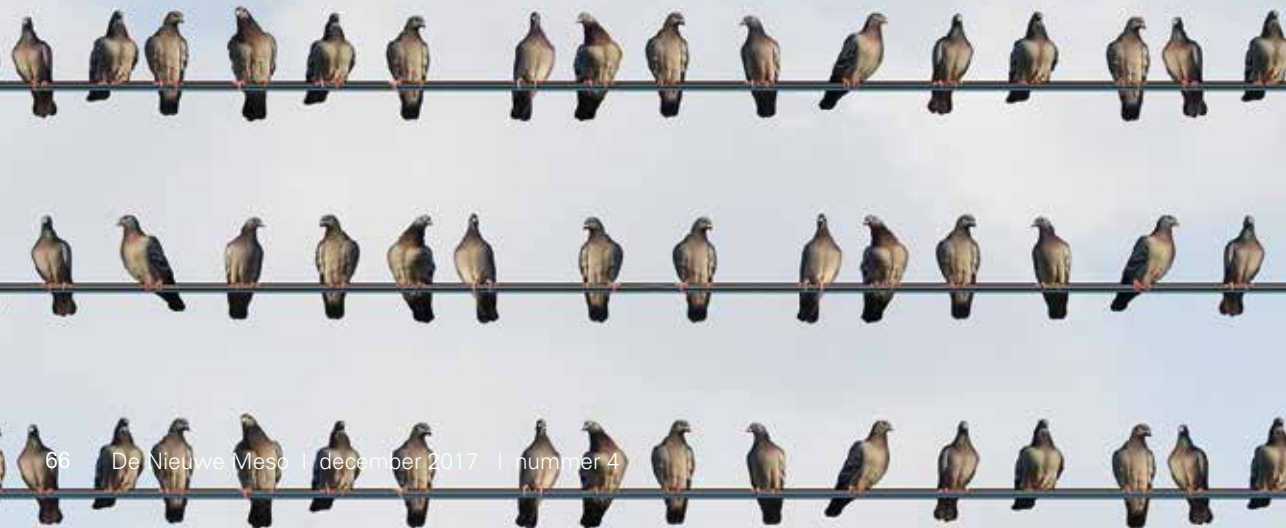


2

Reiken naar de maan. Over de toekomst van onderwijsleiderschap



Wim Galjee

Wim Galjee is partner bij adviesbureau Academia Aemstel. Hij begeleidt managementteams bij strategieontwikkeling, leiderschap, innovatie- en samenwerkingsvraagstukken. E-mail: w.galjee@academiaaemstel.nl.

Ingrid Verheggen

Ingrid Verheggen was tot voor kort voorzitter van het college van bestuur van de Almeerse Scholengroep. Zij is adviseur bij Academia Aemstel. E-mail: verheggeningrid2@gmail.com.

Hoe kunnen schoolleiders samen meer kracht ontwikkelen om hun leiderschap vorm te geven? In dit en het volgende hoofdstuk gaan Wim Galjee en Ingrid Verheggen hierop in. In dit hoofdstuk gaan zij in op de maatschappelijke opdracht waarvoor de school gaat. In het volgende behandelen zij een casus uit de dagelijkse schoolpraktijk.

Onderwijs en samenleving raken onderling steeds hechter verbonden en de voortdurend en steeds sneller veranderende samenleving vraagt om passende antwoorden van het onderwijs. Daarmee verandert ook de opdracht van schoolleider. Hierbij gaat het om vragen als: op welke ontwikkelingen speel je wel en op welke niet in (als er al een keuze is), op welke samenleving wil je als schoolleider de leerlingen voorbereiden en hoe maak je het verschil in het leven van leerlingen? Deze en andere vragen hebben gevolgen voor het leiderschap in de scholen en vragen nieuwe vaardigheden.

