

Onderwijskundig leiderschap

Inleiding ten behoeve van de Kweekvijver Schoolleiding Spinoza

Dick van Hennik



september 2011/juli 2013/mei 2018

van Hennik  Onderwijs

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
1. INLEIDING	4
2. ONDERWIJS IN DE 21E EEUW	4
DE POST-TRADITIONELE SAMENLEVING.....	4
EEN NIEUWE ORIËNTATIE	4
GEVOLGEN VOOR HET INDIVIDU EN DE LEIDER	5
3. LEIDERSCHAP IN DE POST-TRADITIONELE SAMENLEVING	5
3.1. FILOSOFISCHE BENADERING	5
4. ONDERWIJS IN DE POST-TRADITIONELE SAMENLEVING	6
4.1. ONTWIKKELINGEN IN DE SAMENLEVING GEDURENDE DE LAATSTE DECENNIA	6
4.2. GEVOLGEN VOOR HET ONDERWIJS.....	7
4.3. DE TAAK VAN HET ONDERWIJS IN DE POST-TRADITIONELE SAMENLEVING	9
4.4. ZIN EN ONZIN VAN (SCHOOL-)MANAGEMENT	9
4.5. PROFESSIONELE CULTUUR	10
5. DE TAKEN VAN DE SCHOOLLEIDING: EEN BEKNOPT OVERZICHT	10
5.1. ALGEMEEN	10
5.2. BEWAKER VAN HET ONDERWIJSPROCES	11
5.3. ONDERNEMER	11
6. VRAGEN	12
6.1. LEIDINGGEVEN IS EEN VAK?	12
6.2. ZONDER CHARISMA GEEN LEIDER?.....	12
6.3. WAT IS HET DOEL DAT WE MET ONDERWIJS NASTREVEN?.....	12
6.4. IS EEN LEERLING EEN PRODUCT OF EEN GEWAS: INDUSTRIËLE OPVATTING VERSUS ORGANISCHE OPVATTING (KEN ROBINSON)	12
6.5. NOG MEER VRAGEN?	12

Voorwoord

Bij de voorbereiding van deze notitie heb ik me laten leiden door het werk van de filosoof Joep Dohmen, met name door zijn boek 'Brief aan een middelmatig man'. De titel van dit boek is wat raadselachtig in dit verband, maar de inhoud verklaart veel. Het gaat nl., vooral over een filosofisch antwoord op de morele vraagstukken waarvoor onze hedendaagse samenleving zich gesteld ziet.

Maar ook mijn persoonlijke overwegingen zijn verwerkt in dit essay. Ervaringen gedurende inmiddels 48 jaar in het onderwijs, leveren een visie op die ik hieronder de revue laat passeren.

Dit alles om een historisch gegroeid beeld te schetsen van de problematiek waarvoor we de komende decennia oplossingen mogen bedenken. Immers, de scholen vormen een belangrijk onderdeel van de samenleving en het opvoeden en opleiden van de jeugd behoren tot hun belangrijkste maatschappelijke opdracht. Een school leiden kan dus niet zonder zicht op de samenleving en op de krachten die daarin werkzaam zijn.

Ik pleit er in deze notitie voor om ons in het onderwijs meer te gaan bedienen van de filosofie. En dan vooral van de zg. *praktische filosofie*. Door zelf te filosoferen vinden we gemakkelijker oplossingen voor de problemen die zich voordoen in het werk en in het persoonlijk leven. Beide domeinen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en evenwicht tussen beide domeinen draagt bij tot het goed functioneren als schoolleider en als mens. Praktisch filosoferen betekent niet dat de filosofen ons een richting wijzen, maar dat we onszelf en anderen tot nadenken brengen. Wijsheid zal ons deel zijn en als gevolg daarvan gewogen besluiten ten behoeve van de instellingen die we mogen leiden.

Dick van Hennik

1. Inleiding

In zijn boek, 'Leven is een kunst' (2013 haalt Paul van Tongeren de 19^e-eeuwse filosoof Friedrich Nietzsche aan waar deze de klassieke deugdethiek bekritiseert. Waar het gaat om de deugden maat en moed, komt hij op een vergelijking van Nietzsche met de ruiterskunst.

