvormigheid’

“Toen ik hier drie jaar geleden als rector binnenkwam, was ik verbaasd: de school had meer leerlingen van allochtone afkomst dan ik had gedacht. Maar afgezet tegen de Schiedamse bevolking is het aantal nog mager. Ik heb onder andere geïnvesteerd in contact met het islamitisch basisonderwijs. Ik wil dat een groter aandeel leerlingen met een allochtone achtergrond met succes het gymnasium doorloopt. Hoogopgeleide jongeren van allochtone afkomst helpen de kansenongelijkheid te verminderen en vergroten de kans op succesvolle integratie. Daarom wil ik bijvoorbeeld een talentklas starten, zoals in Rotterdam al bestaat. Daarin komen slimme kinderen uit groep acht bijeen voor wie het gymnasium geen vanzelfsprekende keuze is. Enerzijds krijgen zij extra taalopdrachten en cultuureducatie, anderzijds worden hun ouders bekend gemaakt met het gymnasium.

Ik geloof niet in eenvormigheid. Noch voor docenten, noch voor leerlingen. Maar bij gepersonaliseerd onderwijs stel ik mij wel de vraag waar de gemeenschap blijft. Kinderen hebben ook de interactie met elkaar en de docenten nodig. Natuurlijk is het belangrijk diversiteit in leerstijlen aan te bieden.

Dat kan door verschillende methoden en door verschillen tussen docenten te omarmen. Als schoolleider wil ik daaraan bijdragen door ruimte te geven en ja te zeggen tegen initiatieven van docenten. Financiën zijn belangrijk, maar mijn idee is om niet meteen op alles de kostenberekening los te laten. Zo is hier een docent natuurkunde bezig met een robotica-project dat iedere vrijdagmiddag ruimte biedt om samen met leerlingen dingen te maken. Vorig jaar stonden zijn leerlingen voor een ander project onder zijn leiding in Ahoy een auto in elkaar te sleutelen. Ze zijn er dagenlang mee bezig geweest. Die docent is zo enthousiast; zijn passie is inspirerend. Dat wil ik graag aan leerlingen laten zien: dat eigen initiatief wordt gewaardeerd en dat er fantastische dingen uit voort kunnen komen. Voor mijzelf is er nog genoeg te doen hier. Het is hier heel prettig. Ik sluit niet uit ooit nog eens over te stappen naar een bestuursfunctie of een ander gymnasium. Eén van mijn ambities is om hier meer leerlingen binnen halen. En los van het alledaagse heb ik veel mogelijkheden om me te verbreden en verdiepen. Genoeg boeiende materie in de wereld van de categorale gymnasia.”



Over 'nature versus nurture' en andere leiderschapsvragen

# 'LEIDERSCHAP KAN HET VERSCHIL MAKEN'

Eva Knies en Lars Tummers, beiden universitair hoofddocent aan de Universiteit Utrecht, deden in de wetenschappelijke literatuur onderzoek naar de effecten van leiderschap op de prestaties van een organisatie. Ook al is veel nog onbekend, effecten zijn er zeker. Knies: "Mijn boodschap zou zijn: wees heel zorgvuldig in de selectie van de leidinggevende."

Tekst: Jacq Zinken

Hoe kom je erachter wat de invloed van een (school) leider is op de prestaties van een organisatie? "In private organisaties is presteren relatief makkelijk te meten", zegt Eva Knies, "want dan gaat het om financiële resultaten. In de publieke sector ligt dat veel moeilijker." Lars Tummers vult aan: "Stel dat het goed gaat met een school en er zit een charismatische leider, dan denken mensen vaak: dat komt door die leidinggevende. Maar dat hoeft helemaal niet; het kan ook zijn dat aan die school toevallig heel goede docenten werken."

De twee universitair hoofddocenten van de Universiteit Utrecht hebben net een studie afgerond naar wat de literatuur ons kan leren over de effecten van leiderschap op prestaties van een organisatie (zie kader). Tummers vat de bevindingen zo samen: "Een eerste conclusie: er is nog niet veel onderzoek gedaan in publieke organisaties. Een tweede conclusie: gemiddeld genomen is er wel een positieve relatie, verschillende leiderschapsactiviteiten hebben positieve effecten. En als derde: we moeten ons realiseren dat leiderschap en performance heel

brede concepten zijn en dat je dus veel concreter moet zien te worden."

## People management

Een eerste probleem waar de onderzoekers op stuiten, was dat er geen eenduidige definitie bestaat van de concepten 'leiderschap' en 'performance'. Zowel tussen sectoren (privaat en publiek) als daarbinnen is sprake van een grote diversiteit. Omdat de twee Nederlandse wetenschappers zelf vrij veel onderzoek doen in de sector onderwijs, komen ze in een toelichting op hun artikel op dat gebied tot een nadere precisering. Over hetgeen van leidinggevendens gevraagd wordt, zegt Knies: "We gebruiken in het onderwijs de term *people management* als centraal concept van wat leidinggevendens zouden moeten laten zien. Daarin zijn dan weer twee componenten te onderscheiden: implementatie van HR-beleid en leiderschapsgedrag." Dat leiderschapsgedrag komt er in de praktijk op neer dat de leidinggevende om te beginnen de medewerkers ondersteunt in het dagelijks functio-

## Effecten zichtbaar maken

Het is moeilijk in de academische literatuur duidelijke uitspraken te vinden over de relatie tussen leiderschap en prestaties van een organisatie. Los van de brede en lastig te definiëren begrippen is het nauwelijks mogelijk harde verbanden te leggen in termen van oorzaak en gevolg.

In *The Routledge Companion to Leadership* hebben drie auteurs geprobeerd een overzicht te geven van wat er op dit vlak in de afgelopen vijftig jaar aan literatuur is verschenen. Aan het eind doen ze suggesties voor studies die de diepte in gaan. Wetenschappers moeten zich daarbij goed rekenschap geven van de vele vooroordelen die er op dit vlak bestaan, en moeten in de opzet van hun onderzoek zo veel mogelijk onafhankelijke bronnen zien in te bouwen. De uitdaging is om systematisch in beeld te brengen wanneer, waar en hoe leiderschap invloed heeft op de prestatie.

Knies, E., Jacobsen, C. & Tummers, L.G. (2016). Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda. In: Storey, J., Denis, J.L., Hartley, J. & 't Hart, P. (Eds.). *Routledge Companion to Leadership* (pp. 404-418). London: Routledge.

neren. Hij of zij gaat in gesprek met de medewerker over vragen als: 'wat voor taken heb je?', 'wat voor resultaten moeten we met elkaar behalen?', 'op welke punten gaat het goed en op welke wat minder?', en 'wat kan ik als leidinggevende doen om jou in je werk te faciliteren?'. Daarnaast moet de ondersteuning gericht zijn op ontwikkeling. De leidinggevende gaat dan met de medewerker in gesprek over vragen als 'waar zou je over drie tot vijf jaar willen staan?', en 'wat is ervoor nodig om daar te komen?'

## Nature of nurture

In het (voortgezet) onderwijs heeft lang de traditie bestaan dat de beste docenten doorstroomden naar een of andere vorm van leiderschap. "Maar een goede professional hoeft niet per se ook een goede leidinggevende te zijn", zegt Tummers. "Voor een wetenschapper is concentratievermogen bijvoorbeeld essentieel; voor een docent een goede relatie met leerlingen en het goed structureren van de les. Dat zijn heel belangrijke kenmerken, maar als leiding-

gevende heb je andere vaardigheden nodig." Knies is op dit punt echter optimistisch: "De laatste tijd zie je wel een omslag – de VO-raad speelt daar ook een rol in – om een professionaliseringsslag bij het management tot stand te brengen. Daar is nog wat te winnen. Mijn boodschap zou zijn: wees heel zorgvuldig in de selectie van de leidinggevende." Tummers wijst in dat verband op het belang van persoonlijkheidskenmerken. "Er is een *nature-nurture*-debat in de leiderschapsliteratuur: is iets aangeboren of niet? Persoonlijkheidskenmerken zijn eigenschappen van mensen die je niet goed kunt ontwikkelen. Een voorbeeld is extravertie: hoe gemakkelijk stap je op personen af? Ben je graag in groepen of ben je liever alleen? Je ziet dat extraverte personen vaker leidinggevendens worden. Dus sommige persoonlijkheidskenmerken hebben wel degelijk invloed op wie er leidinggevende wordt en hoe hij of zij die taak invult." "Daarnaast zijn er ook veel zaken die je kunt ontwikkelen", stelt Tummers. "Anders zouden leiderschapstrainingen geen effect hebben, en

## ‘Als je het gevoel hebt dat je veel beperkingen hebt, dan ga je je daarnaar gedragen’

we zien toch dat die programma's grote effecten hebben.”

### Twee soorten leiderschap

Tummers en Knies maken in hun onderzoek onderscheid tussen twee soorten leiderschap. Knies: “Transformationeel leiderschap gaat over het communiceren van een visie: waar willen we met elkaar naartoe, wat is de stip op de horizon? Daar moet je op koersen, je moet mensen proberen mee te nemen in die visie. Transactioneel leiderschap gaat veel meer over belonen of straffen als bepaald gedrag niet past bij de richting waar je heen gaat.” Tummers voegt toe: “Het is niet zo dat het een per definitie beter is dan het ander, maar we zien wel dat transformationeel vaak beter werkt.” Dit is echter afhankelijk van de situatie. In sommige situaties is het goed om het doel neer te zetten en medewerkers te motiveren, om meer op waarden te focussen. In andere gevallen kan het juist beter zijn om goed gedrag te belonen en iemand erop aan te spreken als het mis gaat. “In de literatuur noemen ze dat de *person-job-fit*, een match tussen de persoon en het soort baan. Het kan zijn dat een transformationeel leider bij een bepaalde school helemaal niet past en dat daar meer een transactionele manager nodig is.” Overigens zijn leidinggevers die beide leiderschapsstijlen kunnen laten zien, te prefereren.

### Thomas-theorema

Als het gaat om de invloed van een leider op de prestaties van een organisatie, is de literatuur allerm minst duidelijk. Een van de struikelblokken is alweer de definitie van ‘performance’. Volgens Knies moet je dat in het voortgezet onderwijs zoeken in de richting van ‘in hoeverre realiseer je als school je missie?’ “Die missie gaat vaak over ‘we willen de talenten van leerlingen optimaal ontwikkelen’. Als het gaat om cognitieve leeropbrengsten, kun je dat goed onderzoeken. Maar als een onderdeel is ‘leerlingen opleiden tot volwassen burgers die ook in de

maatschappij participeren’, dan ligt het moeilijker. Daar zijn we nu onderzoek naar aan het doen.” Prestaties worden mede bepaald door (de mate van) invloed van derden; van regels van de overheid tot verwachtingen van de maatschappij en de wensen van ouders. Knies: “Doemdenkers zeggen dat leidinggevers in het vo alleen maar hebben uit te voeren wat van bovenaf en buitenaf wordt opgelegd. Dan zou leiderschap er niet zo veel toe doen. Maar dat lijkt me veel te pessimistisch: leiderschap kan wel degelijk het verschil maken.” Is de vaardigheid soepel om te gaan met die regels dan niet een vereiste?. “Absoluut, een leider zou er altijd op uit moeten zijn zijn of haar speelruimte optimaal te benutten”, reageert Knies. “Ik ken heel wat leidinggevers in het vo die helemaal niet zo veel last hebben van die regeltjes, die het allemaal prima zelf kunnen invullen. Zo lang je maar verantwoording kunt afleggen over wat je doet, want het gaat wel over publiek geld.” Lars Tummers wijst in dit verband op het Thomas-theorema: als je denkt dat iets waar is, heeft het ook echt effect. “Als je als leidinggevende dus het gevoel hebt dat je heel veel beperkingen hebt, terwijl dat objectief niet eens zo hoeft te zijn, dan ga je je wel daarnaar gedragen. We moeten dus verschil maken tussen perceptie en realiteit: wat zijn die beperkingen écht?”

### Vervolgonderzoek

Terugkomend op de resultaten van het onderzoek concludeert zowel Tummers als Knies dat er nog veel vervolgonderzoeken nodig zijn. Knies memoreerde al het onderzoek naar niet-cognitieve opbrengsten. Tummers refereert aan een onderzoek bij defensie, dat hij ook graag in het onderwijs wil uitvoeren: “Uit een groep van honderd schoolleiders selecteer je willekeurig vijftig mensen die je gaat trainen op leiderschapskwaliteiten, de andere vijftig niet. En dan ga je kijken of bij die eerste groep de prestaties beter worden. Bij defensie bleek dat het geval.” ■

## Haig Balian

Directeur ARTIS

### ‘Je bent zo goed als je adviseurs’

“Bij veranderingen in een organisatie moet je weten waar je heen gaat, je schetst *the shape of things to come*. Die visie is beredeneerd, maar hoeft – als het lange termijn betreft - niet helemaal uitgewerkt te zijn.

Toen ik dertien jaar geleden begon bij ARTIS, moest alles op de schop: van de organisatiestructuur tot verzorging en huisvesting van de dieren, planten, erfgoed en microben. Twee inzichten van leermeesters hebben me daarbij geholpen. Eén: zonder duidelijke visie bereik je niets. En twee: incremental logic. Als je niet alles in de toekomst kunt overzien, doe het stap voor stap en besluit na iedere stap de volgende twee.

De visie hebben we bedacht door creatief om te gaan met de educatiefunctie van ARTIS en de beperkende omstandigheden van bijvoorbeeld het park en het gebrek aan ruimte. We zijn juist gaan focussen op kleine natuur in plaats van alleen grote dieren. Daaruit is onder andere *Micropia* ontstaan, het enige museum ter wereld over onzichtbare organismen; de oudste natuur die overal aanwezig is, ook in ons, en die ons aanstuurt.

Ik heb geen formele leiderschapsstijl; ik wil een emotionele band opbouwen met de mensen. Aan de andere kant vraag ik ook veel. Aan het begin van het verandertraject hier heb ik aan de mensen gevraagd om mee te gaan in de nieuwe visie. Dat is lastig, want veranderen is durven en mensen zijn – net als dieren – conservatief. Ze denken vaak niet gebaat te zijn bij verandering. Een van mijn lievelingsspreuken is van John Maynard Keynes. Vrij vertaald zegt hij: ‘de moeilijkheid is niet het nieuwe te begrijpen, maar het oude te vergeten’. Dat vat alles samen.

