

Voorwoord

Het is best bijzonder dat er nu een handboek ligt dat zich uitdrukkelijk richt op de professionele ontwikkeling van bestuurders in het onderwijs. Tot nu toe waren er weinig bronnen waar zij op konden teruggrijpen voor ondersteuning in hun werk. De auteurs bieden met dit boek een aantrekkelijk perspectief door het concept van de lerende organisatie centraal te stellen bij het zoeken naar krachtige leiderschapspraktijken voor bestuurders. Zij bieden niet alleen een stevige onderbouwing vanuit het beschikbare onderzoek naar professionele ontwikkeling in het onderwijs, maar putten daarbij ook uit rijke bestuurservaringen, die de aanbevelingen in het handboek herkenbaar, aantrekkelijk en praktisch bruikbaar maken. Zij maken daarbij gebruik van succesvolle leiderschapspraktijken zoals die met name zijn beschreven in Singapore, Shanghai, de Verenigde Staten en in het bijzonder in het langjarige onderzoeksproject van Ontario, wat uitmondde in het gezaghebbende Ontario Leadership Framework.

De gedachte dat een lerende organisatie de energiebron levert om de leerturbine in beweging te zetten is boeiend. De leerturbine is een model van schoepen of rotorbladen die de ontwikkeling en het handelen van leerlingen, leraren, schoolleiders en bestuurder bundelen, mits ze coherent op elkaar afgestemd zijn. Een gemeenschappelijke en gedragen visie op waardevol onderwijs bepaalt daarbij de richting. De bestuurder speelt in het proces van gezamenlijke visieontwikkeling een cruciale rol. De rolaanduidingen van richtingaanwijzer, aanjager, inspirator en ondersteuner liggen daarbij voor de hand, maar ze zijn ook lastig en spannend. Immers, de missie en koers van het overkoepelend bestuursorgaan moet in stand blijven, terwijl de inbreng van de afzonderlijke schoolleiders en hun teamleden juist ook moet doorklinken, wil die visie in de dagelijkse onderwijspraktijk herkenbaar zijn en ertoe doen. En dan hebben we de ouders en leerlingen nog niet genoemd als eerste belanghebbenden bij waardevol onderwijs.

Uiteindelijk blijft de bestuurder verantwoordelijk voor de geleverde onderwijskwaliteit in de aangesloten scholen. Maar de mogelijkheid om daar effectief invloed op uit te oefenen is nogal getrapd. Het zijn de leraren die een rijke

leeromgeving voor hun leerlingen creëren en zij eisen daarbij een grote mate van professionele autonomie. Binnen de school is het de schoolleider die tot taak heeft het werk zo te organiseren dat de leraren hun werk kunnen doen. En dat organiseren van elke afzonderlijke school dient ook op een door visie gedreven wijze plaats te vinden, met een duidelijk moreel kompas voor ogen, waar liefst nog voldoende tijd en ruimte is voor professionele ontwikkeling en kritische reflectie daarop.

Deze cascade van taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen vormt een diffuse keten van interacties die enerzijds ruimte en vrijheid wil bieden aan ieders professionele inbreng, maar anderzijds moet voldoen aan bestuurlijke afspraken en externe criteria voor inspectietoezicht en maatschappelijke verantwoording. Het plaatst de bestuurder in een haast onmogelijke opgave bij het zoeken van een balans tussen het stimuleren, inspireren, ondersteunen, aanmoedigen en begeleiden van schoolleiders die zich binnen hun eigen school in een vergelijkbaar spanningsveld bevinden en het uitoefenen van invloed op basis van de formele bestuurderspositie en de daarmee verbonden macht.

Hoe zou de bestuurder zich moeten verhouden tot de schoolleiders? Uit de goed onderbouwde pleidooien van de auteurs komt de bestuurder naar voren als de hoeder van een lerende organisatie. De voortrekker die aan de condities werkt die nodig zijn om de turbine van een door waarden gedreven leergemeenschap met veel energie te laten draaien. Daartoe moeten de schoepen en rotorbladen intern mooi afgestemd en extern hecht verbonden zijn.