Ontwikkelingen in de samenleving

Het onderwijs leert leerlingen hoe ze kennis en vaardigheden kunnen inzetten om te werken aan nieuwe oplossingen en aan hun toekomst. Ouders en leerlingen vragen nog steeds goede eindexamensresultaten. De samenleving vraagt in deze tijd echter meer aan de scholen. Onze leerlingen krijgen in hun toekomstig leven te maken met nieuwe vragen waar de samenleving voor staat. Migran-

tenstromen brengen verschillen in levensovertuigingen, politieke gezindheid, ras en geslacht mee die zorgen voor meer diversiteit en botsende waarden. Traditionele maatschappelijke kaders bieden daarin steeds minder houvast. Hoe ondersteunen we onze leerlingen, in een toenemend gefragmenteerde samenleving, waarin cohesie en gedeelde normen en waarden geen vanzelfsprekendheid meer zijn, in hun zoektocht naar persoonlijke en gezamenlijke zingeving?

De digitalisering van de samenleving raakt zo langzamerhand elk onderdeel, zowel in de publieke als in de privésfeer. De technologie biedt steeds meer mogelijkheden, maar roept ook vragen op rondom robotisering van de werkgelegenheid en privacy op internet. Deze en andere ontwikkelingen in de samenleving zijn ook van (grote) invloed op het onderwijs.

Drie opdrachten voor het onderwijs

Het eens zo vanzelfsprekende gezag van onderwijs - je kreeg als vanzelf een set met normen en waarden mee - is niet langer vanzelfsprekend. En dat in een tijd waarin de samenleving vraagt om houvast: een gedeelde identiteit die zorgt voor verbinding en cohesie. De vraag is of het onderwijs opnieuw die rol van een maatschappelijke autoriteit op zich wil en kan nemen.

Vanuit de verbinding met de grote maatschappelijke thema's zijn er voor scholen en voor onderwijsleiders drie belangrijke opdrachten, die richtinggevend zijn voor het invullen van onderwijs-

leiderschap. De drie opdrachten zijn:

- de maatschappelijke verankering van onderwijs;
- de omgang met technologie;
- het innovatievermogen van de school.

De maatschappelijke verankering van het onderwijs: ik en de ander

De school is voor de leerling gids in de zoektocht naar persoonlijke identiteit en een eigen plek in de wereld. Inherent aan onderwijs is de hoop op en het werken aan een betere toekomst. Hoe ziet die toekomst er uit? Ieder mens maakt keuzes: ga ik voor mezelf en mijn eigen welvaart en geluk of kies ik meer voor samen leven en werken en zorg dragen voor die ander? Wat is (wordt) het morele kader van waaruit ik denk en handel?

De school helpt de leerlingen om dergelijke keuzes te verkennen en daarin eigen keuzes te maken. Zo wordt de school een plek van betekenisgeving, waar de leerling kennis en vaardigheden opdoet om de wereld en zijn of haar eigen plaats daarin beter te begrijpen. Door samen met anderen te werken aan vraagstukken, ontdekt de leerling dat er oplossingen gevonden kunnen worden, ook als het om complexe vraagstukken gaat. Het gesprek van het schoolteam moet dan ook gaan over de ontwikkeling van de kinderen, en over de gebeurtenissen die van betekenis zijn in wereld en daarmee voor de school.

Daarnaast helpt de school de leerlingen vrijheid te vinden in verbinding en zorg voor de ander. De samenleving houdt de belofte van een vrij leven in zich. Die belofte krijgt vorm in de ruimte die we hebben om te wonen, te werken en te leven waar en hoe we willen. Deze zoektocht naar vrijheid kent echter ook andere kanten. Ze is lang niet voor iedereen weggelegd en bovendien kan niet iedereen voldoen aan de hoge eisen van zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid voor het eigen leven. Zelfontplooiing kan immers ook uitlopen op narcisme en consumentisme en leiden tot een gevoel van leegte.

De leraar leert leerlingen in deze zoektocht naar vrijheid een eigen kader te scheppen, de eigen