Als leidinggevende heb je een multidisciplinaire blik nodig. Je moet op zo veel mogelijk verschillende manieren naar een probleem of oplossing kunnen kijken. Niemand kan dat in zijn eentje. Je bent als leidinggevende zo goed als je adviseurs. Daarom heb ik een groep mensen om me heen verzameld die ik alles voorleg. Van (landschaps)architecten tot vormgevers, de ARTIS-hoogleraar, (dier)experts, en andere creatieve experts zoals een lichtontwerper. Al elf jaar komen we één keer in de maand bijeen en leg ik nieuwe plannen voor. En elke keer komen er verbeteringen uit. Altijd.”

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Josje Deekens





Co-creatieprofessor André Wierdsma:

## ‘DE WERKELIJKHEID ÍS NU EENMAAL COMPLEX’

André Wierdsma, emeritus hoogleraar Organiseren en co-creëren aan Nyenrode Business University, geeft tot in China masterclasses aan leidinggevenden in het bedrijfsleven. Ook voor onderwijsmanagers met verbeterplannen heeft hij een duidelijke boodschap: ‘Dat je consensus moet bereiken voor je kunt samenwerken, is een vreselijke misvatting. Werken mét verschillen, dat is je taak.’

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp



**Alle neuzen dezelfde kant op. In het onderwijs is dat een veelgehoord principe op weg naar verbeteringen en innovaties. U zegt: niet doen.**

“Het is de dood in de pot. De handen moeten dezelfde kant uit, niet de neuzen. Kijk, in het onderwijs spreek je over het algemeen met toegewijde en verbaal goed onderlegde mensen. In zo’n omgeving lukt het nooit om steeds eerst consensus te bereiken. Als jij zestig wilt, zal er altijd iemand zijn die maximaal veertig wil, en vindt een ander zestig niet genoeg. Zulke gesprekken draaien nogal eens uit op een strijd om ‘zendtijd’. Ze zijn dan niet meer gericht op de gezamenlijke inspanning om waarde te creëren voor kinderen.

Het gaat erom wat je met elkaar doet en dat je als organisatie voortdurend in beweging bent. Dat kan door stappen te zetten op basis van een ‘two’, een tijdelijk werkbaar overeenstemming. Het is een kwestie van onderlinge verschillen onderweg hanteerbaar maken. En als de afspraak om gezamenlijk een bepaalde weg te bewandelen eenmaal staat, is het essentieel dat je je daaraan houdt. Als mensen zich het recht voorbehouden om de uitvoering te buigen naar eigen ideeën, is het resultaat van het gezamenlijk handelen niet meer te gebruiken als feedback voor het leerproces. Werkte iets niet omdat de two niet goed was óf omdat de uitvoering niet deugde? Zo praat iedereen vanuit zijn eigen perspectief en krijg je een dialoog tussen doven. Dat is zó disfunctioneel voor de taak die je met elkaar hebt.”

**Hoe kan een directie onderlinge verschillen hanteerbaar maken?**

“De directie is het oudersysteem van een organisatie. Je bewaakt de normen en waarden, de spelregels, maakt bevoegdheden helder. ‘Zo gaan we het doen, dit verwacht ik van je, daar ben je op aanspreekbaar.’ Zo weet iedereen waar hij aan toe is, wanneer hij goed zit. Dat geeft zowel vrijheid als veiligheid en dat kan in de organisatie geweldig positieve rimpelingen veroorzaken. Frustreert iemand de spelregels, vertoont iemand disfunctioneel gedrag, dan moet je als leider de mensen daarop aanspreken. Naast het organiseren van goede samenwerking is het ingrijpen bij disfunctioneel gedrag een fundamentele taak van managers. Dat maakt leidinggeven aan

samenwerking best ingewikkeld, maar die rollen komen rechtstreeks uit de evolutionaire biologie. De zilverrug-gorilla dankt zijn leiderschap aan het feit dat hij de gemeenschap bijeen houdt, bijvoorbeeld door in te grijpen als de onderlinge rivaliteit van de jonge mannetjes uit de hand dreigt te lopen.”

*‘De zilverruggorilla dankt zijn leiderschap aan het feit dat hij de gemeenschap bijeen houdt’*

**Onderwijsmanagers voelen zich niet altijd in staat gesteld om grenzen te trekken.**

“Naar ik hoor, kost dat inderdaad meer energie dan in het bedrijfsleven. Precies dan moet je als leidinggevende stevig in je schoenen staan. De arbeidsrechtelijke positie van onderwijspersoneel is sterk. Dat vergt zorgvuldigheid én lef. Anders kan er een cultuur ontstaan waar de leiding ‘om de hete aardappel heen’ organiseert. Dat ondergraaft onmiddellijk je leiderschapspositie.”

**U besteedt in uw verhaal aan leidinggevend aandacht aan geschiedenis, biologie, psychologie, filosofie. Waarom?**

“De werkelijkheid is nu eenmaal gelaagd. Dat probeer ik te laten zien, in de hoop dat managers makkelijker de eenzijdigheid in hun benadering herkennen. Het huidige managementdenken leunt nogal op het Amerikaanse denken: individuen die elkaar op de markt ontmoeten en op basis van een contract tijdelijk samenwerken. Dit marktdenken stimuleert competitie en resulteert in winnaars en verliezers. In Europa hebben we een traditie van gemeenschapsdenken, van inclusie en ‘iedereen hoort erbij’. Het zijn beide halve waarheden. Binnen organisaties zet de een zich vaak in voor kaders en regels en pleit de ander voor ruimte voor het individu. Beide posities zijn legitiem, nodig en gelijkwaardig. Een organisatie is een werkgemeenschap en elke gemeenschap vraagt om afspraken en regels. Co-creërend leidinggeven draait erom of je binnen die



## ‘Daar waar mensen geen fouten durven maken, blijft het ‘doen’ uit’

gemeenschap met elkaar in staat bent om telkens weer een balans te vinden tussen ruimte en begrenzing. Vanuit het besef dat beide nodig zijn om een complexe werkelijkheid te kunnen hanteren.”

### Hoe moet je als leidinggevende omgaan met de complexiteit van het onderwijs?

“Zorg er vooral voor dat je niet in de externe complexiteit verdwaalt. Je interne rol is ook belangrijk: die balans houden tussen uitdagen, scherp aan de wind varen en ondersteunen. De kunst is te zorgen voor de vrijheid en veiligheid die mensen nodig hebben om te kunnen experimenteren. Als iets fout gaat, moet je kunnen zeggen: ‘Oké, jammer. Hoe pakken we het volgende keer aan?’ Het is onmogelijk dat een innovatie alleen maar gewenste output heeft. Je kunt niet handelen zonder fouten te maken. Dus daar waar mensen geen fouten durven maken, zullen ze wel praten over ander gedrag, maar blijft het doen uit. Ja knikken, nee doen.”

### ‘Als je de tijd voor dialoog begrenst, ontstaat er ruimte voor handelend leren’

Een schoolleider verwoordde dat deel van haar rol als: ‘Ik ben me ervan bewust dat ik voor mijn docenten ook een soort thuishonk ben. Je moet bij mij terechtkunnen.’ Ben jij dat thuishonk? Daag je de professionals in je organisatie uit om dingen uit te proberen, geef je hen het gevoel dat ze gezekerd zijn? Zet je dat goed neer, dan kun je een goed samenwerkingsproces neerzetten.”

### Waar begin je dan?

“Als leidinggevende heb je de legitimiteit om te zeggen: ‘Dit onderwerp vind ik belangrijk, kunnen jullie erover nadenken? Over drie weken praten we er samen over. Dan verwerken we de ideeën, dan praten er weer over, daarna gaan we iets dóén.’ Vervolgens heb je de legitimiteit om te voorkomen dat de organisatie in dat gesprek blijft hangen. Jij bent verantwoordelijk voor de beweging in je

organisatie. Als je de tijd voor dialoog begrenst, ontstaat er ruimte voor ‘handelend leren’.

En ja, het kan zijn dat het plan nog niet helemaal is zoals je zelf wilt. Maar al menen nog zoveel mensen dat hun weg de enige is, er leiden altijd meerdere wegen naar Rome. Je kunt ook denken: ‘Gezien onze verschillen, gezien onze interafhankelijkheid, doe ik toch mijn stinkende best om Rome op deze manier te halen.’ Dan geef je je ‘consent’. Je bent loyaal aan de two vanuit het vertrouwen dat, als je idee toch beter is, dit zal blijken uit het resultaat.”

### U zegt ook: vraag vanaf de werkvloer ook eens wat de leidinggevende nodig heeft.

“Het oude, hiërarchische denken maakt het geheel tot verantwoordelijkheid van de baas en het deel van de werkvloer. Die splitsing lijkt comfortabel - ‘Ik doe gewoon mijn klas, dan doe ik het goed’ – maar is uiteindelijk disfunctioneel. In een lerende schoolgemeenschap is iedereen mede verantwoordelijk voor zichzelf, voor die gemeenschap en voor de gezamenlijke afspraken. Je wordt geacht je daar aan te houden en er aan bij te dragen. Als je je ‘professionele verontwaardiging’ over het systeem alleen bij de koffiemachine deelt, met gelijkgestemden, is dat sowieso alleen zinvol voor je eigen gelijk. Vind je echt dat initiatieven anders moeten, heb dan ook het lef om je te engageren en via het politieke spel iets gedaan te krijgen. Dan bereik je iets.”

### Om u te parafraseren: Een verbeterproces is niet lineair maar cyclisch. Net als het leven.

“Het is nooit klaar, want je bent constant aan het balanceren. Je moet regels ook durven interpreteren in de praktijk. Waar de letter van de wet knelt, moet je je met elkaar afvragen hoe je in de geest van die regel wilt handelen. Dan worden de afgesproken waarden van de school in het handelen ‘waar gemaakt’. Als je die interpretatie maakt met relevante anderen, voorkom je bovendien willekeur. Leiderschap toon je

in het toepassen en interpreteren van regels. De perfecte plattegrond van de realiteit is een maakbaarheidsfantasie. Zo’n plattegrond bestaat niet, je moet steeds opnieuw interpreteren. Het is effectiever om te leren omgaan met het broze en onbepaalde karakter van verbeterprocessen. Tachtig procent lukt, twintig procent mislukt. Accepteer dat.”

### ‘Vind je echt dat initiatieven anders moeten, heb dan ook het lef om je te engageren’

### Zijn veel mensen niet juist bezig met het vermijden van broosheid?

“We vluchten vaak in de gedachte dat er toch ergens een manier moet zijn waarop de hele organisatie als een goed geoliede machine gaat draaien. Dat is de illusie van maakbaarheid. Iedereen percipieert alles via zijn eigen referentiekader. De enige manier om samenwerkingsprocessen daarbij gezond te houden, is met elkaar in verbinding te blijven. Daarom is het funest om niks te doen als je merkt dat een boodschap anders geïnterpreteerd wordt dan bedoeld. Mensen gaan dan emotioneel ‘zegeltjes sparen’: je voelt je gekwetst of niet gehoord, maar zegt er niks van. Als het spaarboekje vol is, loop je leeg – alleen niet bij degene over wie het gaat. Vervolgens begint het sparen opnieuw. Reageer meteen. ‘Wacht, er gaat iets fout, laten we het daar over hebben.’ Niet sparen, maar snel checken.”

### Dat klinkt zo makkelijk. Waarom is het dan zo moeilijk?

“Mensen zijn ontzettend gevoelig voor uitsluiting en hiërarchie. Het is niet makkelijk om hardop te zeggen wat je voelt of vindt. Als leidinggevende moet je lef en doorzettingsvermogen hebben. Je kunt er niet van uitgaan dat mensen vrijmoedig durven spreken. Om een praktijk van vrijmoedig spreken te realiseren, moet je lef hebben en ervoor knokken. Samenwerking levert sowieso gedoe op. Het is mensenwerk, het is ingewikkeld en dus is het broos van karakter.” ■



### Prof. dr. André Wierdsma

- Gespecialiseerd in de ontwikkeling en begeleiding van programma’s ‘op het grensvlak van management- en organisatieontwikkeling’ en programma’s om managers en bestuurders te ondersteunen in hun leiderschap.
- Studeerde bedrijfskunde aan de Universiteit Nyenrode en, na een werkperiode bij Philips, klinische- en organisatiepsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Promoveerde in 1999 aan de Universiteit van Tilburg met het proefschrift ‘Co-creatie van verandering’ (Eburon Uitgeverij). Sinds 1986 doceert Wierdsma aan de China Europe International Business School (CEIBS, Shanghai/Beijing).
- Schreef samen met Dr. Joop Swieringa het boek ‘Lerend Organiseren en Veranderen’ (Noordhoff Uitgevers).

Sinds zijn emeritaat verdiept André Wierdsma zich nadrukkelijker in leiderschap. Met filosoof Joep Dohmen verzorgt hij de cursus ‘Leiderschap en Filosofie’. Deze cursus krijgt in juni en september 2017 een vervolg ([www.academieopkreta.nl](http://www.academieopkreta.nl)). In mei 2017 geeft Wierdsma met Mil Rosseau de verdiepende masterclass ‘Leiderschap is voorbeeldgedrag’ ([www.autonom.com](http://www.autonom.com)).



## DE ANDERE BLIK

## ‘NEEM DE TUSSEN- TIJD’

Een school is niets meer of minder dan een stam, of, zoals corporate antropoloog Danielle Braun het noemt: een *tribe*. Hoe je een succesvolle tribe moet bouwen, weten we eigenlijk heel goed. Maar we zijn het volgens Braun ‘een beetje vergeten’. Het helpt dan ook om het geheugen op te frissen door eens een kijkje te nemen bij andere stammen.

Tekst: Jacques Poell / Fotografie: Dirk Kreijkamp



Goede ‘chiefs’  
vertellen vooral  
verhalen



**Dr. Danielle Braun** is corporate antropoloog, een beroep dat in Nederland hooguit zo'n twintig beoefenaars telt, maar in de Verenigde Staten en Scandinavië in hoog aanzien staat. Daarnaast is zij *chief* van de mede door haar opgerichte Academie voor Organisatiecultuur, en is zij samen met haar vakgenote Jitske Kramer auteur van *De Corporate Tribe*, het managementboek van het jaar 2016.

[academievoororganisatiecultuur.nl](http://academievoororganisatiecultuur.nl)

Tribale samenlevingen in het Amazonegebied bestuderen heeft toch niets met management te maken? Dat is toch meer iets voor mensen die – letterlijk en figuurlijk – een beetje ‘van de wereld’ zijn? Niets is minder waar, en Danielle Braun is met haar vakgenoten hard op weg om met die mythe af te rekenen. “Antropologen gaan het veld in en leven mee met de tribe die ze onderzoeken: participerende observatie. Je haalt *emic* verhalen op, dat wil zeggen: de verhalen van binnenuit. Je gaat meedoen. Totale onderdompeling. Je deelt alle mooie dingen, zorgen en problemen van de tribe.”