Zowel de theoretisch gefundeerde hoofdstukken in deel I als de praktische benaderingen in deel II bouwen aan een nieuw fundament voor een professionele identiteitsontwikkeling van bestuurders.

Maar vanuit een bestuurlijk perspectief is er ook nog een context van toezicht, materiële voorzieningen, geld, liquiditeit, investeringen, omgaan met groei en krimp, institutionele samenwerkingen, gezagsverhoudingen en het noodzakelijke handelen bij onregelmatigheden en crises. Als het om deze aspecten gaat, kunnen bestuurders echter al lange tijd beschikken over goed gevulde bibliotheken met generieke management- en leiderschapsliteratuur. De auteurs hebben zich bij het schrijven van dit boek vooral laten leiden door de leiderschapspraktijken van succesvolle schoolbesturen. En zij laten zien dat die juist veel aandacht besteden aan de professionalisering van schoolleiders en leraren. Zij maken een strategische keuze om zich consequent te richten op het ontwikkelen van een

onderzoekende en samenwerkende werkcultuur, die uiteindelijk in dienst staat van het leren van de leerlingen.

In deze ambitieuze aanpak komen de actuele inzichten en opbrengsten uit de onderzoeksliteratuur uitgebreid aan bod, waarbij de beschikbare kennis rond de professionalisering van schoolleiders een belangrijke inspiratiebron is. Maar ook de jarenlange, persoonlijke ervaringen van doorgewinterde bestuurders vormen belangrijke bouwstenen voor dit werk, wat de herkenbaarheid en geloofwaardigheid enorm versterkt. Deze combinatie van *evidence-informed* pleidooien voor een lerende benadering, en de inbreng uit een doorleefde bestuurspraktijk boetseert een uitnodiging om met de inhoud aan de slag te gaan. De bestuurder zoekt samen met schoolleiders naar momenten van reflectie over hun actuele leiderschapspraktijken en moedigt een onderzoekende manier naar verbetermogelijkheden aan.

Ook het advies om collega-bestuurders op te zoeken en serieus werk te maken van collegiale bestuurlijke visitatie is een mooie manier om in een veilige omgeving met gelijkgestemden niet alleen stil te staan bij elkaars leiderschapspraktijken, maar ook bij de persoonlijke kwaliteiten die op een diepere laag een sturende werking hebben. Juist in het vaak eenzame werkterrein van de bestuurder, op grote afstand van het primaire onderwijsproces, is het van belang om het gesprek te kunnen voeren over de vorderingen in het werk, te leren van wat er goed gaat, maar ook de stagnaties te verkennen die het werk soms zo moeilijk kunnen maken. Diverse hoofdstukken bieden daar aanknopingspunten voor en laten zien dat het in het geheel niet vreemd is om ook die persoonlijke kwaliteiten een plaats te geven in de ontwikkeling van een professionele beroepsidentiteit van de bestuurder.

Bij het lezen van de opeenvolgende hoofdstukken werd ik meegenomen in een benadering die mij sterk aanspreekt: goed onderwijs komt tot stand in een hechte leergemeenschap van professionals die allen een eigen, specifieke bijdrage leveren aan een gezamenlijk gewenste en waardevolle leeromgeving voor jongeren. Zij doen dat door te werken aan een cultuur die we kunnen omschrijven als lerend en onderzoekend, waarbij samenwerking en gedrevenheid door waarden verbindende elementen zijn. De hoofdstukken maken aannemelijk dat krachtige vormen van leren vooral informeel van aard zijn, en de leeropbrengst veelal een bijvangst is van betekenisvolle, gezamenlijke activiteiten, mits we ruimte scheppen voor constructieve feedback en reflectie. Maar is het dan niet vreemd dat we op deze manier wel de dynamiek van een gewenste, professionele

onderwijsorganisatie beschrijven, terwijl het primaire proces van leerlingen in een klas, waar het hele bouwwerk op gericht is, het juist moet doen met formele, voorgeschreven inhouden, strak geplande tijdseenheden, toetsvormen waarvan de professionals zouden gruwen als het hun eigen ontwikkeling zou betreffen, en werkvormen waarin de door ons zo hooggeprezen autonomie vaak volledig afwezig is?