"() Een goede ruiter moet zijn paard weliswaar temmen, maar dat betekent niet dat hij alle wilde kracht eruit moet halen! Integendeel; hij moet die wildheid cultiveren, aan zich onderwerpen en weten te gebruiken voor zijn eigen doelen. () Hoe meer kracht er in het paard blijft, des te groter de uitdaging voor de ruiter, des te virtuozier zijn eigen rijkunst. Zwakke ruiters kunnen alleen krachteloze paarden de baas. () Het beeld van paard en ruiter maakt duidelijk dat echte virtuositeit of excellentie (en dat is de betekenis van 'deugd', 'virtus', 'aretè', alleen bereikt kan worden door wie sterk genoeg is om tegenwicht te bieden aan sterke krachten, zonder ze daarvoor te moeten vernietigen of te verzwakken. Net als bij de goede rijkunst, zal de deugd er niet alleen in bestaan die krachten te beheersen, maar ook en vooral: ze te gebruiken."

Hierin schuilt m.i. de kracht van echte leiders. Zoals je kunt genieten van een ruiter die het uiterste uit zijn paard haalt, zo valt er te genieten van een goede leraar die het uiterste uit zichzelf en zijn leerlingen haalt en van een goede schoolleider die het uiterste uit zichzelf en haar personeel weet te halen.

2. Onderwijs in de 21e eeuw

De post-traditionele samenleving

Dohmen zet onze huidige samenleving tegenover de traditionele samenleving, die zijn kaders ontleende aan de diverse ideologieën die historisch zijn gegroeid. Men kan denken aan religieus gestuurde richtlijnen, maar ook aan ideologieën als communisme en kapitalisme. In een traditionele samenleving lagen vele zaken op het gebied van moraal, waarden en normen vast. Kinderen werden opgevoed volgens vaste tradities, jonge mensen wisten vanuit die tradities hoe zij zich dienden te gedragen. Dat leerden ze van hun ouders en die richtten zich naar de voorschriften van hun geloofsgemeenschap (kerk, stam) of de overheid. Respect voor het bevoegd gezag was een vanzelfsprekendheid. Vraagstukken van morele aard, werden opgelost vanuit het vertrouwde concept dat door de elite binnen de gemeenschap werd bepaald. Met andere woorden: normen en waarden lagen vast en waren ook voor vrijwel iedereen duidelijk.

Een nieuwe oriëntatie

Sinds het midden van de 20^e eeuw heeft de burger zich van deze – soms knellende – kaders losgemaakt. Gezag wordt inmiddels niet meer ontleend aan afkomst of positie. Gezag in de ogen van anderen moet je verwerven. De Belgische psycholoog Paul Verhaeghe wijst er in zijn boek Autoriteit (2015) op dat gezag niet meer automatisch wordt toegekend aan een functie. Degenen die leiding ondergaan, hebben de leidinggevende autoriteit gegund.

In onze westerse wereld – zo stelt Dohmen – kennen we maar één dominante moraal: die van de **zelfbeschikking en niet-inmenging**. De burgers – en zeker de jongeren – laten zich nog maar in beperkte mate 'de wet voorschrijven'. Daarmee wil ik niet zeggen dat de totale anarchie is losgebarsten; er zijn nog steeds wetten en er is – gelukkig – nog steeds een grote meerderheid die zich aan die wetten wenst te houden. Maar het neoliberale denken heeft gevolgen voor de samenleving.

Gevolgen voor het individu en de leider

Dohmen acht het de tragiek van dit neoliberale denken,

“dat het zich ingezet heeft voor de emancipatie van individuen uit overheersende kaders (kerk, zuil, staat, DvH), maar dat het nagelaten heeft om een moraal te ontwikkelen, waarmee die bevrijde individuen hun autonomie zodanig gestalte kunnen geven, dat we een samenleving overeind houden van even zelfredzame als op elkaar betrokken individuen(). Een moraal krijg je niet cadeau en leer je niet via een radio- of tv-spotje. Een moraal moet je jezelf toe-eigenen in het duurzaam praktiseren van een daadwerkelijk geleefde levensstijl.”