En precies dat doen Braun en haar zakenpartner Jitske Kramer ook op Nederlandse werkvloeren en boardrooms. Corporate antropologen kunnen als geen ander luisteren naar de onderstroom van een bedrijf of school, waar managers en bestuurders maar al te vaak ‘bovenover blijven vliegen’. De laatste jaren halen Braun en Kramer de verhalen van verre volkeren die zij bezochten naar Nederland, zodat we ervan kunnen leren. En met groot succes: van hun be kroonde boek *De Corporate Tribe* zijn in een jaar tijd meer dan 15.000 exemplaren verkocht.

#### Kampvuren

Scholen zijn in het denken van Braun tribes op verschillende niveaus: in de bestuurskamer, in de lerarenkamer, in de klas. Geen sinecure om dat hele stelsel goed te laten functioneren. Braun: “Aan de ene kant zit je vast aan een woud aan wettelijke regelingen, eindtermen en toetsen; aan de andere kant is er wat je eigenlijk wilt. Tribes komen pas in een *flow* als de leden verbonden zijn met de ziel, de spirit, de totem van de organisatie. Vaak zijn mensen bevlogen het vak in gegaan, maar al die regels vormen een bedreiging om geïnspireerd te blijven. Hoe raak je niet afgestompt?”

*‘Stop met vergaderen, steek alleen nog kampvuren aan’*

Ja, hoe? Hoe maak je een onderwijssysteem waarin iedereen krijgt wat hij nodig heeft? Braun: “Je moet jezelf er continu aan blijven herinneren wat de totem van je organisatie is. Ik zeg vaak tegen schoolbestuurders: stop met vergaderen, steek alleen nog maar kampvuren aan. Houd zinnige dialogen

met alle mogelijke geleidingen in de school. Creëer een soort magische tijd waarin je je weer herinnert waarom je in het onderwijs bent gaan werken. Kampvuren aansteken hoeft je overigens niet letterlijk op te vatten, hoewel het best kan helpen.”

#### Kgotla

Van Braun mogen de tienpuntenlijstjes en de mijlpalenplanningen even de la in. Voor een schoolbestuurder is het belangrijker om te weten: welk (verander)verhaal wil ik nou eigenlijk vertellen? Goede chiefs doen niets anders dan verhalen vertellen. Over waar we vandaan komen, waar we nu zijn en waar we naartoe willen. Om achter dat laatste te komen, moeten *chiefs* vooral heel goed luisteren naar alle stemmen in de school, bijvoorbeeld door *kgotla*'s, Afrikaanse volksraadplegingen, te organiseren. Braun: “In Botswana bijvoorbeeld gaat men met elkaar in een cirkel om een boom heen zitten. Het dorpshoofd legt een vraagstuk voor, en alle mensen geven om de beurt advies. Niemand onderbreekt elkaar, iedereen mag zo lang aan het woord zijn als hij wil. De chief hoort alles aan en neemt daarna een beslissing, die iedereen respecteert en accepteert. In aangepaste vorm kun je zo'n dialoog in een school organiseren, zodat je optimaal gebruikmaakt van de wijsheid van het collectief.”

#### Ieder zijn rol

Naast goed leiderschap, is een duidelijke rolverdeling tussen de leden van de tribe een absolute voorwaarde om een goede tribe te bouwen. Braun: “De chiefs zijn degenen die de besluiten moeten durven nemen. Daarnaast heb je de verzamelaars, de mensen die dagelijks het ritme van de organisatie bepalen. Dan heb je de jagers, die af en toe met een nieuw stuk vlees – lees: een nieuw onderwijsconcept – op de proppen komen. Ze schieten tien pijlen af – gaan naar tien congressen – negen missen hun doel, maar eentje is raak. En ten slotte heb je magiërs nodig, die wonderen kunnen verrichten in een organisatie.” Is die rolverdeling in evenwicht, dan heb je een goed lopende tribe. Het gaat volgens Braun fout

*‘Tribes komen pas in een flow als de leden verbonden zijn met de ziel, de totem van de organisatie’*

als we op elkaars stoel gaan zitten: chiefs die zich bemoeien met het onderwijs in de klas of jagers die zich met bonnetjes moeten bezighouden. Braun: “In scholen zie ik chiefs die niet goed de status durven te pakken die bij hun rol hoort. Of ze slaan door in zonnekoninggedrag, of ze zijn halfslachtig en durven geen besluiten te nemen.”

#### Liminale tijd

Braun heeft goede raad voor leiders die een verandering willen doorvoeren: “De meeste volkeren veranderen in drie fases. Om van de ene fase in de andere te komen, moet je door een tussenfase. Gun jezelf die tussentijd, die we in de antropologie de *liminale tijd* noemen. Mensen die in het vo werken, weten eigenlijk als geen ander wat dat betekent, want de puberteit is de fase waarin alles nog niet zo duidelijk is, waarin je op zoek bent naar je nieuwe identiteit. Het gekke is dat onderwijsmensen dat niet op de schoolorganisatie betrekken.

*‘Het gaat fout als we op elkaars stoel gaan zitten: chiefs die zich bemoeien met de klas of jagers die zich met bonnetjes bezighouden’*

Ook voor veranderingen in het onderwijs heb je tijd nodig. Je mag zoekende zijn, aanvaarden dat je in een onzekere periode zit. Je bent eerst kind, dan is er die liminale fase, waarin je even ‘niks’ bent, maar in dat niks vindt juist de daadwerkelijke verandering plaats. Vaak proberen we in een organisatie de liminale tijd zo kort mogelijk te houden, we timmeren die tijd te snel dicht. Maar het is pas af als het af is.” ■



# VIJF MAAL LEZEN EN LEREN

Elke maand verschijnen er boeken die interessant zijn voor schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs: omdat ze verdieping geven aan bestaande kennis over leiderschap en de ontwikkeling daarvan; of juist een heel andere kijk daarop hebben. Twaalf keer per jaar publiceert de VO-academie een recensie van een van deze boeken. Op deze pagina's vindt u er vijf, plus een interview met een van de schrijvers.

Tekst: Bert Peene, opleider en journalist voor  
Managementboek Magazine (recensies) en Martijn de Graaff (interview)

## ‘Stel minder doelen’

**Waar halen mensen de brandstof vandaan om in beweging te komen en dagelijks te presteren? In hun boek ‘Waar haal je de energie vandaan’ richten Hans van der Loo en Patrick Davidson zich met name op de emotionele, mentale en sociale kant van energie, ofwel ‘de energie die in ons brein ontstaat’. Van der Loo legt uit waarom de nadruk op energie zo belangrijk is.**

“We leven in woelige tijden; er zijn veel veranderingen om ons heen. Ook worden van ons steeds hogere prestaties verlangd: we moeten stappen nemen die we nog nooit hebben genomen. Elk mens reageert daar anders op. Wat ik een erg interessante vraag vind, is waarom de een zich makkelijker aan de veranderingen aanpast dan de ander. Voor mij is het duidelijk dat energie daar een belangrijke rol in speelt. Tegelijkertijd is energie bij organisaties een ondergeschoven kindje. Dat is ook niet vreemd, want er is niet zoveel over bekend. In ons boek is energie de kracht om jezelf en anderen in beweging te zetten. Het gaat ons niet om energie als een op zichzelf staand iets, het gaat erom wat je ermee doet en wilt doen. Elk jaar interviewen we ongeveer vijfduizend werknemers over energie. Daarbij merken we steeds dat managers er weinig aandacht aan besteden. Daardoor lekt er steeds meer energie weg uit de organisaties. Het goede nieuws is: het kan beter! Er zijn vijf factoren die erg belangrijk zijn. Aan twee daarvan, bevoegdheid en betrokkenheid, wordt in organisaties veel aandacht besteed. Als we kijken

naar onderzoekscijfers gaat het met die twee prima. Met de andere drie gaat het hopeloos fout: realisatie van doelen, hetzelfde doel nastreven en zelfdiscipline. Met veel enthousiasme worden in organisaties samen doelen gesteld en twee weken later zijn de meeste mensen die al weer vergeten. Terwijl je heldere doelen moet stellen en je daaraan moet houden, anders gaat het mis op organisatie- en energieniveau. Een eenvoudige tip: stel minder doelen. Blijf niet hangen in containerdoelen zoals ‘we moeten de kwaliteit verbeteren’, maar maak de doelen zo concreet mogelijk en beschrijf ook concreet wat je van mensen verwacht. En ga gewoon aan de slag: doen is de beste manier van denken.”

### Wat kun je als schoolleider of bestuurder doen om de energie te laten stromen?

- 1 Het is een kwestie van willen. Als je het zelf niet wilt, gebeurt er niets.
- 2 Maak het klein. Je moet een droom hebben, een stip op de horizon, maar breek die op in kleine stappen. En formuleer die droom en de stappen zo helder mogelijk.
- 3 Ga aan de slag. Doen, doen, doen!
- 4 Ondersteun die mensen die net zo enthousiast zijn als jij.
- 5 Ga pas nadenken over een nieuwe structuur als je de beweging op gang hebt gebracht.



### Waar haal je de energie vandaan? 5 geheimen om te schitteren

Hans van der Loo  
en Patrick  
Davidson

## Waar haal je de energie vandaan?

Hans van der Loo en Patrick Davidson schreven met ‘Waar haal je de energie vandaan?’ een praktisch en prettig leesbaar boek dat in de zoektocht naar mogelijkheden om de werkdruk in het onderwijs te verminderen, een grote impact kan hebben. Natuurlijk moet er aandacht zijn voor ‘randzaken’: de normjaar-taak, de klassengrootte, het imago van het beroep. Maar werkdruk is uiteindelijk altijd een gevolg van onbalans tussen taakeisen en energiebronnen en het is maar de vraag of die balans duurzaam hersteld kan worden door uitsluitend iets aan die taakeisen te doen. Die blijven immers voortdurend

veranderen. Stimuleer leraren in ieder geval ook op zoek te gaan naar hun persoonlijke professionele drive; dat is de boodschap die Van der Loo en Davidson willen overbrengen, zij het niet in die woorden. Leer ze hoe zij hun mentale, emotionele en sociale energiebronnen kunnen vinden – dat zijn er vijf: positiviteit, aandacht, ambitie, bevoegdheid en verbinding – én activeren. Ook daarvoor hebben de auteurs een verbluffend eenvoudig advies: gewoon beginnen. En voor de sceptici onder u: dit wordt met inzichten uit de neuro-wetenschappen verantwoord.



**Groepsdruk.**  
In tien stappen naar succesvol teamgedrag  
Annemieke Figuee  
en Léonie van Rijn

## Succesvol teamgedrag

Werken met teams geldt als een belangrijke succesfactor voor (onderwijs)innovatie. Samenwerking en de inbreng van mensen zijn immers noodzakelijk om ingesleten patronen te verlaten en nieuwe wegen in te slaan. Maar teams kunnen ook koppig zijn en weigeren afscheid te nemen van alles wat oud en vertrouwd is. Met hun boek 'Groepsdruk. In tien stappen naar succesvol teamgedrag' reiken Annemieke Figuee en Léonie van Rijn tools aan waarmee leidinggevenden het groepsgedrag in hun teams kunnen doorgronden en positief beïnvloeden. Het boek is een waardevolle aanvulling op alles wat er intussen over teams en teamontwikkeling gepubliceerd is. Vlot geschreven, praktijkgericht; verplichte kost, kortom, voor iedereen die leiding geeft aan teams.



**Je Binnenste Buiten.** Over professionele identiteit in organisaties  
Manon C.P.  
Ruijters

## Professionele identiteit

Manon Ruijters schreef 'Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties'. Het is een boek dat door zijn brede benadering ook een breed publiek aanspreekt. Iedere verandering in je werk werpt je namelijk terug op je professionele identiteit: deelnemen aan een projectgroep, veranderen van team, coördinatietaken op je nemen of doorgroeien naar het schoolmanagement. En daar ligt nu juist de basis van persoonlijke professionele effectiviteit. 'Professionals met een sterke identiteit hebben een betere stressbestendigheid, stellen realistischere doelen, hebben een grotere eigenwaarde en zelfvertrouwen [...] en zijn beter bestand tegen slechtere werkomstandigheden', schrijft Yvonne Burger, hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de VU in het voorwoord. De belangrijkste transitie die een beginnend schoolleider moet maken, is dus de ontwikkeling van zijn (of haar) professionele identiteit. Daarbij kan Ruijters' boek prima helpen.



**Waarderend veranderen.** Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers  
Saskia Tjepkema,  
Luc Verheijen,  
Joeri Kabalt

## Nadruk op het positieve

Dit praktijkgerichte boek bevat zowel theoretische achtergronden van *appreciative inquiry* als inspirerende praktische handreikingen en actuele voorbeelden uit de praktijk. *Appreciative inquiry* – de auteurs noemen het ook wel 'waardierend-onderzoekend veranderen' – is een onderzoekende, op samenwerking en energie gerichte manier van werken aan verandering die de laatste jaren snel aan populariteit wint. Hierbij ligt de nadruk op het positieve. 'Waarderend veranderen' is vooral geschreven om theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen. De bouwstenen van appreciative inquiry – generatieve vragen, de generatieve dialoog, storytelling en design thinking – komen uitgebreid aan bod. De auteurs laten zien hoe die kunnen worden gebruikt én hoe zij ze zelf gebruikten bij uiteenlopende opdrachten waarin zij als begeleiders actief waren.