Het zou mooi zijn als de concepten van sociaal en collegiaal leren van bestuurders schoolleiders en leraren, die samen een betekenisvolle lerende organisatie vormen, ook hun weg zouden vinden in de manier waarop we de leeromgeving van de leerlingen vormgeven. Is het mogelijk dat dit *Handboek Bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen* niet alleen bijdraagt aan de professionele identiteitsontwikkeling van bestuurders, maar ook aan een kritische reflectie op het primaire proces? Dan zullen de spanningen bloot komen te liggen die bestaan tussen de beoogde lerende organisatie van schoolleiders en leraren en vervolgens de inrichting van de werkprocessen van leerlingen, waarvoor we het uiteindelijk allemaal doen.

Dit handboek houdt een krachtig pleidooi voor een integrale benadering van en coherente samenhang tussen de diverse werkgebieden, verantwoordelijkheden en het praktisch handelen. De centrale gedachte is dat hoe beter de afstemming en het *alignement*, hoe hoger de onderwijsopbrengsten zullen zijn. Het consequent doordenken van de implicaties van de leerturbine in de klas behoeft dan nog veel aandacht, ook al liggen de compartimenten van de leerling en de bestuurder vlak naast elkaar. Het *bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen* zal ook hier waardevol werk kunnen verrichten.

Joseph Kessels

Emeritus hoogleraar Universiteit Twente (Leerstoel Human Resource Development) en hoogleraar Open Universiteit (Leerstoel Educational Leadership)

Inleiding

Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor bestuurders van onderwijsorganisaties. Hun werk is betekenisvol, en ook complex en moeilijk. Het is niet gemakkelijk om dat aan mensen die niet rechtstreeks bij dat werk betrokken zijn uit te leggen. Er is daarom soms weinig oog en waardering voor de resultaten die bestuurders behalen.

Dat komt ook doordat over het handelen van bestuurders en de effecten daarvan veel minder bekend is dan over het handelen van schoolleiders. Zeker in Nederland is er weinig onderzoek naar gedaan. En als dat al gebeurt, is dat vaak in het kader van goed bestuur. Het gaat dan om vragen als: hoe kunnen bestuurders de juiste rol spelen in het besturen van de organisatie, hoe geven ze een gedragscode vorm en volgen ze die, in welke context werken ze en hoe leggen ze verantwoording af over hun wijze van besturen?

De schrijvers van dit boek denken dat bestuurders een wezenlijke bijdrage leveren aan het leren in hun organisatie. Ze kiezen in dit boek dan ook voor een ander perspectief: dat van het leren. Hoe beïnvloedt het handelen van bestuurders de kwaliteit van het leren van de leerlingen, de leraren en de schoolleiders? De schrijvers vinden dat het behalen van goede resultaten in ruime zin door alle leerlingen de kern van de opdracht van bestuurders is.

Dit boek maakt gebruik van internationale en nationale onderzoeksliteratuur waarbij duidelijk wordt wat de bijdrage van de bestuurder is aan de leerlingresultaten. Omdat er maar weinig onderzoeksmatig bekend is over de rol van de bestuurder, hebben we ook gebruikgemaakt van onderzoek naar succesvolle districten en schoolsystemen in andere landen. Uit die onderzoeken komen interventies naar voren die bijdragen aan het leren van leerlingen.