Kortom, het individu dient zich te realiseren dat het leven voortdurend op keuzes gericht zal zijn. Keuzes die gemaakt worden op basis van een reflexieve houding. Waar in de traditionele samenleving werd gestreden voor keuzevrijheid (het al of niet volgen van de door traditie opgelegde lijnen), kenmerkt de post-traditionele samenleving zich door **'keuzenoodzakelijkheid'**. We zullen continu moeten kiezen. Niet kiezen is natuurlijk ook een optie, maar het maakt de kans dan veel groter dat je 'door anderen geleefd wordt'. Zeker als leidinggevende kan men zich dat niet permitteren. Daarmee lopen we het risico dat een keuze ongewenste gevolgen heeft. En juist het bewustzijn van deze risico's maakt veel moderne mensen onzeker. Er is een neiging ontstaan om af te stemmen op de adviezen van experts, die – helaas voor de onzekere volgers – het vaak met elkaar oneens zijn. Hoe dan ook: op velerlei terrein is grote behoefte aan leiding.

3. Leiderschap in de post-traditionele samenleving

Leiding geven vraagt van de leider bepaalde kenmerken. In vroeger tijden werd de leider gezien als degene die de kaders bepaalde en naar wie de ondergeschikten als vanzelfsprekend voegden. Dat is inmiddels niet meer aan de orde. Leaders die zich zo opstellen krijgen vroeg of laat het deksel op de neus.

3.1. Filosofische benadering

Reflexieve levenshouding; nadenken over jezelf en jezelf kennen is een basisvoorwaarde om iets te kunnen betekenen voor anderen. Daarmee komt het individu dus eerst bij zichzelf terecht.

Peter Bieri, de schrijver (onder pseudoniem) van 'Nachttrein naar Lissabon, zegt het zo: *“Anderen kunnen ons opleiden, ons vormen kunnen we alleen maar zelf(). Een opleiding doorlopen we met het doel uiteindelijk iets te kunnen. Als we ons daarentegen vormen, werken we eraan iets te worden.”*

3.2. Zelfzorg in sociale context

Dohmen stelt dat je pas in een gemeenschap voor anderen kunt zorgen als je ook in staat bent om goed voor jezelf te zorgen. En zorgen voor anderen (jongeren) is een basistaak van scholen. Zelfzorg is een filosofisch begrip. Het betekent dat je vanuit een zelf ontwikkelde moraal naar de wereld om je heen dient te kijken, waarbij velerlei elementen in elkaar grijpen. Voorbeelden van die elementen zijn o.a.:

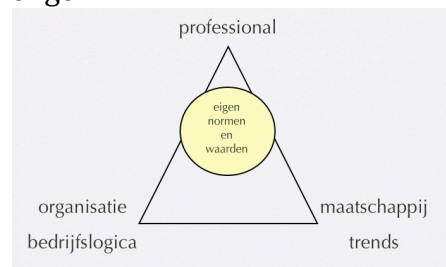
- aandachtig waarnemen
 - reflecteren / overdenken
 - fantaseren en verbeelden
 - verlangens koesteren (idealen formuleren; dvh)
 - besluiten nemen
 - oefenen en handelen
- (Dohmen, p.105).

Die zelfzorg kun je beoefenen door je gedachten te spiegelen in dialoog met anderen; niet zo maar anderen, maar betekenisvolle anderen. *Zelfzorg* vraagt tevens *zelfkennis*. Ken dus jezelf om richting te kunnen geven aan de ontwikkelingen; stem af op betekenisvolle anderen

3.3. De rol van de hoger opgeleiden in de samenleving

Het zal ons in de toekomst ontbreken aan leiding vanuit vertrouwde tradities. De post-traditionele mens ziet zich gedwongen om continu keuzes te maken. Dat is alleen succesvol als men de kunst van het kiezen verstaat. Dat vereist een voortdurende afweging van mogelijkheden en risico's. Binnen bedrijven betekent dat ook iets. Dohmen noemt dat het perspectief van **normatieve professionalisering**: de poging om als professional niet alleen maar de instrumentele rationaliteit van de bedrijfslogica te volgen, maar ook de eigen normen en waarden in te brengen.

