

## Moonshots voor onderwijsleiders: verder kijken dan de horizon

Nina Lazeron & Wim Galjee

Een kleine revolutie in leiderschap: 200 Amerikaanse topleiders pakken hun koffertje en zonderen zich af met 1 doel: innovatie van leiderschap. De tweehonderd managers hebben een uitdagende vraag: hoe geven we leiding aan toekomstige organisaties? Hoe ziet het Leiderschap van de Toekomst er uit? Ze komen met een statement: de Moonshots for Management. Wij hebben ons laten inspireren en bouwen met onderwijsleiders aan de Moonshots voor onderwijsleiders.

Leiderschap is de afgelopen honderd jaar een belangrijke factor geweest in de vooruitgang van onze economie en onze maatschappelijke organisatie. Met doorbraken en nieuwe inzichten in de structuur, de processen, en de technieken om menselijke kennis en inzet te bundelen. En met een probleem: de meeste inzichten en innovaties in leiderschap ontstonden meer dan een eeuw geleden met als doel massaproductie mogelijk te maken. En onderwijsinstellingen waren er op gericht mensen hiervoor klaar te stomen.

De huidige tijd vraagt om het tegenovergestelde: hoe bereiden we de komende generatie voor op een wereld waarin alles permanent verandert? Iedere betrokkene bij het onderwijs en iedere onderwijsorganisatie staat aan het begin van de 21ste eeuw voor de vraag wat de eigen bijdrage is aan de verwerkelijking van een volwaardig menselijk bestaan van hun leerlingen en de welvaart van Nederland. Hoe creëren we organisaties waarin kennis, innovatie en creativiteit hand in hand gaan en de ruimte krijgen? En wat vraagt dit van leiderschap in het onderwijs?

Drie jaar geleden besloten we als Academia Aemstel onze ideeën hierover te toetsen aan de denkbeelden van de mensen die ons inspireren: oprichters van scholen, bestuurders, raden van toezicht en medewerkers van grote en kleine scholen. Daarnaast spraken we met mensen uit het bedrijfsleven, uit de zorg en uit andere maatschappelijke sectoren.

Met elkaar zijn we op zoek gegaan naar cruciale thema's die richting geven aan onderwijs en leiderschap in de 21<sup>e</sup> eeuw. We noemen ze Moon Shots voor het onderwijsleiderschap. Ze vatten kort samen wat de strategische opdracht voor onderwijsleiders is en dienen als uitgangspunt voor de ontwikkeling van onderwijsorganisaties en leiderschap in het onderwijs. Gaandeweg kregen we een duidelijker beeld van de opdracht waar onderwijsleiders voor staan, en kwam er antwoord op vragen als: hoe ziet het gewenste onderwijs er uit in 2025? En wat vraagt het van leiders om dit met alle betrokkenen te realiseren?

Ook ontwikkelde zich een aanpak voor onderwijsleiders om hier met hun organisaties aan te werken.

Enkele componenten:

- Er is een sterk verlangen naar een *betekenisvollere en op diepere waarden* gebaseerde invulling van leiderschap: verlangen naar een alternatief voor de huidige nadruk op randvoorwaarden, beheersen, meten-is-weten en de dagelijkse operatie.
- We zoeken naar een meer strategische invulling van het leiderschap: het verbinden van de dagelijkse operationele acties met de kwaliteitseisen van de omgeving met als resultaat samenhangend beleid
- We zien ook onderwijsleiders die ernaar verlangen om zich meer dan nu bezig te houden met *onderwijskwaliteit*. Vanuit het besef dat het meer dan ooit nodig is om het onderwijs toekomstbestendig te maken, met een goede balans tussen vernieuwing en het behoud van datgene wat eeuwigheidswaarde heeft.
- We zien onderwijsleiders die verlangen naar de creatie van een vitale werkgemeenschap waarin naast productiviteit ook menselijkheid, rechtvaardigheid en integer handelen een nadrukkelijke plek krijgen.

De onderwijskwaliteit in Nederland is vanuit internationaal perspectief nog altijd op hoog niveau. Toch bestaan er binnen en buiten het onderwijs terechte twijfels over de toekomstbestendigheid van het Nederlandse onderwijs en over de vraag of het onderwijs de maatschappelijke spilfunctie waar kan maken.

De eisen die aan scholen worden gesteld en de verwachtingen die ouders, de overheid en andere belanghebbenden hebben van het onderwijs, worden voortdurend opgeschroefd. De maatschappij vindt dat nu maatschappelijke sociale verbanden steeds losser worden, de school een eigen opvoedende taak heeft.

Onderwijsorganisaties staan voor de opdracht zich nadrukkelijker te manifesteren als – proactieve – partner in de Nederlandse samenleving. Dat vraagt veel van de kwaliteit en het zelfbewustzijn van de mensen die in het onderwijs werken. Het vraagt van onderwijsleiders de moed om andere wegen te bewandelen. Om je verlangens te verwoorden. Om jezelf en je competenties ter discussie te stellen. Om vanuit nieuwe antwoorden tot andere acties te komen. Om verder te kijken dan de horizon.

We zien bij onderwijsleiders een behoefte om daarover ervaringen te delen. Samen met een grote groep onderwijsleiders zijn we een beweging gestart om nieuwe antwoorden op te vinden op de opdracht van leiders in het onderwijs naar de toekomst toe, onder de noemer *Moonshots voor Onderwijsleiderschap*. Betrokken bestuurders en onderwijsleiders hebben deze Moonshots in dialoog gebracht binnen hun organisaties en zochten een praktische invulling ervan in de huidige tijd.

### **Tien moonshots voor onderwijsleiders**

*Vanuit alle gesprekken, discussies, observaties en ons strategische werk met leiders binnen en buiten het onderwijs komen we tot de volgende 10 strategische leiderschapsopdrachten voor de komende jaren.*

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 heldere 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: op zoek naar openingen in het bestuurlijke harnas
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

De Moonshots kwamen tot stand via een platform buiten de officiële kaders en bestuurlijke organisaties. Juist om ruimte te creëren voor het verdiepen van vraagstukken rond onderwijsleiderschap. We richten ons in eerste instantie op onderwijsleiders. Zij zijn -naast de professionals voor de klas- de meest bepalende factor voor onderwijskwaliteit.

Reacties zijn zeer welkom. De vragen die we hebben:

- Zijn dit de belangrijkste onderwijsleiderschapsthema's voor de komende decennia?
- Wat vind je zelf het belangrijkste leiderschapsthema waar veel meer aandacht aan besteed moet worden?
- Voor welke uitdaging zie je jezelf geplaatst?

Onze wens is om in *dialoog* de lens scherper te stellen. Daarbij zijn we op zoek naar succesverhalen en naar wat werkt. We horen graag ook dagelijkse twijfels, dilemma's, onzekerheden en risico's.

*Let's take a shot at the moon!*