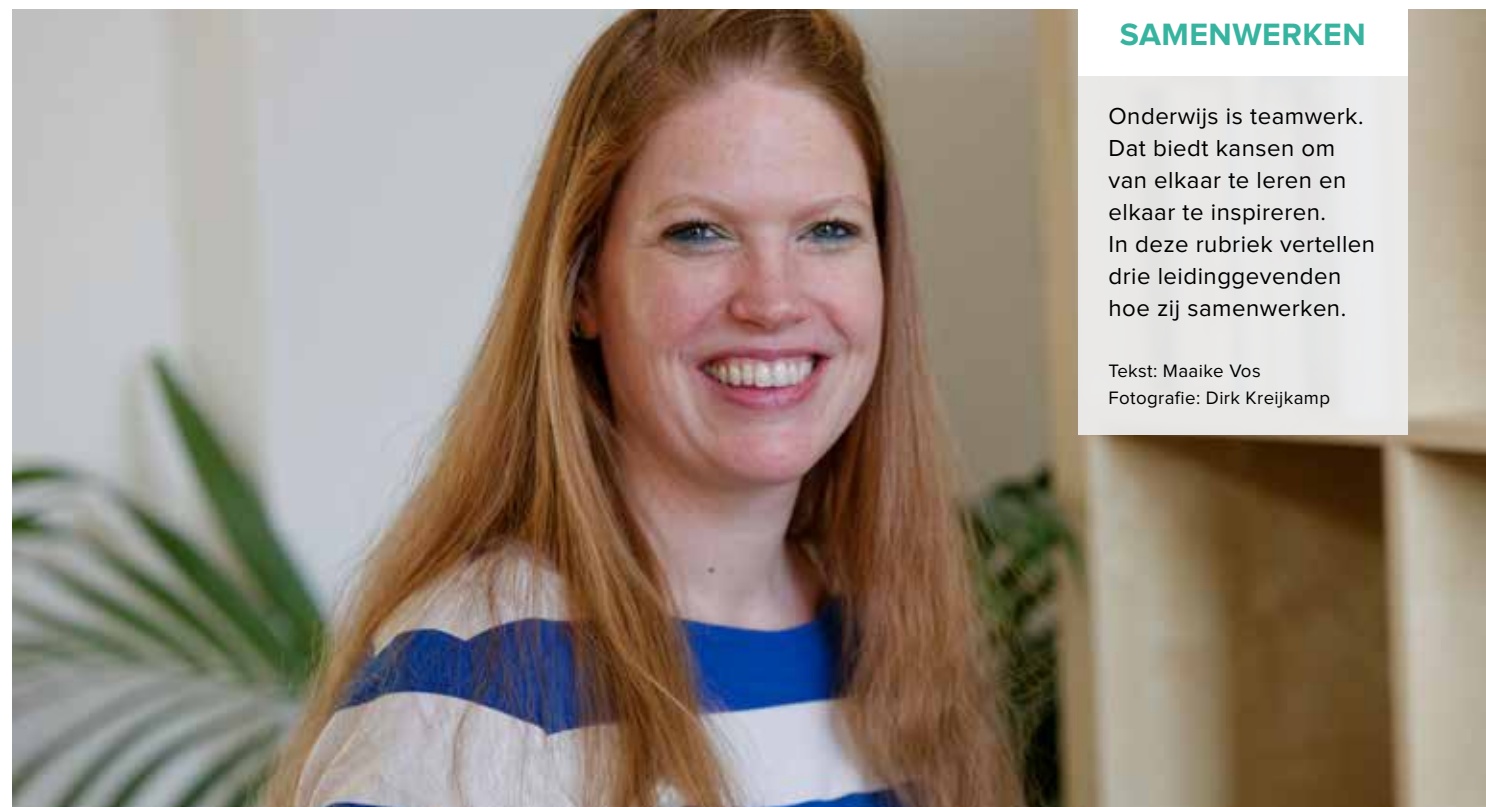
**De schoolleider.** Strategieën die het verschil maken  
Michael Fullan

## Wat doet de schoolleider?

"De schoolleider dient leraren te begeleiden in hun leerproces, gericht op het verbeteren van hun vaardigheden", schrijft Michael Fullan in zijn boek 'De schoolleider. Strategieën die het verschil maken'. De schoolleider is daarmee een *capacity builder*. Fullan introduceert 'de lerende leider', die voordoet hoe zijn teamleden moeten leren. Hij schept daarbij de voorwaarden die het mogelijk maken dat iedereen leert. Daarnaast speelt de nieuwe, toekomstige schoolleider nog twee andere rollen: die van de systeemspeler en (vooral) de veranderaar. De lerende schoolleider houdt zich bezig met de ontwikkeling van het professioneel kapitaal in de school, bestaande uit menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en besluitvormingskapitaal. Anders gezegd: de ontwikkeling van de individuele kwaliteiten van de leraren, de kwaliteit en kwantiteit van menselijke relaties en interacties en van hun expertise met betrekking tot besluitvorming. Hun 'capacity' dus.

Onderwijs is teamwerk. Dat biedt kansen om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. In deze rubriek vertellen drie leidinggevenden hoe zij samenwerken.

Tekst: Maaïke Vos  
Fotografie: Dirk Kreijkamp



## 'Je kunt niet op een eilandje opereren'

**Heiltje Winterink is jaarlaagcoördinator havo 4 en 5 op het Openbaar Lyceum Zeist:**

"Voor de mentoren van havo 4 en 5 treed ik vaak op als een soort vraagbaak. We overleggen veel over de mentorleerlingen. De mentoren zijn verantwoordelijk voor hun leerlingen, zij maken plannen en beslissen wat er gaat gebeuren. Maar als ze niet weten hoe ze iets moeten aanpakken, overleggen ze met mij. We hebben het veel over klassenmanagement. Als er bijvoorbeeld iets niet goed gaat in een klas, bekijken we hoe we dat het beste kunnen aanpakken. Wie speelt welke rol, wanneer moet de mentor een stapje opzij zetten om het contact goed te houden en moet ik instappen? Samenwerking is daarom erg belangrijk. Je kunt niet allemaal op een eilandje opereren, we hebben elkaar nodig. De samenstelling van het team waarmee ik werk, is door de jaren heen redelijk hetzelfde gebleven. Daardoor kennen we elkaars krachten en weten we elkaar goed te vinden. Ieder jaar gaan we een stapje verder. De leerlingbegeleiding is dit jaar dan ook beter dan ooit.

We hebben onlangs de rapportvergaderingen voor havo 4 op een andere manier aangepakt. In plaats van een vergadering werd het meer een overlegmoment. Dat vond ik best spannend om te doen. Het bleek een geslaagde verandering die we echt samen hebben bewerkstelligd. Zonder de mentoren was het niet gelukt. We hebben dit nu ook net met havo 5 en de vwo-bovenbouwklassen gedaan en iedereen was enthousiast. Zo komen we een stapje verder in de leerlingbegeleiding. Daar krijg ik energie van.

*'Ik weet dat de mentoren eerlijk zijn en dat vind ik heel belangrijk'*

Als ik een plan heb, vertrouw ik erop dat de mentoren het tegen mij durven zeggen als het in de praktijk niet zal werken. Ik weet dat ze eerlijk zijn en dat vind ik heel belangrijk. Dan kun je jezelf blijven ontwikkelen en kijken wat er nodig is binnen de school."



Professionalisering van schoolleiders

# WETEN WAT WERKT, EN WANNEER

Professionalisering wordt steeds belangrijker als thema in het onderwijs en daarmee ook voor schoolleiders. Het is daarom belangrijk meer te weten over de effecten. Wat levert het op voor de schoolleider zelf, de schoolorganisatie en de leerresultaten? Een overzichtsstudie in opdracht van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek en de VO-academie zoekt antwoorden.

Tekst: Marguerite Irrgang

De kwaliteitseisen aan schoolleiders zijn de laatste jaren flink toegenomen. Het ministerie van OCW is een van de voortrekkers op het gebied van professionalisering. Op de Lerarenagenda 2013-2020 is de professionalisering van zowel leraren als schoolleiders een belangrijk aandachtspunt. Maar wat zijn nu de effecten van professionaliseringsactiviteiten op de schoolleider zelf, op de schoolorganisatie en op de leerresultaten? In samenwerking met de VO-academie laat het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) onderzoek doen naar deze effecten.

*Scholingsgeld werd vaak besteed aan het team en niet aan de schoolleiders zelf. Dat is de laatste jaren wel veranderd*

Marit Weggemans is projectleider van het Expertisecentrum bij de VO-academie. "We vinden het heel belangrijk dat we kennis delen en dat er nieuwe kennis wordt opgedaan door onderzoek. We vroegen ons af wat er binnen de wetenschappelijke literatuur bekend is over wat effectief is bij de professionalisering van schoolleiders. Hier was nog geen goede overzichtsstudie over te vinden. Daarnaast willen we graag weten op welk niveau iets effectief is. De studie die nu wordt gedaan, zal een eerste antwoord geven op de effectiviteit van professionalisering", verklaart Weggemans.

#### Blijven leren

Meta Krüger is lector leiderschap in het onderwijs bij Penta Nova Academie voor Schoolleiderschap. Samen met Inge Andersen verricht ze deze zogenaamde 'reviewstudie'. Andersen is hoofddocent leiderschap in het onderwijs bij de Hogeschool Utrecht. Krüger: "We doen een thematische overzichtsstudie naar de professionalisering van schoolleiders en de effecten daarvan op de individuele schoolleider, op de schoolorganisatie en op de kwaliteit van het onderwijs. Er was nog geen handzaam overzicht van onderzoek naar de effecten van professionaliseringsinhouden en -vormen. In het veld was daar wel behoefte aan. We bestuderen wetenschappelijke literatuur en vullen dat op verzoek van de

VO-academie aan met professionele literatuur. Daarbij gaan we op zoek naar wat effectief is." Scholen krijgen steeds meer ruimte om zelf keuzes te maken. Daardoor worden er ook hogere eisen gesteld aan de kwaliteit van schoolleiders. Schoolleiders zijn de laatste jaren dan ook steeds vaker bezig met het opleiding en scholing. Scholingsgeld werd in het verleden vaak besteed aan het team en niet aan henzelf. Dat is de laatste jaren wel veranderd. "Nu vinden leraren en schoolleiders dat iedereen moet leren of blijven leren", vertelt Krüger. "De rol van schoolleiders is de afgelopen tien jaar veranderd. De komende jaren zullen er vrij veel schoolleiders met pensioen gaan, waardoor er veel nieuwe schoolleiders zullen aantreden. Professionalisering zal voor hen een continuproces worden."

#### Bijeenkomsten

In het onderzoek wordt aandacht besteed aan zowel formeel als informeel leren. Schoolleiders verbeteren zich door formele opleidingen en cursussen. Daarnaast ontwikkelen zij zich door in hun schoolpraktijk te werken aan verbeteringen, vernieuwingen en door te reflecteren op de ervaringen in hun werk. "Aangezien professionalisering in zowel formele als informele contexten plaatsvindt, is een koppeling met de praktijk van belang", zegt Krüger. "Uit ons onderzoek blijkt dat schoolleiders veel waarde hechten aan vormen van informeel leren. Maar misschien is formeel leren wel veel effectiever?" Dat zal uit de overzichtsstudie moeten blijken.

*'Schoolleiders hechten veel waarde aan vormen van informeel leren. Maar is formeel leren misschien effectiever?'*

Deze literatuurstudie zal begin 2017 worden afgerond. Voor een conclusie is het nu nog te vroeg. De VO-academie vindt het belangrijk dat de uitkomsten gedeeld worden met alle schoolleiders. Daarom worden er bijeenkomsten georganiseerd waarbij de onderzoekers en schoolleiders in gesprek kunnen gaan over de resultaten. "We willen graag dat wetenschap en praktijk met elkaar verder praten en/of discussiëren over de resultaten. Van schoolleiders willen we horen of ze zich herkennen in de uitkomsten", aldus Weggemans van de VO-academie. ■

# MIX VAN INNERLIJKE DRIVE EN PURE NOODZAAK

“Ik wil de dingen goed doen, ik denk dat ik perfectionistisch ben. Daarom ben ik steeds weer geïnteresseerd in nieuwe ideeën en ontwikkelingen. Maar ik blijf ook altijd kijken naar wat ik beter kan doen.” Ervaren schoolleider Ina Everts heeft een sterke intrinsieke motivatie voor professionalisering. “Als je mijn cv ziet, ben ik steeds weer aan het leren en ontwikkelen.”

Tekst: Jacq Zinken / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Ina Everts (59) is met ingang van het schooljaar 2016-2017 directeur van de havo/vwo-locatie Raai van CSG Liudger in Drachten. Ze heeft veel ervaring in het voortgezet onderwijs, zowel in het havo/vwo als het vmbo. Ze was onder meer docent, directeur/bestuurder en hoofd personeel & organisatie. Niettemin blijft ze bezig met professionalisering: “Ik vind dat een leven lang leren erbij hoort, zeker als je in het onderwijs werkt. Al is het maar omdat je een voorbeeldfunctie hebt. Als je actueel wilt leidinggeven, hoort daarbij dat je jezelf professionaliseert. Het onderwijs verandert, de jongeren veranderen; wil je die veranderingen bijblijven, dan moet je jezelf ook blijven ontwikkelen.”

## De diepte in

“Ik heb heel veel opleidingen gedaan vanuit mezelf en niet vanuit het werk; niet financieel en niet qua tijd. Gewoon omdat ik het leuk vind. Ik heb nooit vanuit de organisatie de vraag gehad: wil je jezelf in die of die richting ontwikkelen?” Wat dat laatste betreft geeft Everts toe dat ze de organisatie vaak nauwelijks de kans gaf. “Als ik in een nieuwe functie stapte, dacht ik altijd: wat heb ik nodig om deze functie goed te kunnen vervullen? Dat gold zowel voor de inhoudelijke kennis als het morele leiderschap als mens. Dus: wat vraagt deze nieuwe functie van mij en wat wil ik zelf realiseren in deze nieuwe functie? Als daar

een vorm van professionalisering bij hoorde, was dat wel een motief om mij verder te scholen.” Als voorbeeld noemt ze de studie die ze op dit ogenblik volgt. “Ik ben directeur geweest, directeur-bestuurder, en ik ben nog voorzitter van een raad van toezicht van een andere organisatie. Op basis daarvan dacht ik: ik wil gewoon weten hoe besturen in het onderwijs in elkaar zit, ik wil weten hoe een raad van toezicht functioneert en hoe de verbinding is tussen bestuur en raad van toezicht. Dat was voor mij een motief om de masteropleiding bij de AOG school of management van de Rijksuniversiteit Groningen te doen. Ik heb de behoefte de diepte in te gaan; ik wilde een theoretisch kader hebben.” Wie het cv van Everts ziet, is geneigd te denken dat ze inmiddels over voldoende kennis en ervaring beschikt om de meeste functies in het onderwijs met succes te vervullen. Dat geeft ze grif toe: “Maar mijn visie is wel dat het goed is om op bepaalde momenten te reflecteren op je functioneren. Het is goed om door coaching of in gesprek met andere mensen, dingen weer actueel te krijgen voor jezelf. Ook al heb je in een functie heel veel ervaring, je kunt wel eens een beetje indutten, of denken ‘ik weet het wel’. Maar ik denk dat je nooit alles weet.” Mede om die reden acht Ina het eigenlijk uitgesloten dat ze ooit in een bepaalde functie tot de conclusie komt: ‘hier valt niet verder meer te professiona-

Ina Everts:

*‘De samenleving is constant in beweging, het onderwijs en de docenten ook, dus dan ook de leidinggevende’*



**Ina Everts** is met ingang van het schooljaar 2016-2017 locatiedirecteur bij CSG Liudger in Drachten. Haar professionaliseringsoverzicht omvat onder meer het volgende:

1976-1980	Lichamelijke opvoeding aan de Hanzehogeschool Groningen
1986-1991	Wiskunde tweedegraads opleiding door zelfstudie
1992-1995	Wiskunde eerstegraads opleiding aan NHL Hogeschool
1997-2008	Management aan Open Universiteit Nederland (Afstudeeropdracht: Samenhang in samenwerking interventies bij onderwijsveranderingen)
2001-2002	Post-hbo 'Hoger management' Christelijke Hogeschool Windesheim (afstudeerscriptie: 'klein in GROOT': Teams in een onderwijsorganisatie)
2006	Managementprogramma 'De excellente schoolleider' bij ISISQ5
2008	Master of Education aan NHL Hogeschool
2010-2011	Academische leergang 'Bestuurlijk leiderschap' aan Rijksuniversiteit Groningen (visiedocument: Toekomstbestendig voortgezet onderwijs in Midden-Drenthe)
2013	Opleiding tot Coach Foundation
2014-2015	Academische leergang 'Excelleren in onderwijsbestuur' aan Rijksuniversiteit Groningen
2015-heden	Master of General Management aan Rijksuniversiteit Groningen



## TIPS VAN INA EVERTS VOOR PROFESSIONALISERING

### Zo creëer je een netwerk:

- Neem zelf initiatief, profileer je actief en positief;
- Sta open voor het deelnemen aan netwerken en ga op uitnodigingen in;
- Formeel en informeel;
- Digitaal en niet-digitaal

### Welke sites zijn belangrijk/interessant?

- Kennisnet / VO-raad / VO-academie / Verus / Onderwijsraad
- Websites met informatie over leidinggeven, zoals [managementsite.nl](http://managementsite.nl), [vbent.org/publicaties](http://vbent.org/publicaties), [nivoz.nl](http://nivoz.nl)
- Websites van de overheid, zoals [officielebekendmakingen.nl](http://officielebekendmakingen.nl), [onderwijsinspectie.nl](http://onderwijsinspectie.nl), [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl) en de website van de gemeente waarin de school staat.