En juist dat inbrengen van eigen normen en waarden is soms moeilijk. Het vraagt om afwegingen van belangen van anderen, van jezelf en om het bepalen van je positie als leider. Want wat jij als leider doet, betekent heel veel voor het personeel. En daarmee voor de inrichting van je school. Deze opvatting vormt het kader van de missie en visie van Spinoza.



4. Onderwijs in de post-traditionele samenleving

4.1. Ontwikkelingen in de samenleving gedurende de laatste decennia

Sinds de jaren '60 van de vorige eeuw is een democratische tendens in de samenleving merkbaar. Er komt aandacht voor de kansarmen in de samenleving. Bijstand – altijd gezien als een door de staat overgenomen vorm van *charitas*, een gunst dus – wordt onder invloed van de linkse partijen een recht. De verzorgingsstaat wordt een feit. Ondanks diverse korte dips in de economie, is de welvaart in deze decennia alleen maar toegenomen. De jongeren in de samenleving krijgen grote hoeveelheden geld (baantjes; zakgeld) te besteden; een jeugdcultuur krijgt vorm en de commercie speelt daarop in: bij de jeugd zit geld en dus wordt zij een commerciële doelgroep.

Met de individualisering die toeneemt, verandert ook het opvoedingspatroon. De jeugd van de jaren '70 en '80 heeft nu zelf (klein-)kinderen op de middelbare school; de rebellen van toen voeden ook hun kinderen anders op dan hun eigen ouders deden. Het onderhandelende gezin doet zijn intrede. Kinderen en jonge volwassenen worden mondig en vanzelfsprekend gezag bestaat niet meer.

De ontwikkelingen in de technologie drukken hun stempel op de communicatievormen en ook op de communicatie zelf. Er is pas sinds medio jaren '80 sprake van gebruik van computers binnen bedrijven en sinds de jaren '90 binnen het onderwijs. Tenslotte zien we in het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw de media die we nu zo goed kennen als de vanzelfsprekende attributen van vrijwel iedereen. Men raakt gewend aan informatie 'on demand' en de rol van traditionele media wordt minder dominant.

Al deze ontwikkelingen leiden ook tot soms ingrijpende veranderingen in de leefwereld van de moderne mens. Men spreekt in de filosofie en de kunstwereld ook wel van de

post-moderne mens: vrijwel alles staat ter discussie, men heeft direct een mening en er is grote twijfel aan welke 'natuurlijke orde' dan ook.

In de samenleving en de politiek is al sinds de jaren '80 veel aandacht voor de vele immigranten die in de loop van de jaren Nederland (en Europa) zijn binnengekomen. De achterstandsproblematiek doet zijn intrede, hetgeen leidt tot allerlei voorzieningen, die ervoor bedoeld zijn de zwakken in de samenleving te ondersteunen en te emanciperen. Desalniettemin laten veel jongeren zich niet sturen. Net als in de jaren '60 en '70 zien we een sterke jeugdcultuur ontstaan: de straatcultuur met zijn eigen mores (taalgebruik, seksualiteit, gebruik van genotmiddelen, enz.) gefinancierd door (bij-)verdiensten en het ontbreken van de plicht te voorzien in het eigen levensonderhoud (onderhouden door de ouders, zonder afdracht van loon).

De rolmodellen die jongeren krijgen voorgeschoteld variëren van verregaand egoïsme en schraperigheid (eigen belang; bonuscultuur) en losgeslagen gedrag (Oh,oh Cherso, gewelddadige games) tot vriendelijk altruïsme en opofferingsgezindheid (liefdadigheid; stille tochten).