De invloed van de bestuurder op de leerlingresultaten is indirect. De bestuurder kan haar¹ impact vergroten door het leren van schoolleiders en leraren te stimuleren en een veilige, op leren, onderzoeken en samenwerken gerichte cultuur

te ontwikkelen. Bestuurders die kennis hebben van succesvolle interventies, kunnen hier gebruik van maken als ze *bestuurlijke leiderschapspraktijken* inzetten en hun *persoonlijke kwaliteiten* benutten. Met bestuurlijke leiderschapspraktijken bedoelen we de handelingen die de bestuurder en ook het stafbureau verricht. Een leiderschapspraktijk is “een cluster van activiteiten, uitgevoerd door een persoon of een groep personen, passend bij hun werkomstandigheden, waarbij ze een gemeenschappelijke uitkomst voor ogen hebben”². Bij die activiteiten ligt voor de bestuurder de focus op het leren van de schoolleider.

Omdat de afstand van de bestuurder tot het primaire proces groot is, is de invloed van de bestuurder anders dan die van de leraar en de schoolleider. De invloed van de bestuurder verloopt indirect – via het handelen van de schoolleider en de inrichting van de organisatie. De bestuurder kan veel impact hebben door het leren van de schoolleider (gericht op het laten leren van leraren) te stimuleren. De bestuurder kan ook impact hebben door de organisatie in te richten als een rijke leeromgeving voor schoolleiders en andere onderwijsprofessionals. Daarbij gaat het zowel om de structuurkant – hoe de organisatie is ingericht – als om de cultuurkant – de manier waarop mensen met elkaar werken en leren. De bestuurder is een belangrijke cultuurbouwer en kan door haar handelen zichtbaar maken dat leren binnen de organisatie vanzelfsprekend is. Ze kan een cultuur creëren waarin iedereen een gedeelde verantwoordelijkheid voelt en neemt voor het leren van alle leerlingen en van elkaar. Een cultuur waarin professionals samen het gevoel hebben dat ze het beste uit alle leerlingen en uit zichzelf kunnen halen. Ze kan een cultuur ontwikkelen waarin professionals elkaar vertrouwen en zich door elkaar gesteund voelen. Een cultuur die gericht is op leren, samenwerken en onderzoeken.

In dit boek gaan we na welke bestuurlijke leiderschapspraktijken kunnen bijdragen aan de continue professionele ontwikkeling van schoolleiders en leraren en aan de ontwikkeling van een lerende cultuur³. Bestuurders kunnen op die manier meer evidence-informed te werk gaan en reflecteren op hun eigen leiderschapspraktijken. We spreken hier bewust van *evidence-informed* en niet van *evidence-based* omdat leiderschapspraktijken altijd situationeel bepaald zijn en gekleurd worden door de professionele identiteit van de bestuurder. We hopen dat we zo onderwijsbestuurders in Nederland helpen om te reflecteren op hun werk en de goede dingen te doen in het realiseren van de maatschappelijke opdracht waarvoor ze zich gesteld zien.

Het besturen van een onderwijsorganisatie is niet waardenvrij. De bestuurder van een onderwijsorganisatie handelt vanuit een moreel kader: eigen waarden en

opvattingen die voor een groot deel overeenkomen met die van de organisatie⁴. De bestuurder van een organisatie geeft de richting aan. Zij geeft steeds opnieuw antwoord op de vraag wat de bedoeling van de organisatie is: wat wil de organisatie toevoegen aan de wereld? Welk verschil wil de organisatie maken? Het antwoord op die vraag gaat bij een bestuurder van een onderwijsorganisatie altijd om leren. De focus ligt op het leren van de leerling. De leerling kan meer leren als ook alle anderen in de organisatie leren, zowel individueel als samen. Als iedereen steeds meer verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen leren, zal de kwaliteit van de leerprocessen toenemen.

