

In gesprek over leiderschap met een vertrekkende generatie

Door Morris Oosterling

Op 25 januari jl. lanceerde het Schoolleidersregister VO (SRVO) de nieuwe beroepsstandaard voor schoolleiders (zie SRVO, 2021). Een mooi moment om daar wat dieper in te duiken. Het is geen geheim dat het onderwijs een relatief vergrijsde sector is waar de komende jaren dan ook veel docenten, maar ook schoolleiders, met pensioen zullen gaan. Hiermee gaat er veel kennis en wijsheid uit het onderwijs verloren. Dit is de aanleiding voor een reeks vraaggesprekken met afscheidnemende directeuren en conrectoren in het VO over hun loopbaan en ervaringen, en hun wijze lessen voor de toekomstige generatie schoolleiders. Mijn gesprekspartners waren Hans Mathijssen (voormalig conrector Willibrord Gymnasium), Paul Meijer (voormalig adjunct-directeur Zwijsen College) en Marijke Broodbakker (voormalig rector OMO sg Tongerlo).

In dit eerste artikel trap ik af met een eerste beschouwing op leiderschap in het onderwijs en een wijze les die ik uit mijn gesprekken heb gehaald. In de volgende drie artikelen staan mijn gesprekspartners centraal en leren we meer over hun perspectief op leiderschap in het onderwijs.

van de leider wordt in de nieuwe beroepsstandaard uitgesplitst in enkele kwaliteiten die schoolleiders zouden moeten bezitten, namelijk cognitieve, sociale, psychologische en zingevende kwaliteiten. Dat past bij de huidige opvattingen over leiderschap, maar ook bij de huidige tijdsgeest.

Leiderschap in het onderwijs

In 2012 schrijven Sietske Waslander, Michel Dückers en Gerda van Dijk in opdracht van de VO-raad een review over schoolleiderschap in het voortgezet onderwijs. Hierin onderscheiden zij zeven domeinen waarop schoolleiders actief zijn, en waarop zij derhalve kennis en vaardigheden moeten hebben of ontwikkelen. Deze domeinen zijn:

- Curriculum en instructie
- Visie en richting
- Coherente organisatie
- Professionele ontwikkeling stimuleren
- Lerende organisatie
- Strategisch omgaan met de omgeving
- Persoon van de leider

De nieuwe beroepsstandaard (SRVO, 2021) blijft deze indeling in grote lijnen volgen, maar zet nu in op een ontwikkelings- en handelingsgericht model. De persoon

De persoon van de leider

Niet toevallig staat de persoon van de leider centraal in het model van Waslander e.a. (2012). De persoon van de leider heb ik van mijn drie gesprekspartners leren kennen in de korte tijd dat we elkaar spraken. De persoon van de leider gaat niet alleen over de wijze waarop iemand communiceert, of de mate waarin iemand zich verbindend opstelt, maar gaat juist over hoe iemand in de praktijk handelt; diens kwaliteiten dus. De persoon van de leider wil ik over het voetlicht brengen in dit artikel, en ook in de volgende drie te verschijnen verhalen. De kennis en vaardigheden op de andere terreinen zijn de meer technische vaardigheden, die eenieder in trainingen en opleidingen kan verkrijgen. Niet onbelangrijk, maar wel meer eenduidig en duidelijk. Dat geldt niet voor dit centrale element (persoon), dit is typerend voor iemand en daarmee uniek. Dat betekent ook dat we op dit terrein kunnen leren uit de verhalen van (voormalig) schoolleiders.

Ik wil hier benadrukken dat dit thema mij boeit en ik er steeds meer van overtuigd raak dat leiderschap niet iets is wat je uit boeken leert, maar uit ervaringen (zowel professioneel als ook privé), en dat we hier met elkaar meer aandacht aan kunnen en moeten besteden. Het boek van Barbara Kellerman (hoogleraar aan Harvard University) uit 2012 met de titel 'The End of Leadership' is voor mij daarin een inspiratiebron.

In de komende drie artikelen staan de personen Hans, Paul en Marijke centraal. Elk heeft op eigen wijze inkleuring gegeven aan zijn of haar functie. Hier wil ik vast uitlichten dat er een zekere overlap bestaat in de wijze waarop Hans, Paul en Marijke praten over het onderwijs, en wat ze daarin na aan het hart ligt.