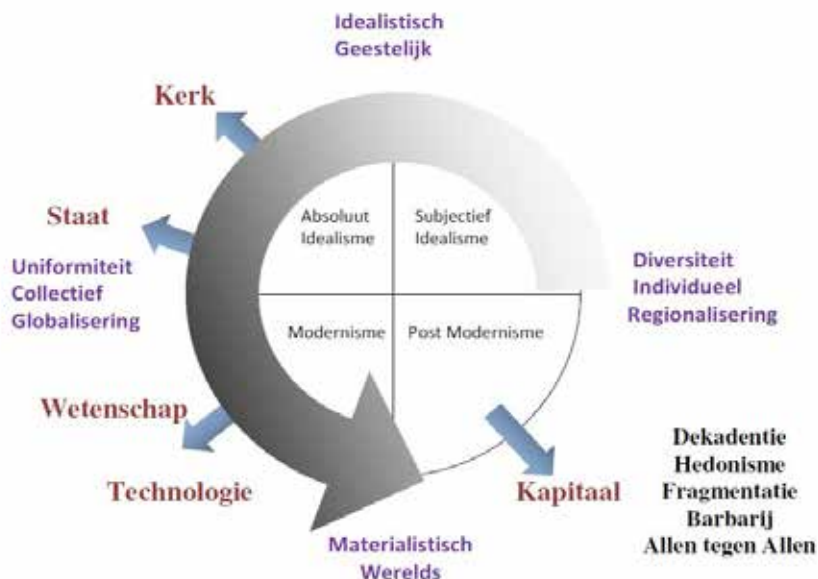
talenten te ontdekken en deze te gebruiken. De leraar leert leerlingen een balans te vinden tussen vrijheid en eigen ontwikkeling en verantwoordelijkheid voor anderen en voor de maatschappij. Hij laat de leerling kennis maken met de grote verhalen, maar leert hem ook de kleine verhalen van zichzelf en anderen ontdekken. Palmer (1998) zegt het zo: 'De leraar leert de leerling alleen te werken en eigen verantwoordelijkheid te nemen, samen te werken en een goede rol als lid van de groep te spelen. Hij stelt eisen en spreekt verwachtingen uit, en geeft vrijheid en ruimte om op een eigen manier aan die verwachtingen te voldoen. Hij leert de leerling stil te zijn en te luisteren, en ook om te spreken'. De school wordt zo een plek met aandacht voor de waarde van waarden, een veilige plek om te leren en je als mens te ontwikkelen, ongeacht kleur of achtergrond. Het is de plek waar je op zoek kunt gaan naar de waarden van jezelf en anderen; waarden die meestal impliciet zijn en in hoge mate het eigen handelen bepalen: hebben we een individuele visie op het mens zijn, of kiezen we voor de mens als onderdeel van de gemeenschap, en hebben onze drijfveren vooral een spiritueel of materieel karakter?

Klaas van Egmond schetst in zijn boek *Een vorm van beschaving* een integraal wereldbeeld, waarin ieder mens zijn plek bepaalt op twee assen (zie figuur 1).

Bij ieder vak is het mogelijk en wellicht zelfs noodzakelijk om vanuit diverse invalshoeken het gesprek over de eigen plek op die assen te voeren en de onderliggende waarden te benoemen.

De school omarmt technologie

Onze leerlingen leven in een wereld waarin technologie een steeds grotere rol speelt. In alle delen van de samenleving treden grote veranderingen op als gevolg van het gebruik van technologie. Denk hierbij alleen al aan de grote rol die Facebook, Instagram en andere sociale media spelen in de manier waarop mensen met elkaar omgaan



Figuur 1. De menselijke waardigheid volgens Van Egmond

en de gevolgen hiervan voor het ondernemerschap in alle sectoren.

Als onderwijs een gezaghebbende rol in de samenleving wil spelen, moeten ook in het onderwijs de mogelijkheden van technologie een plek krijgen. Dat geldt voor de manier waarop onze leerlingen leren en de inhoud die we onderwijzen. Maar het geldt ook voor de manier waarop we het onderwijs organiseren. Technologie kan helpen om onderwijsprocessen efficiënter en effectiever te organiseren en de leraar ruimte te bieden zich meer te richten op de begeleiding van de leerling. Wat daarbij kan helpen, is met het schoolteam de ideale reis van de leerling (een dag uit het leven van ...) te beschrijven van 's morgens vroeg tot 's avonds laat. Het is een ontdekkingstocht naar het ideale onderwijsleerproces vanuit het perspectief van de leerling (en niet vanuit het rooster of het team of de vakken).