### Wat moet je lezen om bij te blijven?

- Wetenschappelijke onderzoeksrapporten;
- Boeken met thema's gerelateerd aan organisatieprocessen, veranderingsprocessen en onderwijsprocessen. Voorbeelden zijn: 'De kracht van bezieling' van Lenette Schuijt; 'Systeemdenken in een lerende school' van Jan Jutten; 'Niet voor de winst' van Martha Nussbaum;
- Tijdschriften over onderwijsvernieuwingen;
- Een krant, zodat je op de hoogte bent van samenlevingsprocessen.

liseren'. "In kleine aspecten kun je altijd blijven professionaliseren. De samenleving is constant in beweging, het onderwijs ook, de docenten, dus dan ook de leidinggevende."

### Innerlijke drive

Een leidinggevende heeft uiteraard vaak te maken met medewerkers die verder willen professionaliseren of van wie de leiding vindt dat professionalisering aan de orde is. Everts: "Als de vraag uit de organisatie komt, moet die innerlijke drive toch ook wel aanwezig zijn, anders is het effect van die professionalisering minimaal." Niet iedereen beschikt echter van nature over een sterke professionaliseringsdrang: "Ik ben me er heel erg van bewust dat dit bij veel mensen niet het geval is. Leidinggevend moeten die innerlijke drive bij mensen zien aan te kweken door ze enthousiast te maken, mogelijkheden te geven, te inspireren en zelf het voorbeeld te zijn." Het liefst ziet Everts dat het gevoel van 'een leven lang leren' in de hele school omarmd wordt. "Ik ben iemand van de parallelle processen: als een leerling voortdurend leert en verandert, moet een docent dat ook doen en een teamleider ook. Die kunnen niet stil blijven staan." Soms is daar een extra zetje voor nodig. Everts probeert dan bijvoorbeeld inzichtelijk

te maken wat het doel van de professionalisering is in relatie met het onderwijs dat je wilt geven. "Professionaliseren om te professionaliseren, werkt helemaal niet." Wat wel werkt, is een heldere visie. Die vormt het fundament waarop verder gebouwd kan worden, en nodigt ook alle leidinggevend in de lijn uit om zich verder te blijven ontwikkelen. "Op mijn eigen school is een nieuw strategisch beleidsplan ontwikkeld waarin een duidelijke visie is geformuleerd. Op basis daarvan worden doelen gesteld en dan kan het zijn dat daar een bepaalde scholing bij hoort."

### Faciliteren

Professionalisering kost tijd en energie. Voor Everts was dat zelden een probleem. Voor zover het invloed had op haar werk, is ze altijd in de gelegenheid geweest de zaken te combineren. Maar ze heeft vooral ook veel eigen tijd geïnvesteerd. "Voorwaarde is wel dat je het thuis goed bespreekt, en ik heb van mijn man en mijn twee kinderen altijd de ruimte gekregen." Des te meer beseft ze dat ze als leidinggevende ook een handreiking moet geven aan iedereen die voor verdere professionalisering in aanmerking komt. "Binnen het taakbeleid zijn er wel mogelijkheden. Ik benoem dat de school in bepaalde mate investeert,

maar dat de kandidaat zelf ook moet investeren. Dat past bij iemand die zich wil ontwikkelen, vind ik." Bij zo'n handreiking hoort het concretiseren van de leervraag. Als dat niet lukt vanuit een intrinsieke motivatie, is het volgens Everts de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om dat in een bilateraal overleg te initiëren.

### Open blik

Everts vindt dat ze ook op de hoogte moet blijven van de ontwikkelingen in het onderwijs in brede zin. "Enige tijd geleden werden kwaliteitszorg en opbrengsten steeds belangrijker in het onderwijs. Dat zijn dan wel weer zaken waar ik me in verdiep. Zo vind ik ook dat ik als leidinggevende inzicht moet hebben in de digitalisering in het onderwijs. Pas dan kan ik samen met het team bepalen wat onze visie daarop is. En als ik kijk naar de master waar ik nu in de afrondende fase aan bezig ben, dan is dat niet direct iets voor mijn dagelijkse functioneren, maar ik vind het wel van belang inzicht te hebben in hoe een raad van toezicht functioneert ten opzichte van het bestuur en andersom."

Voor de rest van de maatschappij houdt Everts een eveneens een open blik. "In mijn vorige baan waren de verbindingen met de politiek, met bedrijven

en welzijnsorganisaties bijna van levensbelang. Daar speelde dan ook de vraag: hoe kun je elkaar versterken zodat het vo in die regio behouden blijft? Als er in deze regio, Drachten, ontwikkelingen zijn binnen bijvoorbeeld het bedrijfsleven, dan vind ik het belangrijk dat ik daarvan op de hoogte ben. Daarom wil ik als het enigszins kan ook betrokken zijn bij de netwerken waarin bedrijven en maatschappelijke organisaties participeren."

## 'Professionaliseren om te professionaliseren, werkt niet'

Zij besluit: "Ik ben hier pas begonnen, dus ik ben mijn netwerken in de regio aan het opbouwen. Ik heb net informatie over een technieknetwerk in de regio voor me liggen. Wij hebben een technasium, dus denk ik 'het zou heel goed zijn als we met dit netwerk verbinding zoeken'. Om te horen hoe daar de ontwikkelingen zijn, en vooral wat dat kan betekenen voor het onderwijs." ■

De Kennisrotonde en de academische opleidingsschool:

# SOLIDE BASIS VOOR ONDERWIJS- VERBETERING

Het Gymnasium Apeldoorn heeft nu twee jaar ervaring met *blended learning*: een combinatie van contactonderwijs en online instructie, waarbij de verhouding tussen die twee kan verschillen. Bijna alle eerste klassen en een groot deel van de tweede klassen werken 'blended'. Volgend jaar gaan alle instromende jaarlagen blended werken, maar die beslissing is niet zonder slag of stoot genomen. "Wij hebben een kritische ouderraad en die stelde vragen over deze plannen", vertelt rector Dick Helders. "De ouderraad wilde weten hoe het zit met de rendementen bij blended learning. Wij hebben ook klassen die niet blended werken, en we vertelden dat wij geen verschillen zien in de rendementen. Waarop de ouders vroegen of dat wetenschappelijk is onderbouwd."

Zo kwam de school terecht bij de Kennisrotonde (zie kader). De Kennisrotonde is speciaal opgericht als 'loket' voor een snelle beantwoording van vragen als deze uit de onderwijspraktijk. De rotonde formuleert een antwoord op basis van een analyse van de literatuur en/of raadpleging van deskundigen. Als dat geen bruikbaar antwoord oplevert, wordt geprobeerd de vraag te beantwoorden via lopend of nieuw onderzoek.

Het Gymnasium Apeldoorn wilde weten of er al onderzoek is gedaan naar het effect van blended

leren, met name op prestaties en op de motivatie van leerlingen. "Ik vind het ook wel bij een gymnasium horen om een wetenschappelijke onderbouwing te geven voor hoe je bezig bent", zegt Helders.

## De Kennisrotonde is opgericht als 'loket' voor een snelle beantwoording van onderzoeksvragen uit de onderwijspraktijk

De Kennisrotonde heeft relevant onderzoek over dit onderwerp bij elkaar gezocht. Het Gymnasium Apeldoorn diende zijn vraag kort voor de zomervakantie in en eind augustus kreeg de school een literatuurlijst met acht onderzoeken uit de Verenigde Staten, België en Nederland, plus een inhoudelijke samenvatting en conclusie.

De school kon de ouderraad vertellen dat het effect van blended leren op de onderwijsprestaties van leerlingen klein tot gemiddeld positief is, al kan de bijdrage aan dit positieve effect van digitaal lesmateriaal niet worden geïsoleerd van andere

Onderzoek kan een school helpen om op een onderbouwde manier het onderwijs te verbeteren en onderwijsgevenden te professionaliseren. Hoe haal je onderzoek de school binnen? We bekijken twee routes: de Kennisrotonde en de academische opleidingsschool.

Tekst: Marijke Nijboer

dimensies zoals de *time-on-task* en de vorm van de instructie. Digitaal lesmateriaal kan naar verwachting de motivatie van leerlingen bevorderen, wat ook zou kunnen leiden tot hogere onderwijsprestaties. Maar daar is meer onderzoek naar nodig. Helders heeft kritisch naar de Amerikaanse onderzoeken gekeken. "De situatie daar kan anders zijn dan in Nederland. Maar in ons geval vond ik de overeenkomsten dusdanig dat ik denk dat de conclusies ook voor onze school kunnen gelden. Ik vind dat de Kennisrotonde heel zorgvuldig te werk gaat, op een wetenschappelijk verantwoorde manier."

## 'Het is goed om te weten dat onze bevindingen geen toevalstreffer zijn'

De rector koppelde de uitkomsten terug naar zijn projectgroep blended learning, naar de andere collega's, en naar de ouderraad. "Men was tevreden. De uitkomsten kwamen overeen met wat wij hier op school al hadden geconstateerd, maar het is goed om te weten dat onze bevindingen geen toevals-

treffer zijn. Ze worden ondersteund door externe gegevens. Voor mij is dit een onderbouwing dat wij verder kunnen met de lijn die we hadden uitgezet."

### Academische opleidingsschool

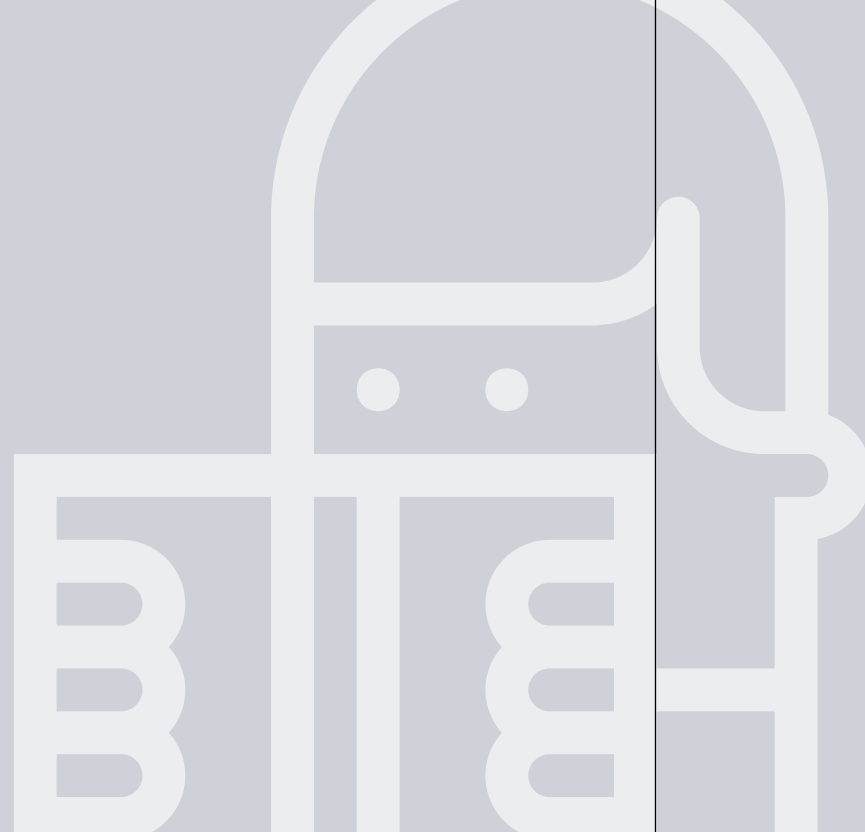
Bij de academische opleidingsschool geven schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen samen de opleiding van aankomende leraren vorm. Vanuit een hogeschool en/of universiteit wordt bovendien onderzoek gedaan naar vraagstukken waar scholen tegenaan lopen. Docent-onderzoekers' en studenten van de lerarenopleiding zijn actief bij dit onderzoek betrokken.

Zo besloten zes vo-scholen die participeren in de academische opleidingsschool Het Utrechts Model, in 2012 om gezamenlijk onderzoek te doen naar de kwaliteit van feedback aan leerlingen. De focus lag op professionalisering van docenten. Bij dit driejarige onderzoekstraject koos elke school een eigen invalshoek. Iedere school kreeg een ontwikkelgroep met

<sup>1</sup> Leraren die een dagdeel per week worden uitgeroosterd voor onderzoek. Zij worden vanuit Het Utrechts Model begeleid door onderzoekbegeleiders.



‘Een belangrijke meerwaarde is dat je de automatische piloot omzeilt’



### Wat is de Kennisrotonde?

De Kennisrotonde is een online loket voor de beantwoording van actuele kennisvragen uit en over het onderwijs. Onderwijsprofessionals zoals leraren, schoolleiders en -begeleiders die snel kennis willen nemen van wetenschappelijk onderzoek dat relevant is voor hun onderwijspraktijk, kunnen er met hun vraag terecht. De Kennisrotonde is een initiatief van het ministerie van OCW, PO-Raad, VO-raad, MBO-Raad en de Onderwijscoöperatie. Het loket is ondergebracht bij het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).