Allereerst is dat het hart voor het onderwijs, en het hart voor de leerlingen. Zij praten over de bijdrage die zij hebben willen leveren in het leren van de leerlingen. Dit is een centrale drijfveer gebleken. Ze zijn ook alle drie voor de klas begonnen. In mijn gesprek met Hans noemt hij bijvoorbeeld dat hij steeds weer nadacht over de vraag: "hoe krijg ik ze aan de gang?", over de vraag hoe je leerlingen zelf regie kunt laten nemen in hun leerproces. Of Paul, die op verschillende momenten in zijn loopbaan bezig was met "een systeem bedenken dat ontwikkeling meer mogelijk maakt."

Er gaat inspiratie en bezieling uit van deze schoolleiders. Zij tonen karakter en laten zichzelf in de gesprekken zien. Mijn gesprek met Marijke gaat meer dan bij de anderen verschillende kanten op. Marijke: "ik vind het leuk om van de hak op de tak springen. En we komen wel weer terug bij de hoofdweg." Die hoofdweg zult u in het artikel ook kunnen teruglezen.

Allen noemen ze tot slot dat ze in de loop van hun loopbaan hebben geleerd hoe belangrijk het is om een visie te hebben op wat de school op lange termijn wil. Hoewel het opschrijven van een langetermijnvisie inmiddels gemeengoed is geworden, is het hebben van een doorleefde visie die ook wordt uitgedragen door de docenten zeker nog geen gemeengoed. Met Marijke heb ik het over de ontwikkelingen in het onderwijs die maken dat dit nog geen gemeengoed is. Met Hans over zijn ervaringen met de ontwikkeling van een dergelijke visie met een grote groep belanghebbenden die daarin hebben meegedacht met de schoolleiding.

Tot slot

Ik heb genoten van de mooie verhalen en de reflecties van deze ervaren schoolleiders op het onderwijs. Omgekeerd hebben zij er ook van genoten, zo gaven

ze terug, om nog eens op hun eigen loopbaan terug te mogen blikken. Ik wil niet te veel weggeven. Een laatste punt wat ik hier nog wel naar voren wil brengen.

Ik wil aan het eind van dit eerste artikel nog een belangrijke les delen, een les die ik zelf haal uit de gesprekken en dat is dat complementariteit een belangrijk onderdeel is van leiderschap. Vaak verwachten we van onszelf, maar ook van anderen, perfectie. Deze perfectie gaat in het leidinggeven over de complexe en gedifferentieerde taken en die ook allemaal kunnen, lopende processen borgen, mensen motiveren en innovatie in het onderwijsproces stimuleren.

Ik zou graag toe willen naar het erkennen van onze eigen kracht, maar ook onze minder krachtige of ronduit zwakke kanten, zodat we ons ook vanuit onze kracht kunnen inzetten. Hierin kunnen schoolleiders het goede voorbeeld geven aan docenten, maar ook richting de nieuwe generatie jongeren, die nu nog in de schoolbanken zit. Zij horen te leren dat zij niet alleskunnens hoeven te zijn, maar dat zij mogen en kunnen uitblinken op een of enkele terreinen, en daar ook plezier in mogen beleven. Marijke, Hans en Paul hebben in mijn ogen ieder een eigen kracht, een talent om bepaalde zaken in de school mogelijk te maken. Gelijktijdig geven ze ook aan dat ze bepaalde zaken minder goed konden, maar dan gebruik konden maken van de kracht van anderen.

Marijke, Hans en Paul hebben in mijn ogen elk een uniek karakter, dat ze zeer geschikt maakte om hun werk als schoolleider uit te voeren. Ik hoop dat u zult de komende weken genieten van mijn artikelen over hun leiderschap, zoals ik van mijn gesprekken met deze drie heb genoten.

Literatuur

Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: HarperCollins.

SRVO (2021). *Beroepsstandaard schoolleiders VO*. Geraadpleegd op: <https://www.schoolleidersregistervo.nl/documenten/publicaties/2021/1/25/beroepsstandaard-schoolleiders-vo-2021>.

Waslander, S., Dückers, M.L.A., & Van Dijk, G.M. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. Utrecht: Leadership Development Centre TiasNimbas Business School, IVA Beleidsonderzoek en Advies & VO-raad.