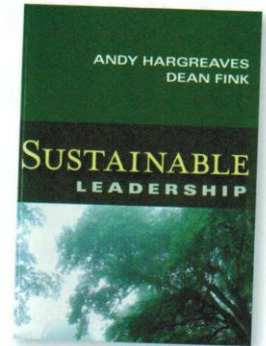


DUURZAAM LEIDING GEVEN KENT LENGTE, BREEDTE EN DIEPTE



Binnenkort moet het gebeuren: dan zijn scholen verantwoordelijk voor het creëren van passend onderwijs voor elke leerling. Dat wil zeggen dat ze een passende onderwijscontext vinden voor leerlingen die niet vanzelfsprekend 'lekker meekomen'. Dat kan zijn in de eigen school, in een andere school of in een school met extra speciale deskundigheid.

Nico Eigenhuis

De schoolleider heeft daarin een belangrijke rol

In het boek "Sustainable leadership" schetsen Andy Hargreaves en Dean Fink zeven principes die het mogelijk maken dat leidinggeven resulteert in een gezonde school, waar leraren gemotiveerd en geïnspireerd werken en waar leerlingen het onderwijs krijgen dat ze nodig hebben. Het gaat erom dat leiding diepte, lengte en breedte heeft, dat het rechtvaardig is, diversiteit toestaat, bronnen bewaakt, waardevolle zaken bewaakt en soms overbodige gewoonten weghaalt. We belichten hieronder elk van de zeven principes.



Diepte

De schoolleiding streeft diep en breed leren na, in tegenstelling tot oppervlakkig en eenzijdig gericht leren. Dit geldt zowel voor de leraren als voor de leerlingen. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld:

- 'Slow Knowing' (langzaam leren). Diep leren is zelden snel en gehaast;
- Leiding geven aan leren 'dat ertoe doet';
- Leiding geven aan 'geven om anderen en je omgeving';
- Frisse kijk op resultaten en opbrengsten. Leren komt eerst, daarna de toetsing met als hoofddoel de leerkracht te voorzien van nieuwe handelingsmogelijkheden.

Diep leren betekent dat het leren centraal staat. Leren komt eerst, toetsing daarna. Om de resultaten van het leren goed in beeld te krijgen volgt daarna de meting van het resultaat. Dit meten kan schriftelijk of digitaal, maar kan ook heel goed via observatie en het stellen van mondelinge vragen. Schriftelijke en digitale toetsing levert voornamelijk kwantitatieve gegevens, terwijl observatie en mondelinge vragen meer kans bieden op kwalitatieve informatie over de leerresultaten. Kwalitatieve informatie geeft eerder handelingsgerichte informatie. Handelingsgericht denken is een belangrijke bron voor passend onderwijs.

Lengte

Duurzaam leiderschap bouwt voort op wat vooraf is gegaan. De waardevolle ontwikkelingen die in de levensloop van de school zijn gerealiseerd worden gekoesterd. Mensen realiseren zich dan dat zij zich niet voor niets hebben ingezet al die jaren. Dan komt er ook ruimte om minder geslaagde ontwikkelingen achter zich te laten. Lengte in leiderschap betekent ook gericht en systematisch werken aan de professionalisering van teamleden. Het leren van de leraar staat daarbij centraal. Niet dat wat trainers en cursusleiders roepen, maar de praktijkbehoefte van de leraar. Daarbij is het belangrijk dat het leerproces van de leraren van de afgelopen jaren goed in beeld is en dat daarop wordt voortgebouwd. Schoolleiders kunnen de hier bedoelde 'lengte' goed realiseren als ze oog hebben voor anderen en voor hun ontwikkeling. Duurzame leiders zijn geen 'ego's'. Zij geven anderen de eer. Dienstbaar leiderschap wordt dat ook wel genoemd.

Breedte

Thomas Woodrow Wilson, de 28e president van de USA, zei in 1912, toen hij de presidentsverkiezingen won: "I not only use all the brains I have, but all I can borrow". Dit is een mooie illustratie van het principe dat duurzaam leiderschap breedte heeft. Het maakt leiderschap van anderen mogelijk en is er zelfs van afhankelijk. Het is een mooi voorbeeld van een behoefte aan gespreid leiderschap. Leiderschap is overal. Als leerkrachten formeel of informeel een leiderschapspositie innemen, bijvoorbeeld initiatief nemen en beslissingen durven nemen, dan kan vernieuwing ontstaan. Het is de moeite waard ons af te vragen of wij als schoolleiders ons leiderschap voldoende delen, "geven we ons personeel voldoende ruimte om belangrijke beslissingen te kunnen nemen en daarvoor verantwoordelijk te kunnen en durven zijn?"

Rechtvaardigheid

Rechtvaardig leiderschap is begaan met de omgeving waarin de school staat. Dat betekent dat we ons niet laten verleiden tot concurrentie met andere schoolleiders en andere scholen. We hebben als onderwijsprofessionals een verantwoordelijkheid voor goed onderwijs in de regio. Dat kan lukken als scholen hun kennis delen en versterken in contact met andere scholen. Constructief contact met scholen uit de regio is daarvoor noodzakelijk. Tijd verliezen

aan concurrentie komt de ontwikkeling van leerlingen niet ten goede.

Diversiteit

Goedbedoelde vernieuwingen komen soms de school binnen op gestandaardiseerde wijze. Daardoor wordt diversiteit genegeerd of zelfs bedreigd, denk maar eens aan de invoering van groepsplannen. Op sommige scholen werd een standaard groepsplan ingevoerd zonder eerst de vraag te stellen wat het team nodig heeft om elke leerling te kunnen geven wat het nodig heeft. 'Alle neuzen dezelfde kant op' klinkt stoer, maar aandacht voor de verschillen wordt dan moeilijk. Wij kunnen veel leren van de natuur: kunstmatige bossen hebben veel minder weerstand tegen ziekten en hoe meer levende soorten in een ecosysteem voorkomen, hoe sterker de kracht om te herstellen. Net als in de natuur hebben we in het onderwijs behoefte aan de rijkdom en kracht van diversiteit. Bijvoorbeeld door 'condities te creëren' in plaats van 'opdrachten geven' en 'dialogoog' in plaats van 'discussie'.

Bronnen bewaken

Evenals de energie uit onze aarde kunnen de menselijke bronnen in een organisatie uitgeput raken. Uitputting kan resulteren in stress en burn-out of onverschilligheid. Wees zuinig met de energie van mensen: fysiek (uitputting), emotioneel (verwaarlozing), mentaal (snel en oppervlakkig denken) en spiritueel (verwaarlozing van persoonlijke morele waarden en doelen). Geef en ontvang vertrouwen. Gestandaardiseerde opbrengstgerichtheid en de controle daarop kan leiden tot angst, paniek, vechten, vluchten of terugtrekken.

Conservatie

Het is waardevol om bij vernieuwingen te kijken naar wat we tot nu toe hebben bereikt en dat een goede plek in het huidige werken en dat van de toekomst te geven. Door het nieuwe en het oude te verbinden kunnen we concluderen wat we willen behouden en wat we kwijt willen. De dingen waar we eigenlijk alleen nog maar last van hebben kunnen we besluiten achter ons te laten. Zogenaamde 'vergeetsessies' houden met het team kan heel verfrissend werken. U kunt als leidinggevende ondersteuning bieden bij mensen die het moeilijk vinden om gewoonten los te laten.