De school werkt aan de ontwikkeling van haar innovatievermogen

Werk maken van de eerste twee opdrachten vraagt tijd, aandacht en vooral het doorbreken van al jarenlang bestaande patronen in de scholen. En er ligt al zoveel op het bordje van de scholen. Innovatie vraagt focus. Vandaar ons pleidooi om de aandacht te richten op de door ons beschreven opdrachten die door veranderingen in de omgeving van de school zijn ingegeven. Dat vraagt om een structurele innovatiestrategie, die past bij de school. De schoolleider en het team hebben daarmee de opdracht een doordachte en structurele visie en aanpak op veranderen te ontwikkelen, inclusief een beeld van de route die men wil gaan en de noodzakelijke competenties die daarbij nodig zijn. Dat begint bij het goede gesprek in de organisatie: elkaar diepgaand bevragen op de gedachten en opvattingen achter veel gebruikte begrippen die vaak hun kracht al hebben verloren. De kwaliteit van dit

gesprek is cruciaal voor het op gang brengen van echte beweging.

In het volgende hoofdstuk over een innovatievoorbeeld gaan we dieper in op deze derde opdracht van schoolleiders.

Wat vraagt dit van onderwijsleiders?

Onderwijsleiders hebben in deze nieuwe en complexe context van onderwijs en samenleving behoefte aan nieuwe inzichten rond hun handelen als leider en de daarbij horende persoonlijke ontwikkeling. Er wordt in deze tijd veel gevraagd van onderwijsleiders. Hun taak als operationeel manager en uitvoerder vraagt dagelijks veel aandacht. Maar het leiden van een school houdt veel meer in dan dat. De onderwijsleider ziet de samenleving veranderen, inclusief de wensen en verwachtingen van leerlingen, ouders en andere belanghebbenden en daarmee verandert de opdracht voor de onderwijsleider. De school draaiende houden en operationele taken uitvoeren is de *minimale* variant; je daadwerkelijk persoonlijk verbinden als leider aan een aantal cruciale maatschappelijke ontwikkelingen is het *echte* werk. Dat levert nieuwe inspiratie en een basis om met de school en het team aan de toekomst te werken.

De opdrachten die we hierboven schetsten vragen dus om ander leiderschap. Om het bovenstaande te realiseren is zowel strategisch als uitvoerend leiderschap nodig. De uitvoerend leider staat midden tussen zijn medewerkers, terwijl de strategisch leider op het balkon staat, de zaal overziet, vooruitkijkt en voor experimenteeruimte zorgt voor nieuwe initiatieven. En dit allemaal in permanente verbinding met de omgeving van de school.

Dat vraagt om verschillende, soms tegenstrijdige vaardigheden. In Amerika ontstond in 2009 door de samenwerking van wetenschappers en leiders van organisaties een nieuw beeld van hetgeen leiders te doen staat (Hamel, 2009). Ze noemden die nieuwe aanpak *moonshots*, geïnspireerd door de uitspraak van president J.F. Kennedy tijdens zijn toespraak op 12 september 1962 aan Rice University: “*Let’s take*

a shot at the moon”. Samen formuleerden ze een aantal uitdagingen voor leidinggevendenden van de toekomst. Wij volstaan hier met enkele voorbeelden van deze leiderschapsuitdagingen:

- het werk van de leider dient een hoger doel en levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de maatschappij;
- de leider zorgt ervoor dat iedereen in de organisatie betrokken is;
- de leider vergroot het vertrouwen;
- de leider organiseert een andere manier van controleren en verantwoorden;
- de leider maakt samenwerking en innovatie mogelijk;
- de leider richt de blik van de organisatie naar de toekomst en niet naar het verleden;
- de leider geeft ruimte aan verbeelding en creativiteit.

Voor schoolleiders gelden deze kwaliteiten evenzeer. Een dergelijke rol vraagt moed: gezag uit durven stralen, zonder macht in te zetten. Het vraagt moed om naar voren te stappen en een bijdrage te leveren aan het maatschappelijke debat over onderwijs en samenleving over de grenzen van de eigen school heen.