Tenslotte de politiek. Vanaf die turbulente jaren '60 is er een sterk geloof in de maakbaarheid van de samenleving tot ontwikkeling gekomen. Met name gevoed vanuit de linkse hoek werd de hoop gevestigd op het ontwerpen van een rechtvaardige samenleving, waarin zorg voor de kansarmen een belangrijke plaats innam. Inkomensverschillen namen af; de uitkeringen werden gekoppeld aan de loonontwikkeling en armoede diende te worden uitgebannen. Ook de christendemocratie en politiek rechts beschouwden deze visie als gewenst. Inmiddels is de betaalbaarheid van deze verregaande verzorging van de wieg tot het graf sterk ter discussie gekomen en is een tegenbeweging gaande, waarin weer meer geappelleerd wordt aan de eigen verantwoordelijkheid van de burgers. Vanuit het neo-liberale denken is ook een trend ontstaan om vanouds overheidsstaken uit te besteden aan daartoe opgetuigde instellingen, de z.g. quango's (quasi autonome non-gouvernementele organisaties). Waar in vroeger tijden de overheid verantwoordelijk werd gehouden voor de openbare nutsvoorzieningen, werden functies uitbesteed: energie, openbaar vervoer, communicatie, zorg, onderwijs). Omdat de politiek intussen heeft geconstateerd dat zij de controle op al deze openbare functies is kwijtgeraakt, is er een sterke roep ontstaan om verantwoording. De term **good governance** is inmiddels geïntroduceerd. In het kader hiervan zijn de verzelfstandigde instellingen gehouden zich te verantwoorden voor de geboekte resultaten.

4.2. Gevolgen voor het onderwijs

Deze maatschappelijke ontwikkelingen hebben hun gevolgen gehad voor het onderwijs. Naast de verantwoordelijkheid voor het behalen van een diploma als basis voor verdere ontwikkeling, kregen de scholen andere zorgen te verwerken. De zg. 'zorg' is er een van; verder dienen scholen zich een positie te verwerven in een 'markt', antwoorden te vinden op een veranderde mentaliteit bij leerlingen en ouders en – last but not least – een nadrukkelijk over de schouder meekijkende politiek. Hieronder een – niet uitputtende – beschrijving van deze ontwikkelingen.

Zorg

Het fenomeen 'leerlingbegeleider' dateert uit het midden van de jaren '70. Professor Nathan Deen introduceerde de term toen hij een opleiding in Utrecht startte. Het was het begin van de zorg in het onderwijs. Er kwamen counselors, mentoren en uiteindelijk zorgcoördinatoren. Met het ZorgAdviesTeam werd het ook gewoonte om met instanties buiten de school te spreken. In de jaren '70 kende men in het VO slechts de schoolarts die in de tweede klas de leerlingen onderzocht. Dat was alles wat betreft externe zorg. In de decennia daarna kwamen psychologen, maatschappelijk werkers, ortho-pedagogen en andere specialisten de scholen binnen. Experts op velerlei gebied bieden hun diensten tegen betaling aan om de scholen te helpen nieuwe taken te realiseren. Continu scholen van medewerkers is een gegeven.

Dat alles om de leerlingen in de al maar ingewikkelder wordende samenleving te ondersteunen. Passend onderwijs als organisatiemodel is daarvan het resultaat.

Heterogeen versus homogeen

Mede onder invloed van de ideologie van de emancipatie van de onderliggende groepen, is er – ook vanuit de politiek – in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw sterke druk op de scholen uitgeoefend om te werken met qua niveau gemengde groepen (heterogene klassen), waarbij het als ideaal gezien werd dat leerlingen van verschillende niveaus bij elkaar in de klas zouden zitten, liefst zo lang mogelijk. De wetgeving werd erop aangepast (Mammoetwet, 1968) en doorstroming naar hogere schooltypen sterk gestimuleerd. Het leidde tot de vorming van scholengemeenschappen, liefst zo groot mogelijk, waarin keuzes dienden te worden uitgesteld en het sociale aspect van het leren optimaal tot zijn recht zou komen. Er werd geëxperimenteerd met middenschool en heterogene brugjaren. In veel gevallen was sprake van ideologisch, van bovenaf gestuurde, maar op de werkvloer niet gedeelde idealen.