Kijk voor meer informatie op [www.nro.nl/kennisrotonde](http://www.nro.nl/kennisrotonde)

docent-onderzoekers, studenten en onderzoekers van de Universiteit Utrecht. De ontwikkelgroepen bedachten hoe docenten konden worden geprofessionaliseerd om op hun specifieke school nog beter feedback te kunnen geven. En ze onderzochten de effecten van de gekozen vormen van feedback op de leerling en het onderwijsrendement.

De eerste jaren werd met voor- en nametingen en controlegroepen geprobeerd om hard te maken ‘wat werkt’. Die werkwijze bleek echter te complex voor beginnende docent-onderzoekers. Het laatste onderzoeksjaar werd meer kwalitatief onderzoek verricht, waarbij men keek wanneer en waarom iets werkt.

Zo ook bij de Werkplaats Kindergemeenschap (afdeling vo) in Bilthoven, waar de docenten geschoold werden in het geven van feedback. Daarnaast leerden zij van en met elkaar aan de hand van activiteiten uit de eigen lespraktijk. In het laatste jaar richtte de onderzoeksactiviteit zich op het geven van mondelinge en/of schriftelijke feedback bij grote samenwerkingsopdrachten vanuit de onderbouw, gericht op het sectorwerkstuk en profielwerkstuk in de bovenbouw.

Ria Friesen, teamleider, docent Latijn en Grieks en onderzoekscoördinator: “Als team bekeken we eerst kritisch in hoeverre de inrichting van de opdracht

voldeed aan de eisen en welke vormen van feedback hierin op welke momenten een plek konden krijgen. Vervolgens gingen we hiermee aan de slag en keken we samen naar wat goed ging, wat beter kon en hoe we verbetering konden realiseren.”

*‘Als het bij één docent blijft liggen, komt het nooit van de grond’*

De twee eigen docent-onderzoekers verzorgden de scholing en leidden de intervisiebijeenkomsten. Dat zorgde volgens Friesen voor een goede kwaliteitsimpuls. Het onderwerp feedback blijft leven: “We hebben op dit moment vijf eigen docentonderzoekers en daarnaast elk jaar een groep studenten van de hogeschool en universiteit. Naast nieuwe thema’s zoals verantwoordelijkheid nemen, persoonlijke ontwikkeling/portfolio, motivatie/eigenaarschap en samenwerken, blijft feedback op de agenda staan. We zijn ook heel benieuwd wat de werkers (leerlingen, red.) zelf als de meest effectieve vorm van feedback ervaren.”

### Inzet van tablets

Een ander voorbeeld van onderzoek in het kader van de academische opleidingsschool is te vinden op het Scala College in Alphen aan den Rijn. Deze school deed een tweejarig onderzoek gericht op de inzet van tablets in het onderwijs. “Vanuit de visie die wij hebben op blended learning, hebben we getest wat de school daarvoor zou moeten aanleveren en aanpassen”, vertelt Anita Buitelaar, docent muziek en onderzoekscoördinator. “Wat betekent dit voor de docenten en leerlingen? Het eerste jaar hielden we een nulmeting, daarna hebben we aanpassingen gedaan. Het tweede jaar hebben we gekeken wat daar het effect van was in de eerste en tweede klassen.”

*‘Een parallelklas werkte met boeken, dus we konden de verschillen meten’*

De docent-onderzoekers en betrokken studenten volgden een leergang van Het Utrechts Model over het doen van onderzoek. De docenten kregen studiemiddagen, bijvoorbeeld over het gebruik van specifieke apps. Buitelaar: “Een parallelklas werkte

met boeken, dus we konden de verschillen meten, bij leerlingen en docenten. We hebben onze bevindingen ook vergeleken met eerdere onderzoeken.” Omdat momenteel alleen de eerste twee leerjaren met tablets werken, is het effect op het onderbouwrendement nog niet goed te bepalen. “Wel zien we dat docenten er gelukkig van worden omdat ze meer tools kunnen inzetten”, zegt Buitelaar. Al met al zag de school in de uitkomsten van het onderzoek voldoende aanleiding om het gebruik van tablets schoolbreed in te voeren.

Ook het Scala College gaat verder met onderzoek. Vanuit een werkgroep wordt meer onderzoek gedaan naar blended learning. Andere onderzoeken richten zich onder andere op een aanpak voor leerlingen die uitvallen bij reken- en taaltoetsen, en de leerbereidheid van leerlingen in de vmbo-t-bovenbouw.

### Nieuwsgierige houding

Zowel op De Werkplaats als op het Scala College heeft het doen van onderzoek geleid tot een andere werkhouding. Buitelaar: “Een belangrijke meerwaarde is dat je de automatische piloot omzeilt. Er wordt nu veel eerder gezegd: waar baseren we dit op? Onderzoek vraagt om een nieuwsgierige houding. Je gaat meer open staan voor een andere aanpak. Mijn cijfergemiddelde is bijvoorbeeld lager: hoe kan

dat? En wat betekent dat? Het is bij ons nu veel vanzelfsprekender dat we bij dat soort vragen de antwoorden gaan achterhalen.”

Friesen: “Wij zien steeds beter waar de problemen liggen die we willen laten onderzoeken. Het is erg fijn om de docent-onderzoekers daar een rol in te geven. De verschillende teams komen nu ook elk jaar in mei met nieuwe hulpvragen, die we het jaar daarop aan onze docent-onderzoekers voorleggen.”

Hoe integreer je onderzoek succesvol in je onderwijs? Een belangrijke voorwaarde is dat het management hier achter staat en er ruimte voor wil creëren, zegt Buitelaar. “Als het bij één docent blijft liggen, komt het nooit van de grond.” Het betrokken team moet ook goed van de details op de hoogte zijn, vult Friesen aan. “Als het team niet in het hele traject wordt meegenomen, belandt het resultaat in de kast. Je kunt alleen samen de link leggen tussen het doen van onderzoek en schoolontwikkeling.” ■

## Praktijkonderzoek

Veel onderzoeken die starten vanuit de academische opleidingsschool Het Utrechts Model, zijn praktijkonderzoeken. Daarbij doen docenten en studenten onderzoek binnen de context van hun eigen school. “De docent heeft bepaalde onderzoeksvragen, veelal afgeleid van de onderzoeksagenda binnen de school”, beschrijft projectleider Michel van Schaik. “Hij wordt daarbij begeleid door een onderzoeksbegeleider van een van de universiteiten of hogescholen die zijn gekoppeld aan de school. Deze begeleider ondersteunt de docenten en studenten op de school die betrokken zijn bij alle lopende onderzoeken.”

Voor bepaalde onderzoeksthema's zijn er expertkringen, waarbij een onderzoeksexpert vanuit de universiteit of hogeschool geconsulteerd kan worden. “Elke school en elke docent heeft een eigen fase van ontwikkeling van het probleem dat onderzocht moet worden.

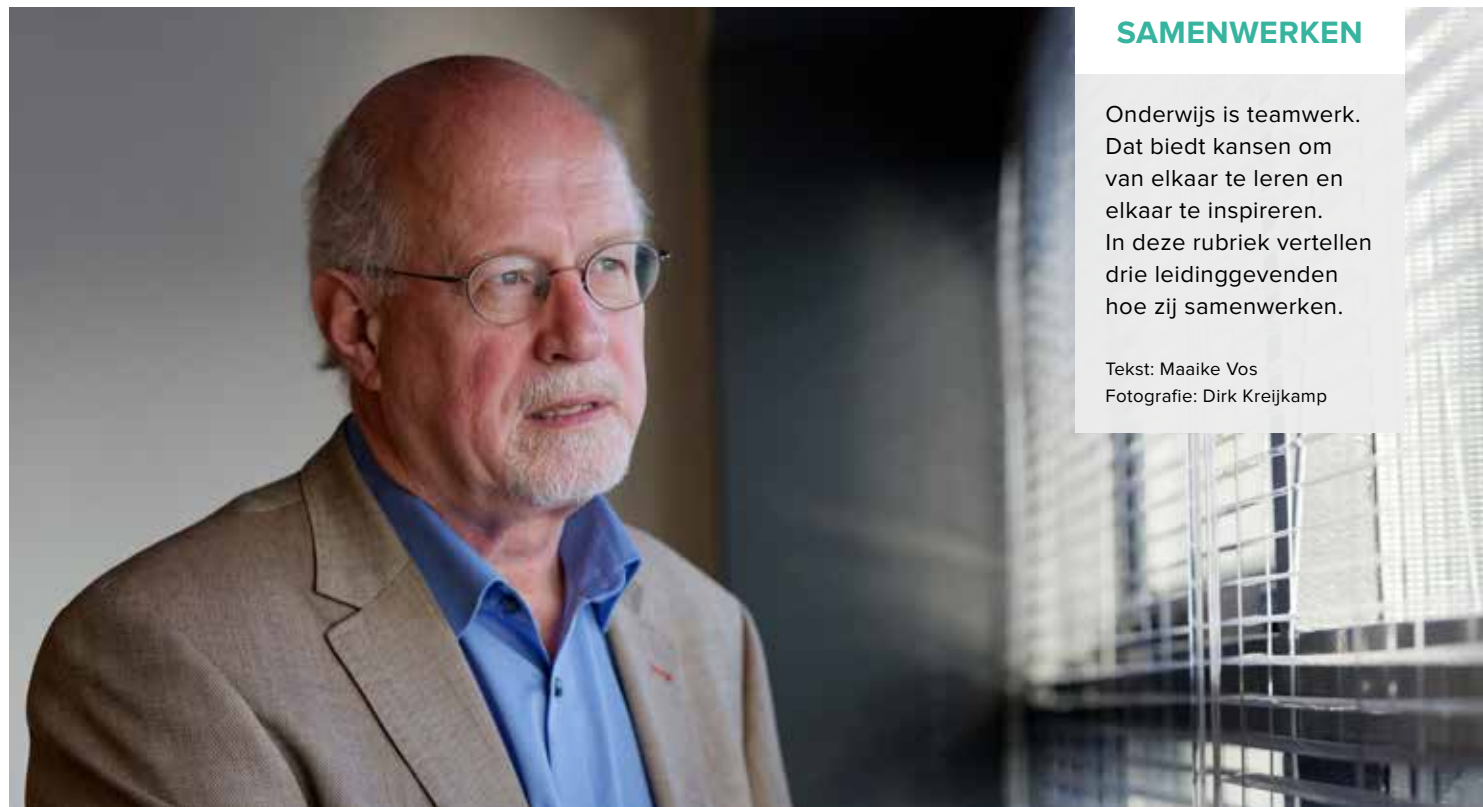
Daarnaast heeft elke school een eigen leerlingenpopulatie, een eigen onderwijstype. Binnen deze context bekijken we dan wat wel en niet relevant is. Dat maakt dat de begeleiding op maat moet zijn.”

De academische opleidingsschool bereidt een onderzoek voor met als doel om de onderzoekscultuur op de scholen te verdiepen, zodat dat leraren meer *evidence informed* de ontwikkeling van school en vak ter hand nemen en onderzoekers op de kennisinstellingen worden gestimuleerd zich meer te verbinden met de onderwijspraktijk.

Daarnaast wil de academische opleidingsschool door het systematisch volgen van de samenwerking tussen scholen en instituten een bijdrage leveren aan de theorievorming over de rol van onderzoek bij onderwijsvernieuwing.

Onderwijs is teamwerk. Dat biedt kansen om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. In deze rubriek vertellen drie leidinggevenden hoe zij samenwerken.

Tekst: Maaike Vos  
Fotografie: Dirk Kreijkamp



## ‘Een gezamenlijke taal’

**Jogchum Zijlstra is bestuursvoorzitter van het College van Bestuur van de Stichting Christelijk Onderwijs Delft en Omstreken:**

“We zijn in onze organisatie gewend ons gezamenlijk te trainen en te scholen. Dankzij die training en scholing hebben we in onze organisatie een gezamenlijke taal ontwikkeld. En door als bestuur en schoolleiding samen casuïstiek bespreken, creëer je een gezamenlijke kijk op probleemsituaties. Daar hecht ik veel waarde aan.

We werken samen op veel verschillende vlakken. Het gaat bijvoorbeeld om personele problematiek als ziekteverzuim en functiemix, maar ook om visie. Dan praten we over onze kijk op onderwerpen als Onderwijs2032 en professionele ruimte. We hebben het ook vaak over de vraag wat ons beweegt, motiveert en inspireert in het onderwijs. Ik noem dat gesprekken ‘zonder agenda’. We spreken van tevoren nadrukkelijk af dat uit zo'n gesprek geen agenda of afspraken hoeven voort te komen. Soms is het best lastig om als bestuurder niet op de stoel van de schoolleiding te gaan zitten. Zeker omdat ik zelf rector ben geweest. Maar ook als het gaat over zaken die misschien lastig uit te spreken

zijn, helpen we elkaar. Dat zit in onze cultuur en zo komen we steeds verder. Er zullen ongetwijfeld wel eens fouten worden gemaakt, maar dankzij die cultuur kun je dat prima benoemen, herstellen en weer verder gaan.

*‘We hebben het vaak over de vraag wat ons beweegt, motiveert en inspireert’*

Samenwerken is ons uitgangspunt. Als bestuur en schoolleiding niet samenwerken, dan komt er niets terecht van het onderwijs en de dingen die je wilt bereiken. Samenwerking is dus een absolute voorwaarde. Voor mijn eigen ontwikkeling vind ik het cruciaal dat ik van directeuren en teamleiders hun kijk op bepaalde onderwerpen te horen krijg. Ik vind het heel interessant om te zien hoe jonge teamleiders naar die problemen kijken. Dankzij de concreetheid van onze samenwerking in de gezamenlijke training, scholing en casuïstiek leer ik daar veel van.”



## DE ANDERE BLIK

# ‘ACTIVEER NIET VOORT- DUREND DE SLACHT- OFFERROL’

Als er één begrip is dat de laatste jaren goed geframed is, dan is het wel *framing*. Niet dat iedereen weet wat het precies inhoudt. Wanneer frame je wel en wanneer niet, doe je het bewust of onbewust, wanneer doe je het goed en wanneer juist niet? Hans de Bruijn schrijft daar wekelijks over. Over de frames die het onderwijs hanteert, heeft hij een uitgesproken mening.