Moonshots voor onderwijsleiders

Het Platform *Moonshots voor Onderwijsleiders* onderzoekt hoe onderwijsleiders hun leiderschapsopdracht naar de toekomst kunnen invullen. Het platform werkt daarbij vanuit de inspiratie van de gezamenlijk geformuleerde moonshots. In het platform ontmoeten onderwijsleiders elkaar. Ze voelen de urgentie om beweging op gang te brengen in hun eigen organisatie en daarbuiten. Ze delen hun denken in ontmoetingen en leggen dat vast in *blogs*, *vlogs* en *whitepapers*. Daarmee stimuleren ze elkaar en delen ze ervaringen vanuit hun eigen praktijk. Onderwijsleiders die zich herkennen in de opdrachten die wij schetsen en willen

werken aan de invulling ervan, kunnen zich bij het platform aansluiten: Zie ook <http://academi-aaemstel.nl/moonshots-onderwijs>

De tien moonshots voor onderwijsleiderschap die het platform als uitgangspunt heeft:

1. Zingeving: het creëren van betekenisvolle contexten voor leren, werken en leiderschap
2. Het hogere doel van onderwijsorganisaties: een scherp en gevoeld beeld van je existentie
3. Onderwijskundig (pedagogisch-didactisch) beleid: een scherp en gevoelde visie op leren
4. Vitaliteit (gezondheid) van onderwijsorganisaties: werken aan een energieke organisatie
5. Vakmanschap en professionele ruimte: het ontwikkelen van vakmanschap van iedere professional
6. Nieuwe manieren van evalueren, waarderen en verantwoorden: op zoek naar alternatieven voor meten is weten
7. Doorbreken van bestuurlijke kaders
8. Innoveren: werken aan het onderwijs van de toekomst
9. Veranderen: een duidelijk beeld van de 'roadmap' naar de toekomst
10. Leiderschap: een duidelijk beeld van de eigen rol en capaciteiten om aan het onderwijs van nu en de toekomst te werken

Conclusie

Er is een groeiende groep onderwijsleiders die deze urgentie ervaart. In het gesprek over de drie opdrachten in het Moonshotsnetwerk voegden de onderwijsleiders er voor zichzelf nog een vierde opdracht aan toe, namelijk de regie nemen en leiderschap tonen om het maatschappelijke debat over onderwijs en de vernieuwing in de school nog veel meer actief naar zichzelf toe te trekken, in plaats van alsmear passief op externe en

interne prikkels te reageren. De samenleving heeft behoefte aan houvast en een duidelijk beeld waar het onderwijs voor staat. Het is aan onderwijsleiders om een bijdrage te leveren aan het herstel van het maatschappelijk gezag van onderwijs.

Willen de vier opdrachten kans van slagen in de school hebben, dan kun je niet anders dan je er als onderwijsleider persoonlijk mee verbinden. Alle ogen zijn immers op je gericht. Yalom (2012) verwoordt dat als volgt: Rimpelingen zijn de concentrische cirkels van invloed die ieder van ons (vaak onopzettelijk en zonder het te beseffen) creëert en die jarenlang, soms zelfs generaties lang, invloed kunnen uitoefenen op anderen. Het effect dat wij op anderen hebben wordt immers vervolgens aan anderen doorgegeven, zoals de rimpelingen in een vijver net zolang doorgaan tot ze onzichtbaar zijn geworden, en nog steeds op een onzichtbaar niveau voortduren.'

Al met al geen eenvoudige opdracht, maar wel een noodzakelijke. Een zoektocht voor iedere onderwijsleider die niet los kan worden gezien van persoonlijke vragen over zingeving in werk en leven: waar strijd ik voor, welke rimpelingen wil ik veroorzaken als leider? De antwoorden en oplossingen liggen niet voor het grijpen, ze worden met vallen en opstaan en soms tastend in het duister ontwikkeld. Als schoolleider ben je zowel degene die zoekt, als een gids en anker in je omgeving. Niet omdat je de antwoorden hebt, maar omdat je de opdracht hebt om op weg te gaan. ■

Literatuur

- Egmond, K. van (2013). *Een vorm van beschaving*. Zeist: Christofoor.
- Hamel, G. (2009). *Moon Shots for management*. Harvard Business Review.
- Palmer, P. (1998). *The courage to teach*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Yalom I.D. (2012). *Tegen de zon inkijken. Doodsangst en hoe die te overwinnen*. Amsterdam: Balans.