De tegenkrachten zijn in de jaren '90 en daarna volop aan het werk gegaan om de schaal weer te verkleinen, de heterogeniteit tot een minimum te beperken en de doorstroming binnen het vo tegen te gaan. Dat laatste vooral uit financiële overwegingen. Het laatste decennium is het rendementsdenken dominant, hetgeen weerspiegeld wordt in de wijze waarop de Inspectie de kwaliteit van scholen bepaalt en onder het kopje 'opbrengsten' publiceert. Dat de overheid en in het verlengde daarvan de Onderwijsinspectie met deze meetbaarheid worstelt, blijkt uit het feit dat de zg. Toezichtkaders zich om de paar jaar opvolgen. Van ideologische sturing hierop is al geruime tijd geen sprake meer.

Veranderde belangstelling bij jongeren

Op de stroom van het economisch tij wordt de school voor veel jongeren niet meer de voornaamste beleving; het bijbaantje en de relaties binnen de peergroep worden minstens zo belangrijk. Oude vanzelfsprekendheden werken al jaren niet meer in het onderwijs. De leraar heeft niet meer vanzelfsprekend gezag; hij moet het verdienen (al is orde houden van alle tijden), ook in de ogen van de ouders. Die laatste zijn immers ook mondig geworden en nemen dat wat de school verordonneert niet meer als zoete koek. Op diezelfde stroom zijn de mobiele apparaten en hun toepassingen niet meer uit de beleving van de jongeren en docenten weg te denken.

Verantwoording van resultaten

De verantwoordingsplicht heeft zijn intrede gedaan. Gedurende de laatste 30 jaren heeft de overheid zichzelf op afstand gezet en de scholen gedwongen zelf het beleid uit te stippelen. Daarmee heeft het ministerie aan directe macht over de inrichting van het

onderwijs verloren, maar probeert het via wetgeving alsnog greep te houden op de scholen. Het gevolg is vaak dat algemene beleidsmaatregelen worden afgekondigd op grond van incidenten en politieke stokpaardjes (maatschappelijke stage, gratis schoolboeken, enz.).

Schoolcultuur, straatcultuur en thuiscultuur

De socioloog Iliass El Hadioui heeft met zijn essay 'Hoe de straat de school binnenkwam' (2008) gewezen op het bestaan van de straatcultuur. De leerlingen van tegenwoordig leven voor het overgrote deel in drie werelden. De traditionele gezinscultuur (soms gestuurd door religieuze overtuiging, soms vanuit burgerlijke idealen), de schoolcultuur, gericht op zelfontplooiing, reflectie, feminien van karakter en als derde de straatcultuur: macho, eigen taalgebruik en mores, masculien van karakter.

Dat stelt de school voor een helse opdracht: hoe zorgt zij ervoor dat leerlingen met een sterke oriëntatie op de straatcultuur de schoolse kennis en vaardigheden ook nog belangrijk vinden.

Intussen nemen de verschillen binnen de scholen toe. De doelgroepen mogen dan homogeen op schooladvies gegroepeerd worden, de onderlinge verschillen op andere terreinen (jongens – meisjes, taalgebruik, enz.) zijn vaak zeer groot.

4.3. De taak van het onderwijs in de post-traditionele samenleving

Het maakt de taak van de school er niet gemakkelijker op. De school is geen eiland in een kalme zee, maar één van de vele schepen op een woelige en soms stormachtige oceaan. Er zijn vele kapiteins, maar nog veel meer stuurlieders die vooral aan de wal te vinden zijn. Veelvormige doelgroepen vragen – nee, eisen – aandacht en dan ook stante pede.

Het vereist formulering van visie en beleid; het vraagt planvorming en flexibiliteit. En omdat de leiding van die scholen bij voortdurend wordt geconfronteerd met vragen om verantwoording, worden ook docenten op hun beurt geconfronteerd met dezelfde eis. Dat vraagt om afspraken en afstemming; om overleg en begrip; om inzicht en communicatie.