Tekst: Jacques Poell



*Publieke  
beeldvorming  
doet ertoe*





**Hans de Bruijn** is hoogleraar bestuurskunde bij de faculteit Techniek, Bestuur & Management van de TU Delft en *visiting professor* aan de Politecnico Milano. Hij houdt zich bezig met thema's als politieke besluitvorming, management van professionals, besluitvorming over grote infrastructuur, handhaving en governance – op toepassingsgebieden als water, energie en transport. Hij is auteur van een serie boeken, waaronder *'Framing. Over de macht van taal in de politiek'*. De Bruijn heeft een column over framing in *Trouw* en publiceert in die krant ook regelmatig essays over politiek, bestuur en retoriek.

Opeens was het er en had iedereen het erover: *framing*. Geert Wilders bleek er een meester in te zijn. 'Kopvoddentaks' werd een begrip, iedereen kent dit 'frame' en weet wat ermee wordt bedoeld, of je nou gruwet van de woordkeus of niet. Jan Peter Balkenende had ook enig succes met zijn 'durf en daadkracht', maar verkeek zich jammerlijk op de 'VOC-mentaliteit'. Zomaar een paar beroemde voorbeelden. Maar... wat is framing eigenlijk? Wie googelt, stuit op een keur aan definities. Grootste gemene deler: een overtuigingstechniek, je woorden zó kiezen dat ze een bepaalde mening propageren.

## De slachtofferrol wekt geen associaties op met vitaliteit

### Zelfmoordpil

Hans de Bruijn, hoogleraar bestuurskunde in Delft, bespreekt in zijn column in *Trouw* wekelijks opmerkelijke opvolgers van de zojuist aangehaalde voorbeelden, van 'tampontaks' tot 'zelfmoordpil'. Hij zegt niet zo veel in definities te zien, maar vooruit: "Denkraam is een goede omschrijving." Een vondst van Marten Toonder, de geestelijke vader van Heer Bommel, Tom Poes en de dwerg Kwetal, die het woord gebruikte om een denkkader aan te duiden: *frame of mind*. De Bruijn: "Met een frame schetst iemand – al dan niet bewust – een bepaald perspectief op de werkelijkheid. We leven in een ongelofelijk ingewikkelde wereld, waarin voor problemen en oplossingen allerlei perspectieven te bedenken zijn. Die doen recht aan een bepaald deel van de werkelijkheid, maar ze negeren andere aspecten ervan. Iedereen heeft zijn eigen perspectief, iedereen framet. Een VVD'er kijkt anders naar de werkelijkheid dan een PvdA'er. Wat de één een detail vindt, vindt de ander een hoofdlijn. Dus krijg je verschillende frames."

### Links en rechts

Hoewel framing als techniek al zo oud is als de mensheid zelf, is het als woord betrekkelijk nieuw, aldus De Bruijn: "Het is ontstaan in de Verenigde Staten, rond de laatste eeuwwisseling, toen onderzoekers vaststelden dat bepaalde groepen mensen tegen hun eigen belang in stemmen. Ze wonen in een staat waar veel armoede en

werkloosheid heerst, deze mensen zelf zijn vaak afhankelijk van uitkeringen, en tóch stemmen ze op een partij – de Republikeinen – die minder uitkeringen wil. Hoe kan dat?"

De Bruijn geeft in één moeite door zelf het antwoord: "Dat heeft te maken met de frames van die mensen. De analyse – die ik overigens aanvechtbaar vind – is dan: Republikeinen zijn goed in framing, Democraten houden alleen maar ingewikkelde verhalen. Dat is in het algemeen de mythe: rechts framet, links heeft de ingewikkelde verhalen. Wat onzin is: het gebeurt andersom net zo goed."

Die oordelen zeggen volgens De Bruijn dan ook meer over het politieke standpunt van degene die ermee komt dan met de werkelijkheid – over framing gesproken.

### Zurige frames

Wat kunnen schoolbestuurders en -leiders in het vo met deze wijsheid? De Bruijn haast zich te zeggen dat hij de wereld van het voortgezet onderwijs hoofdzakelijk als krantenlezer en tv-kijker kent. Maar wat hij daar leest en hoort, stemt hem niet vrolijk: "Over onderwijs wordt in het maatschappelijk debat heel vaak zurig gesproken. Elk frame kent een bepaald structuurtje. In het geval van het onderwijs is dat bijna altijd het slachtoffer-schurk-held-model, waarbij het onderwijs die eerste rol aanneemt. Slachtoffer van te veel managers, van te weinig geld, van te veel werkdruk, van een politiek die maar eisen blijft stellen ... Het is altijd dat riedeltje."

Een riedeltje dat overigens best effectief kan zijn: "Een slachtoffer heeft namelijk recht op steun van de held. Van de politicus die zegt: we gaan veel geld in het onderwijs pompen, we zullen al die overbodige managers met pek en veren weggagen... Dus de slachtofferrol kan helpen, maar als je die rol voortdurend activeert, dan wordt het wel een chagrijnige boel. Dat wekt geen associaties op met 'o, wat is dat onderwijs toch vitaal, innovatief en

## 'Bij framing gaat het om de onderliggende emotie'

mooi meegegroeid met de maatschappelijke ontwikkelingen!"

### Emotie

Het advies van De Bruijn aan schoolbestuurders en -leiders is dan ook: zet eens een andere plaat op. "Er gebeuren allerlei geweldig leuke dingen in het onderwijs: leg daar de nadruk op! Op de heldenrol die je in de samenleving speelt: 'Wij voeden nieuwe generaties op, in een enorm dynamische tijd.' Of: 'Het onderwijs ontwikkelt zich ongelofelijk snel, iedere ouder die nu met zijn groep 8-kind naar een voorlichtingsavond gaat, is verbijsterd over de vernieuwing die sinds zijn eigen schooltijd heeft plaatsgevonden.' Dat is toch een veel leuker verhaal dan dat eeuwige gejeremieer!"

## 'Framing heeft niets te maken met manipulatie, maar met een werkelijkheid die er óók is'

Het onderwijs zou zich volgens de hoogleraar moeten realiseren "dat de publieke beeldvorming ertoe doet – dat is één. Twee: dat je die kunt beïnvloeden door een goed frame. En drie: dat dat niets te maken heeft met manipulatie, maar gewoon met een werkelijkheid die er óók is. Bij framing gaat het om de onderliggende emotie. Als die is: oh, wat zijn we zelig, dan ben je niet ver af van het beeld van de sukkel. En wie wil nou een sukkel zijn? Analytische informatie, over de omvang van bezuinigingen bijvoorbeeld, vergete iedereen meteen. Maar wat blijft hangen, is de *relationele* informatie: wie en wat ben je? Daar zit een emotie onder, en die onthoudt iedereen juist wel!" ■



Focusgroepen geven verdieping aan uitkomsten monitor

# PROFESSIONELE ONTWIKKELING SCHOOLLEIDERS IN DE LIFT

De jaarlijkse ‘Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO’ levert een schat aan gegevens op. Afgelopen najaar leidde informatie uit drie regionale focusgroepen van schoolleiders en bestuurders bovendien tot een verdieping van de resultaten. Een onderzoeker en een schoolleider doen verslag.

Tekst: Jacq Zinken

De professionele ontwikkeling van schoolleiders in het voortgezet onderwijs staat er in ons land globaal genomen goed voor (zie kader). Voor verdere verbetering deden de onderzoekers van het Kohnstamm Instituut en Oberon nog wel een aantal aanbevelingen in de Monitor die begin 2015 verscheen. Drie regionale focusgroepen gaven de onderzoekers daarna meer inzicht in de achtergronden van de cijfers. Ook kwamen enkele knelpunten beter in beeld. Onderzoeker Ditte Lockhorst van Oberon was bij alle bijeenkomsten van de focusgroepen aanwezig. Zij vertelt dat de groepen twee specifieke vragen

voorgelegd kregen. De eerste ging over de wijze waarop de leervraag van schoolleiders ten behoeve van hun professionele ontwikkeling wordt geformuleerd, en de tweede betrof de effecten van professionaliseringsactiviteiten voor hun persoonlijke ontwikkeling en voor de schoolontwikkeling.

## Leervraag

Wat betreft de leervraag bleek er een duidelijk verschil tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers. Lockhorst: “Eindverantwoordelijken bepalen in grote mate zelf welke professiona-

liseringsactiviteiten zij doen, terwijl middenmanagers heel erg afhankelijk zijn van de goodwill van hun leidinggevend.”

Die situatie is mede het gevolg van het feit dat er over de wijze van professionalisering en de daarvoor beschikbare tijd zelden afspraken gemaakt zijn in de cao. Voor eindverantwoordelijken is dat in zoverre prettig dat ze zelf het beleid kunnen maken en in die zin veel meer vrijheid hebben. Maar voor bijvoorbeeld teamleiders ligt dat anders. Die zijn heel erg afhankelijk van de vraag of ze ruimte krijgen en/of voelen om tijd te besteden aan professionalisering. Lockhorst: “Teamleiders zijn vaak docenten die het teamleiderschap als extra taak krijgen, maar zonder voldoende inwerktijd en scholing. Het komt dan neer op ‘ga het maar doen’. De schoolleiders in de focusgroepen vonden dat dit eigenlijk niet kon, want ‘een team leiden is echt iets anders dan voor een klas staan.’”

## ‘Als het maar werkgerelateerd is, zijn er voor mij geen grenzen’

Cees Slats, rector van het Teylingen College Leeuwenhorst in Noordwijkerhout, was deelnemer aan een focusgroep. “Ik kan me best voorstellen dat er schoolorganisaties zijn waar het heel goed werkt om tot op het uur nauwkeurig vast te leggen hoeveel tijd je mag of zelfs moet besteden aan professionalisering”, zegt hij. “Maar als je, zoals in ons geval, zegt ‘ik verwacht een productieve zelfverantwoordelijke opstelling, zeker van middenmanagers’, dan ben je wel een beetje raar bezig als je van tevoren gaat vastleggen hoeveel uren je moet scholen.”

Het tijdgebrek dat andere mensen in zijn focusgroep als belemmerend ervoeren voor hun professionalisering, herkent Slats niet. “Dat heb ik zelf wat minder, omdat ik het er altijd voor over gehad heb om een stuk professionalisering ook buiten werktijd te doen.” En ook over de inhoudelijke aspecten van de leervraag doet hij niet moeilijk: “Ik kan zelf bepalen wat ik aan scholing doe. Als het maar werkgerelateerd is, zijn er voor mij geen grenzen.”

Maar geldt diezelfde vrijheid ook voor het middenmanagement? Slats: “Ik laat het middenmanagement ten eerste zelf hun leervraag formuleren. We hebben twee keer per jaar een gesprek met ieder personeels-

lid. Aan het begin van het jaar praat je dan over wat de betrokkene wil ontwikkelen of leren. Dan verwacht ik van de middenmanagers, zoals overigens ook van ieder ander personeelslid, een vrij zelfverantwoordelijke instelling. Het gesprek gaat meer over het helpen bij het formuleren van de leervraag dan over het ópleggen van de leervraag.”

## Verschillen

Ditte Lockhorst signaleerde in de focusgroepen wel verschil in het soort leervraag van eindverantwoordelijken en middenmanagers. “Bij de laatsten zitten de vragen veel meer op persoonlijke ontwikkeling; het gaat dan om zaken als leidinggeven aan teams, gespreksvoering, het stimuleren van medewerkers. Bij de eindverantwoordelijken zijn de leervragen gekoppeld aan veranderingen in beleid, en wat dat voor een school betekent, de echte schoolontwikkelingskant.”

In dat verband was er trouwens wel discussie over de vraag ‘mag ik aan persoonlijke ontwikkeling doen zonder dat dat in eerste instantie gekoppeld is aan schoolontwikkeling?’. Lockhorst: “Daar was men het niet over eens. De ene groep zei ‘als je een master doet, moet dat ook direct bruikbaar zijn voor de school’, voor de andere groep hoefde dat niet.” Op de school van Slats doet dat probleem zich naar zijn zeggen niet voor: “Wij formuleren samen een meerjarenplan, een missie, en de waarden die je eraan hangt en de doelen die je wil bereiken. Dat is je kader, en dan is het heel uitzonderlijk dat iemand een leervraag heeft die daar niks mee te maken heeft.”

## Teamleider worden komt vaak neer op ‘ga het maar doen’

Op het punt van de leervraag komt Lockhorst mede op basis van de bevindingen in de focusgroepen tot de volgende conclusie: “Zeker bij het middenmanagement is er duidelijk ruimte voor verbetering, met name bij de ingroei en de uitvoering van de taken van de teamleiders. Daar is nog veel terrein te winnen. Ik vind het ook goed dat de VO-academie steeds meer aandacht besteedt aan die groep schoolleiders. Er is altijd meer aandacht voor de eindverantwoordelijken, maar de functie van teamleider is in

## DE MONITOR

Begin 2016 verscheen het onderzoeksrapport 'Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015' van het Kohnstamm Instituut en Oberon. Dit rapport is onderdeel van een meerjarige monitor, die in opdracht van de VO-academie wordt uitgevoerd. Op deze wijze hoopt de VO-academie een langjarig overzicht te krijgen van de professionele ontwikkeling en professionaliseringsbehoefte bij schoolleiders en middenmanagers in het VO. Uit de monitor bleek onder meer dat ten opzichte van 2014 meer schoolleiders activiteiten zijn gaan ondernemen in het kader van hun professionele ontwikkeling. Nu zei 85% van de schoolleiders zich in het voorafgaande jaar te hebben geprofessionaliseerd. De activiteiten komen in verhouding tot 2014 meer voort uit afspraken met de werkgever en lijken daarmee meer in het teken van de schoolontwikkeling te staan. Schoolleiders vinden dat de activiteiten die zij ondernemen een positief effect hebben. Voor 92% van hen geldt dat zij daardoor hun functie beter kunnen uitoefenen; 85% signaleert een positief effect op ontwikkelingen binnen de school. De kennis die schoolleiders opdoen tijdens de professionaliseringsactiviteiten wordt gedeeld met collega's: 98% zegt dat (enigszins) te doen.

Schoolleiders willen zich vooral ontwikkelen op de volgende thema's:

1. Leiderschap
2. Persoonlijke ontwikkeling
3. Visie-ontwikkeling
4. Lerende organisatie
5. Organisatiekunde en -verandering

Zij vinden de volgende vormen het meest vinden aansluiten op hun behoeften:

1. Meerdaagse cursus/training
2. Eendaagse cursus/training
3. Netwerk-leren/intervisie

.....  
De monitor is te downloaden van [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) > publicaties. Een rapport over de uitkomsten van de focusgroepen zal begin 2017 worden gepubliceerd.  
.....