De positie van de bestuurder is complex: onderwijs en samenleving zijn hecht verbonden. Dit leidt tot andere vragen en andere opdrachten voor het onderwijs. Het onderwijs werkt aan drie belangrijke functies: leerlingen zich laten ontplooiën en zichzelf leren kennen, leerlingen een diploma laten behalen en leerlingen leren met anderen samen te werken en te leven. Bovendien geeft de maatschappij het onderwijs regelmatig nieuwe opdrachten die bijvoorbeeld te maken hebben met burgerschap en het goed omgaan met de ontwikkelingen in de technologie. De bestuurder krijgt veel verantwoordelijkheid, maar de beleidsruimte wordt ingeperkt door wet- en regelgeving. Er is een grotere medezeggenschap van anderen, terwijl de eindverantwoordelijkheid bij de bestuurder blijft. De bestuurder moet zich naar meer instanties verantwoorden. Daarbij is een eigen moreel kompas belangrijk. Een groot aantal instanties en organisaties bemoeit zich met het werk van scholen en onderwijsorganisaties. Met al die instanties en organisaties heeft de bestuurder te maken. In deze context kan de bestuurder alleen koersvast zijn als zij haar eigen koers scherp heeft, en als die koers is gebaseerd op eigen diep doorleefde waarden. Allerlei impulsen van binnen en buiten de organisatie werken voortdurend op haar in. Daarin bepaalt zij steeds opnieuw haar plek en die van haar organisatie. De bestuurder is als een duikelaar of tuimelaar⁵, zoals verbeeld in figuur 1.



Figuur 1. De bestuurder als duikelaar (© Shutterstock).

De duikelaar schiet na een oplawaai alle kanten op, maar komt door het gewicht in de bodem toch altijd weer rechtop te staan. De bestuurder als duikelaar beweegt mee met wat de wereld brengt. Maar zij blijft uiteindelijk altijd overeind: haar waarden en overtuigingen geven innerlijk gewicht en stabiliteit. De bestuurder keert altijd weer terug naar een diep ingedaalde morele basishouding, die haar innerlijke zwaarte geeft. Dat is de betekenis van integer besturen: steeds terug weten te keren naar het eigen zwaartepunt, een diepgevoelde missie. Een bestuurder zonder moreel zwaartepunt zal overspoeld worden door impulsen en haar koers verliezen. Dan verdwijnt in de organisatie het zicht op wat de bedoeling is en stokt het leren.

De Code Goed Onderwijsbestuur in het voortgezet onderwijs⁶ (VO) noemt vier principes die de bestuurder kunnen helpen om juist te handelen: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Deze principes vormen een leidraad bij de inrichting van de organisatie. De Code Goed bestuur in het primair onderwijs⁷ (PO) noemt eveneens vier principes, die deels overlappen: het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle leerlingen, het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context, het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf en het bestuur werkt integer en transparant. Wij nemen in dit boek vooral de implicaties en de invulling van deze waarden (een woord dat we prefereren boven principes) voor het leren onder de loep.

Zoals al gezegd kan de bestuurder een grote impact hebben als ze het leren van de schoolleider stimuleert en ondersteunt. De bestuurder is de leraar van de schoolleider, zoals de schoolleider de leraar is van de leraren. Via deze indirecte weg is de invloed van de bestuurder groot. De bestuurder doet ertoe doordat zij een krachtige leeromgeving bouwt en onderhoudt, waarin op alle niveaus wordt geleerd. De bestuurder werkt in een systeem. In dat systeem zijn landelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen in de plaatselijke context en in het bestuur als geheel van invloed op wat er in iedere school gebeurt. De bestuurder overziet dit geheel: zij is een 'systeemleider'. Het ontwikkelen en optimaliseren van een krachtige leeromgeving vraagt om handelen van de bestuurder. We gebruiken in dit boek daarvoor de term *leiderschapspraktijken*. Dat woord gebruiken we omdat het gaat om het handelen van de bestuurder als leider. De term leiderschapspraktijken is ook gangbaar in internationale literatuur en wordt gehanteerd in de actuele beroepsprofielen van schoolleiders. In ons boek gaat het over bestuurlijke leiderschapspraktijken die visieontwikkeling en schoolontwikkeling ondersteunen, de professionele ontwikkeling van schoolleiders stimuleren, gericht zijn