4.4. Zin en onzin van (school-)management

Ooit was het de taak van de schoolleiding om de richtlijnen vanuit de overheid (het ministerie) adequaat uit te voeren. Het kwam erop aan dat de directeur kennis had van de diverse regelingen die centraal waren vastgesteld: de lessentabel, het aantal lessen dat mocht worden toegedeeld. De rechten en plichten van het personeel waren vastgelegd in het Rechtspositiebesluit onderwijspersoneel. Uiteraard deden de persoonlijkheden binnen de leiding er wel toe. Ook toen waren er goede en minder goede schoolleiders. Vaak was een opstap tot een leidinggevende positie dat je een goede leraar was en kwam het voor dat de plaatsvervanger van de directeur vanzelfsprekend de oudste adjunct-directeur was. Met het op afstand van de overheid zetten van de scholen, werden schoolbesturen – en in het verlengde daarvan de schoolleidingen – niet meer alleen verantwoordelijk voor de uitvoering, maar ook voor het beleid – uiteraard binnen de kaders van de wet. Men diende beleidvoerend vermogen te ontwikkelen. Als decennia lang laat de overheid aan het veld weten dat schoolleiders zich dienen te professionaliseren. Speciale schoolleidersopleidingen zijn het resultaat. Het besturen en leiden van een school is een vak geworden.

4.5. Professionele cultuur

Alex van Emst heeft in zijn boekje 'Professionele cultuur in onderwijsorganisaties' (1999) een beeld geschetst van de meest voorkomende culturen binnen de scholen. Dat zijn de politieke cultuur (iedereen betrokken; besluiten op basis van de mening van de meerderheid) en de ambtelijk bureaucratische cultuur ('alles' in protocollen en procedures vastgelegd; blauwdruk denken). Hij pleit vervolgens voor een professionele cultuur, waarin de besluitvorming plaatsvindt op basis van de meningen van professionals (ter zake ingevoerde en deskundige medewerkers).

Aan de schoolleiding de taak om aan een groep zeer diverse individueel opererende medewerkers (elke docent is individueel actief in zijn klas) leiding te geven. Afspraken maken is één, zorgen dat ze ook worden nagekomen is twee. Het is een schier onmogelijke opgave om individualisten op één lijn te krijgen, ze erop te houden en bij het niet nakomen van de afspraken ook te corrigeren, zonder afbreuk te doen aan de ruimte voor creativiteit en enthousiaste initiatieven. En toch is de neiging van de samenleving er om de scholen aan te spreken op hun prestaties: prestaties van het collectief, waaraan de individuele medewerker geacht wordt zich te conformeren. De – inmiddels weer opgeschorte – invoering van een Lerarenregister is daarvan een gevolg. Toch doen scholen er hun best voor en lukt het scholen om een naam te verwerven in de omgeving. Het is een aparte studie waard om uit te vinden hoe dat komt.

5. De taken van de schoolleiding: een beknopt overzicht

De taken van de schoolleiding zijn veelzijdig en veelvormig. Er zijn meerdere indelingen te maken, waarbij het er telkens op neerkomt een aantal zaken op de juiste manier te integreren. Omdat er meestal sprake zal zijn van een schoolleidersteam, ligt het voor de hand dat er een portefeuillevdeling plaatsvindt en dat elk lid van het team taken op zicht neemt die hem/haar het best liggen. Het moet gezegd worden dat dit nooit tot een ideaal takenpakket voor elk lid persoonlijk zal leiden en dat er ook minder geëigende onderwerpen tot het pakket gaan behoren.

Om ervoor te zorgen dat alle leden van het schoolleidersteam zich betrokken voelen bij hetgeen de anderen doen, is kennis van zaken tot een bepaald niveau van belang. Men moet dus weten wat de anderen doen, om te voorkomen dat de aandacht uitsluitend uitgaat naar de belangen van de eigen portefeuille.

5.1. Algemeen

Naast de zorg voor het onderwijs, wordt de schoolleider verantwoordelijk geacht voor de volgende aspecten.

Visieontwikkeling

Men wordt geacht beleid te ontwikkelen vanuit een geformuleerde en door de achterban gedeelde visie.

Inspirerend voorbeeld

Wat past bij de school; bij de doelgroep die je bedient en past dat ook bij jou?

Leiderschap in optima forma.

Beheerder

De school als arbeidseenheid van professionals en leefwereld van jonge mensen; een geoliede organisatie van onderwijs en de ondersteuning daarvan.