## HET BESTUURDERS-PERSPECTIEF OP DE MONITOR

### Marc Mittelmeijer, voorzitter CvB van Quadraam in Duiven:

"Ik heb met interesse, maar ook enige verbazing de monitor gelezen. Ik kreeg er echt een dubbel gevoel bij. Enerzijds is het heel goed dat schoolleiders zich professionaliseren, maar anderzijds is het ook de vraag hoe besturen samen met de scholen daar richting aan geven. Uit de monitor maak ik op dat eindverantwoordelijk schoolleiders relatief de vrije hand hebben en dat afdelingsleiders afhankelijk zijn van de gunfactor van de schoolleiders. Ik vind dat allebei niet wenselijk. Naar mijn mening moeten schoolleiders elkaar meer de maat nemen door goede feedback te vragen aan collega's binnen en buiten de school op basis van het schoolleidersprofiel. Van daaruit moeten ze vervolgens met hun bestuur afspraken maken over hun ontwikkelingen. Daarnaast vind ik dat scholen voor zittende en potentiële afdelingsleiders structureel aandacht moeten schenken aan beleid rondom de ontwikkeling van leiderschapscompetenties. Mijn pleidooi is daarom voldoende tijd te besteden aan onderwijskundig leiderschap, het leiderschap van de toekomst."

mijn ogen verschrikkelijk belangrijk, omdat zij de vertaalslag vormgeven van het bestuurlijk beleid naar de werkvloer. In mijn ogen dus een heel cruciale positie, maar tegelijkertijd, en nou chargeer ik misschien een beetje, worden teamleiders soms ook aan hun lot overgelaten. Dat is een gemiste kans. Een van mijn aanbevelingen zou zijn: kijk eens beter naar je HR-beleid en naar welke functie je deze mensen nou echt in school wil geven, en koppel daar ook professionalisering aan."

### Effecten

De discussie over de effecten van professionaliseringsactiviteiten leverde in de focusgroepen een diffuus beeld op. Zowel eindverantwoordelijken als middenmanagers ervoeren op persoonlijke ontwikkeling wat meer effecten dan op schoolontwikkeling. Dat lijkt logisch, omdat dat laatste moeilijker te meten is. Al hangt dat ook af van het soort training. Zo herinnert Cees Slats zich: "Vorig jaar volgden we als team een korte training in communicatieve vaardigheden. Voor sommigen is dat oprispen, voor anderen is dat nieuw, maar je ziet het daarna wel terug in hoe de club functioneert in de school."

De eindverantwoordelijke schoolleider zoekt het effect vaak in kennisdeling: wat hij geleerd heeft deelt hij met collega's, bestuurders of met docenten binnen school. Het is niet makkelijk concreet aan te geven in hoeverre die kennisdeling inderdaad tot resultaten leidt.

Ditte Lockhorst zegt daarover: "Kennisdeling is er zeker, maar kennistransfer is moeilijk te zien en is ook minder gehoord in de focusgroepen. Daar zou eigenlijk nader onderzoek voor nodig zijn."

Ook op dit punt is de ervaring van Cees Slats positief: "Ik heb twee masterclasses van Jay Marino gevolgd en dat heeft me geholpen in mijn denken en de manier waarop ik lijn breng in de organisatie. Dat heb ik gedeeld met de middenmanagers en mijn directie en daar is een betere aanpak van planmatig werken uit gekomen. Dus over die overdracht heb ik geen klagen."

Per saldo hangt kennistransfer heel erg af van de professionele leercultuur die er heerst binnen een school. Maar daarnaast ziet Ditte Lockhorst graag dat kennistransfer ook onderdeel is van het professionaliseringsaanbod. Zij citeert een schoolleider die zei: "We moeten zelf zorgen voor die kennisdeling, en dat wil ik ook, maar dan is het belangrijk dat het professionaliseringsaanbod past bij mij als persoon, net als de manier waarop ze mij helpen met die kennistransfer."

*'De ene groep zei: "een master moet direct bruikbaar zijn voor de school", voor de andere groep hoefde dat niet'*

### Vervolg

Terwijl de focusgroepen in eerste instantie bedoeld waren om de onderzoekers verdiepend materiaal te verschaffen, trad ook een ander effect op. Cees Slats: "Ik vond het een heel prettige bijeenkomst. Waar de een zegt belemmeringen te ervaren, heeft de ander daar in de eigen organisatie een oplossing voor, en die is dan interessant om mee te nemen. Wat dat betreft heb ik een bredere blik gekregen op professionalisering in andere stichtingen en scholen." Hij besluit: "Ik neem aan dat de bevindingen gepubliceerd gaan worden, en dat er een vervolg op komt in de vorm van een actie. Ik vond met mensen focussen, met één onderwerp bezig zijn onder begeleiding van iemand die dat kan kaderen, sowieso al een heel goede activiteit. Dus dat mag vaker gebeuren." ■



# ONTMOETING EN VERBINDING

Schoolleiders en bestuurders kunnen voor hun professionele ontwikkeling onder andere gebruikmaken van de leergangen, masterclasses en expertise van de VO-academie. Wat biedt de VO-academie in 2017?

Tekst: Cindy Curré / Fotografie: Dirk Kreijkamp

“De VO-academie heeft de afgelopen jaren genoeg kennis, inzichten en ervaring opgedaan om het startpunt te zijn voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders”, vertelt Hans de Wit, Hoofd VO-academie. “Als een schoolleider of bestuurder zichzelf wil ontwikkelen, dan is het logisch dat hij of zij bij ons start of verder gaat: omdat wij iets aanbieden wat van waarde kan zijn, of omdat we hem of haar kunnen doorverwijzen. En omdat wij schoolleiders en bestuurders met elkaar in contact brengen. De VO-academie wil de verbindende schakel zijn.”

## Onderzoek

Het doen van (wetenschappelijk) onderzoek naar effectief leidinggeven en het toepassen van bestaand onderzoek in de school is voor de VO-academie een belangrijk speerpunt. De Wit: “We willen onderzoek meer de school in brengen. Er zijn in Nederland heel

veel interessante onderzoeken van afstudeerders en onderzoekers over schoolontwikkeling en leiderschap, die moeilijk te vinden zijn. En als je ze al vindt, wat kun je er dan concreet mee en hoe duid je ze voor de schoolpraktijk?”

De VO-academie doet ook zelf onderzoek dat bestuurders, schoolleiders en scholen kunnen gebruiken voor hun ontwikkeling. Marit Weggemans, projectleider Expertisecentrum VO-academie: “Met de jaarlijkse Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO brengen we in kaart hoe schoolleiders staan tegenover professionalisering en wat motiverend werkt. Daardoor weten we wat schoolleiders willen en belangrijk vinden en daar kunnen we ons aanbod op afstemmen. Daarnaast geeft de monitor sectorbreed een beeld van hoe het gaat met de professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders.” Op dit moment wordt in opdracht van de VO-academie ook onderzoek gedaan door Meta Krüger, lector



Hans de Wit, Hoofd VO-academie: ‘Wij kunnen samen het register interessant en betekenisvol maken’

leiderschap in het onderwijs bij Penta Nova Academie voor Schoolleiderschap. Samen met Inge Andersen werkt zij aan een zogenaamde ‘reviewstudie’ naar de effecten van professionaliseringsactiviteiten op de schoolleider zelf, op de schoolorganisatie en op de leerresultaten. De studie wordt uitgevoerd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), dat mede-initiator is. Weggemans: “Dit onderzoek draait om een vergelijkbare vraag als onze monitor, maar beantwoordt deze vanuit een wetenschappelijk perspectief. Enerzijds onderzoeken we dus wat de sector zelf vindt, anderzijds kijken we naar wetenschappelijke resultaten. Zo krijgen we een compleet beeld.”

## Leren stopt nooit

In 2017 wordt bekeken of een monitor ook de professionaliseringsbehoeften van bestuurders verder in beeld kan brengen. “Bestuurders komen vaak pas later in hun loopbaan op een bestuurderspositie terecht”, licht Weggemans toe. “Natuurlijk hebben zij andere professionaliseringsvragen en -behoeften dan schoolleiders, maar mogelijk zijn er ook overeenkomsten. Daarom willen we ook hun



Marit Weggemans, projectleider Expertisecentrum VO-academie: ‘Enerzijds onderzoeken we wat de sector zelf vindt, anderzijds kijken we naar wetenschappelijke resultaten’

behoeften graag in kaart brengen, want leren in het onderwijs is niet alleen voor kinderen, maar voor iedereen. En dat stopt nooit, op welke positie je ook werkt. Of het nu gaat om ICT en het onderwijs of over maatschappelijke uitdagingen als kansengelijkheid en sociale veiligheid: je moet je ook als bestuurder continu blijven ontwikkelen en verdiepen.”

## Nieuwe ronde, nieuwe kansen

Naast nieuwe masterclasses zullen in 2017 ook bestaande, succesvolle trajecten van de VO-academie doorlopen. Dit zijn bijvoorbeeld de intervisietrajecten Lead & Learn voor middenmanagers en Lerend Leiderschap voor eindverantwoordelijk schoolleiders. Ook de leergangen Strategisch HRM (voor eindverantwoordelijk schoolleiders en bestuurders) en de leergang HRM en financieel leiderschap (voor middenmanagers) gaan weer van start. Het traject VO-managementcoach voor schoolleiders en bestuurders kent eveneens een nieuwe ronde. Weggemans: “De coaches uit de voorgaande rondes zijn gewoon nog beschikbaar, maar er komen extra coaches bij. Tevens zijn nu tien bestuurders opgeleid tot coach.”

## ‘De VO-academie wil de verbindende schakel zijn’

Ook Collegiale bestuurlijke visitatie gaat verder. De Wit: “De pilot hiervan was heel succesvol en die gaan we nu verder uitbreiden. Bestuurders hebben zoveel kennis en ervaring; wij willen faciliteren dat ze van elkaar leren. Binnen dit traject leren zij openstaan voor feedback van collega’s om hun eigen organisatie scherper en beter te maken dan die al was. En om hun eigen handelen te spiegelen.”

De Inwerkimpuls voor beginnend schoolleiders ondersteunt ten slotte net als in 2016 de totstandkoming van inwerkprogramma’s op scholen voor schoolleiders. Dit gebeurt door middel van een publicatie, een tweedaagse en ondersteuning door zogenaamde inwerkadviseurs.

### Strategisch onderwijskundig leiderschap

Het traject Strategisch Onderwijskundig Leiderschap is nieuw in het aanbod van de VO-academie. In 2016 vond een pilot plaats, die nu zal worden vervolgd. De Wit: “Onderwijskundig leiderschap is op elk niveau in de school belangrijk, maar net zo belangrijk is hoe je met stakeholders in de omgeving van de school omgaat, en met partners en concurrenten. En dat niet alleen nu en volgend jaar, maar ook verder in de toekomst. Hoe gaat je onderwijs er dan uitzien? En hoe koppel je dat aan je personeelsbeleid op de langere termijn?”

Weggemans vult aan: “De deelnemers van deze leergang komen in duo’s: een teamleider samen met zijn of haar rector. Als je een strategie goed wilt kunnen

vertalen binnen een organisatie, moet je er immers voor zorgen dat deze op alle managementlagen wordt gedeeld en ondersteund. Het is dan van meerwaarde als niet alleen een rector, maar ook een teamleider het strategisch gedachtegoed ondersteunt.”

### Online platform

Verder werkt de VO-academie aan een online platform waar schoolleiders elkaar kunnen ontmoeten en samen kunnen leren. “Dan kunnen zij niet alleen fysiek, maar ook virtueel samenkomen en online samenwerken, overleggen en delen”, vertelt De Wit. In 2017 zal het platform toegankelijk worden voor alle schoolleiders. Op dit moment is het al beschikbaar voor deelnemers aan de bestaande leergangen en -trajecten. “Iedereen die een leergang doet, wordt automatisch gekoppeld aan het platform. Deelnemers kunnen daar alle materialen van de leergang terugvinden, opdrachten inleveren en communiceren met collega’s.”

Voor het platform werkt de VO-academie nauw samen met SRVO, het Schoolleidersregister VO. De Wit: “Wij kunnen samen het register interessant en betekenisvol maken. Het gaat immers uiteindelijk niet om het registreren zelf, maar om het leren en het vinden van geschikte manieren om je persoonlijk te ontwikkelen. Het register helpt schoolleiders om te zien waar ze goed en minder goed in zijn. Vervolgens kunnen ze gericht manieren zoeken waarop ze anderen kunnen helpen en van anderen kunnen leren.” ■

**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 8.000 exemplaren.

**Redactieadres** VO-academie, Postbus 8282, 3503 RG Utrecht, T 030 232 48 00, [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl)

**Redactie** Projectteam Communicatie VO-academie

**Teksten** Cindy Curré, Martijn de Graaff, Marguerite Irrgang, Martijn Laman, Hanneke van der Linden, Marijke Nijboer, Bert Peene, Jacques Poell, Elise Schouten, Maaike Vos, Jacq Zinken

**Eindredactie** Suzanne Visser / Perspect, Baarn

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

**Ontwerp en vormgeving** OSAGE / communicatie en ontwerp, Utrecht

**Druk** Drukkerij Damen, Werkendam



## BENT U SCHOOLLEIDER OF BESTUURDER IN HET VO?



De VO-academie is door de VO-raad in het leven geroepen speciaal om u te ondersteunen, te stimuleren en te faciliteren bij uw (verdere) professionalisering. Belangrijke thema’s waar we – samen met u – aan werken zijn onder andere strategisch HRM, financieel leiderschap, leernetwerken, coaching en intervisie, onderwijskundig leiderschap, inductie van beginnende schoolleiders en collegiale bestuurlijke visitaties.

Alle informatie over de VO-academie vindt u op:

[www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl)

[twitter.com/voacademie](https://twitter.com/voacademie)

LinkedIn → zoeken op VO-academie

De VO-academie is een programma van de VO-raad dat zich richt op de verdere professionalisering van schoolleiders en bestuurders. Het programma bestaat uit diverse onderdelen, allen opgezet vanuit het principe ‘leren van en met elkaar’.





Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

[www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) / [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl)

---

De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Sinds 2012 willen we bereiken dat zij blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen.

Met dit KaternPlus kunt u proeven van wat er mogelijk is als het gaat om professionalisering en wat de meerwaarde is van leergangen, coaching, intervisie, leernetwerken en visitaties. U leest en leert over thema's zoals leidinggeven aan verandering, proceskunde, samenspel bestuur en raad van toezicht, wetenschappelijk onderzoek in de school en het formuleren van uw ontwikkelvraag.

Met de artikelen in dit KaternPlus willen we u een aanleiding geven om verder te professionaliseren, om daar met anderen over te praten en ervaringen te delen.