op het verbeteren of ontwikkelen van onderwijskwaliteit en het verbinden met de bredere omgeving. De bestuurder werkt daarbij op basis van een eigen professionele identiteit, die ze ontwikkelt door te reflecteren op eigen handelen en feedback van anderen te ontvangen en zo haar eigen persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen.

Hoe hebben we dit boek opgebouwd?


De bestuurder werkt in een systeem en daarom is een samenhangende coherente aanpak om leren in de organisatie op gang te brengen en te houden cruciaal. Hoe kan de bestuurder succesvol in het systeem werken?


In deel 1 staat het model van de leerturbine centraal. Dit model geeft houvast om te werken vanuit een integrale benadering. In de leerturbine ligt de focus op het primaire proces: het leren van de leerling. De bestuurder heeft daar indirect invloed op via de schoolleider. Samen met de bestuurder creëert de schoolleider een rijke leeromgeving. Wat weten we over het leren van volwassenen en wat betekent die kennis voor de interventies van de schoolleider en van de bestuurder? Deel 1 is met andere woorden een meer theoretisch deel. De theorie die we bespreken, vormt de basis voor het werk van de bestuurder.


Deel 2 is gericht op de praktijk en beschrijft op welke wijze bestuurlijk leiderschap vorm kan krijgen. We laten zien dat succesvol besturen een samenspel is van professionele identiteit en persoonlijke kwaliteiten, de context en de bestuurlijke leiderschapspraktijken. We beschrijven uit onderzoek gebleken succesvolle bestuurlijke leiderschapspraktijken, op het niveau van het onderwijssysteem. Omdat uitgebreid onderzoek naar succesvolle bestuurlijke leiderschapspraktijken in Nederland ontbreekt, betrekken we ook resultaten uit buitenlandse onderzoeken op districtsniveau bij ons verhaal. Ten slotte bespreken we het belang van de professionele identiteit en de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten van de bestuurder. Zo ontstaat een totaalbeeld van de onderwijsbestuurder, haar professionele identiteit en haar leiderschapspraktijken.

Hoe kun je werken met dit boek?

We hebben in dit boek gebruikgemaakt van wetenschappelijke kennis en van praktische wijsheid. We hebben voor dat laatste meerdere bestuurders gesproken.

Onder het mom ‘niets zo theoretisch als een goede praktijk’ verrijken we ons verhaal in deel 2 met korte citaten van onderwijsbestuurders in Nederland. De lezer herkent deze aan het  icoontje. Dit symboliseert de kracht van het verbinden van theorie en praktijk.

In deel 2 stellen we reflectievragen. De lezer herkent deze aan het  icoontje. Af en toe de tijd nemen om jezelf lastige vragen te stellen schiet er door de waan van de dag vaak bij in. We hopen dat onze reflectievragen kunnen bijdragen aan het nemen van reflectietijd.

Daarnaast geven we praktische suggesties voor de lezer die zelf aan de slag wil in de eigen organisatie. Deze suggesties staan in het boek weergegeven met het  icoontje, omdat we hopen dat deze suggesties bestuurders inspireren nieuwe dingen uit te proberen.

De lezer kan dit boek van begin tot eind lezen. De twee delen en de hoofdstukken daarbinnen kunnen ook los van elkaar gelezen worden. De lezer die dieper in de thema's wil duiken die we in dit boek aansnijden, kan gebruikmaken van de literatuurverwijzingen in de voetnoten, die achteraan in het boek zijn opgenomen.