Bedrijfsvoering

Financiën (reserveringen, afschrijvingen, formatie, boekhouding, administratie; personeel en arbeidsvoorwaarden; veiligheidsvoorschriften; onderhoud van het gebouw

Welzijn en zorg

Zowel voor het personeel als voor de leerlingen dient een veilige werkomgeving in de breedste zin van het woord te worden gecreëerd.

5.2. Bewaker van het onderwijsproces

Daarnaast is er het onderwijs zelf. Het werk met de leerlingen is een zaak voor de docenten. De schoolleiding staat voor de volgende taken. Om het denken hierover te activeren, worden die vragenderwijs besproken.

Data verzamelen in het kader van kwaliteitszorg

Met welk doel? Met name om zichtbaar te maken of het onderwijs voldoende resultaat oplevert en om te zien of de gemaakte afspraken worden nageleefd?

Trendanalyses maken. Met welk doel? En wie doet er wat mee?

Toezicht op dagelijkse gang van zaken

Van het werk van de conciërge tot en met het lesrooster. Orde en netheid binnen en buiten de school. Rust en regelmaat voor leerlingen en medewerkers

Toepassing wettelijke voorschriften

Ook het onderwijs is gehouden aan wettelijke regelingen. Van onderwijstijd tot examenregelingen. Het Programma van Toetsing en Afsluiting en het examenreglement zijn inmiddels in juridische termen gegoten documenten, omdat zij de verantwoording regelen voor een zuivere gang van zaken. Beroepsprocedures en klachtenregelingen dienen naar behoren te worden verzorgd.

5.3. Ondernemer

De schoolleider is geen zetbaas of bewaker van de processen. Er wordt ook een proactieve houding verwacht met gevoel voor maatschappelijke ontwikkelingen, landelijke en regionale trends, samenwerking met andere instellingen en wat al niet. Steeds zijn er keuzes te maken die het onderwijsaanbod op de school aangaan.

Pedagogisch ondernemerschap

Welk onderwijs hoort bij de leerlingenpopulatie die je wilt bedienen? Hoe zet de school in op nieuwe ontwikkelingen op onderwijskundig en maatschappelijk terrein?

Kansen en bedreigingen in de regio

Ontwikkelingen in leerlingenaantallen en basisgeneraties; nieuwbouwwijken en demografische ontwikkelingen hebben invloed op de populatie die de school binnenkomt: met welke (nieuwe) behoeften hebben we rekening te houden?

Relaties met derden

Bedrijven, brancheorganisaties en vertegenwoordigers van basisonderwijs en hoger onderwijs: wat betekenen die voor de school? Maar ook de omwonenden van de school en de lokale overheid vragen aandacht: wat doen we wel en wat doen we niet?

6. Vragen

6.1. Leidinggeven is een vak?

Persoonlijk leiderschap enerzijds en onderwijskundig leiderschap anderzijds. Onderwijskundige leider ontwikkelt visie en strategisch beleid; ook kent hij en ontwerpt hij onderwijskundige concepten. Wat kun je leren en wat heb je van jezelf? Hoe gaan we om met wet- en regelgeving, zoals de invoering van het Professioneel Statuut en het Register Leraren?

6.2. Zonder charisma geen leider?

Persoonlijk leiderschap is nodig om mensen te inspireren en te houden op het gekozen pad. Wanneer heb je charisma nodig en wanneer zit het 'in de weg'?

6.3. Wat is het doel dat we met onderwijs nastreven?

Willen we streven naar geluk, naar een diploma, naar culturele ontplooiing, naar een goede inkomen? De visie van Dewey (begin 20^e eeuw) en Biesta (21^e eeuw)

6.4. Is een leerling een product of een gewas?

(industriële opvatting versus organische opvatting (Ken Robinson))

De basishouding van de leraar: het krachtenspel tussen opleiden, vormen en doen ontwikkelen van de leerling. Zie de TED-lezing van Ken Robinson (met ondertiteling: (http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html))

6.5. Nieuwe ontwikkelingen

Wat verstaan we onder 'gepersonaliseerd leren'? Hoe innovatief kunnen en willen we zijn in onze school. Wat betekent dat voor het onderwijs, voor de huisvesting, de infrastructuur voor de informatievoorziening? Kansen zien en kansen grijpen.