

Waarom jij dit e book moet lezen:

Omdat je een schoolleider bent die iedere dag weer met hart en ziel werkt aan en op school. Omdat het je oprechte ambitie is om je school te laten groeien op alle mogelijke manieren.

En vooral ook omdat jij een schoolleider met ambitie bent. Jij wilt je persoonlijk leiderschap pakken. Niet alleen in je werk maar in je hele werkzame en persoonlijke leven. Of je nu schoolleider, partner, vader of opa bent. In al deze contexten toon jij je persoonlijk leiderschap.

Daarnaast is het voor jou belangrijk om doorlopend te reflecteren op je schoolleider zijn. Je herkent jezelf in wie je bent en je bent bereid kritisch te kijken naar jezelf en de uitdagingen die er voor je zijn in je persoonlijke ontwikkeling maar vooral ook in je leiderschapsontwikkeling.

Dat laatste komt voort uit wat ik “de waan van de dag noem”. Veel schoolleiders laten zich leiden door deze waan van de dag. Daardoor komen ze aan een aantal essentiële zaken niet toe. En dat is jammer! Dat vind je vooral zelf ook!

Is het bovenstaande op jou van toepassing? Dan is het zeker tijd om dit e book te lezen en kennis te nemen van die zaken die jouw leiderschap beïnvloeden.

Inleiding

Woensdag 10 april 2019 zat ik in mijn auto en was onderweg naar huis vanuit de school waar ik op dit moment een interim-opdracht heb. Op de radio hoorde ik over het verschijnen van het rapport “De staat van het Onderwijs”. In dit rapport doet de Onderwijsinspectie jaarlijks verslag van haar bevindingen in het Nederlandse onderwijs. Ik hoorde nog net de conclusie en die was niet mis te verstaan. Voor het zoveelste jaar op rij was de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs gedaald. Weliswaar niet in zo’n rap tempo als in eerdere jaren maar toch. Weer is de kwaliteit (of zijn het de opbrengsten?) gedaald. Dat zette me onmiddellijk aan het denken. Hoe kan het toch dat dit weer een van de conclusies is? Al die leraren en schoolleiders die dag in dag uit hard werken om de aan hun zorg toevertrouwde kinderen te begeleiden in hun ontwikkeling. En ondanks al die goedbedoelde inspanningen is het resultaat voor het zoveelste jaar op rij dat de kwaliteit weer achteruit is gegaan.

Het rapport beslaat het totale Nederlandse onderwijs. Mijn belangstelling geldt echter vooral het primair onderwijs. In het deelrapport “De Staat van het Primair Onderwijs” gaat de inspectie vooral in op de ontwikkelingen in het primair onderwijs. Op zich een goed leesbaar deelrapport, lees het vooral, mocht je dit nog niet hebben gedaan. In het deelrapport wordt het onderstaande geschreven over de rol van het leiderschap in het primair onderwijs.

Rol schoolleiders bij koers en kwaliteit

“Schoolleiders zijn van groot belang voor de onderwijskwaliteit. Leidinggeven aan ontwikkeling en verbetering van het onderwijs en het creëren van een professionele cultuur om dit met elkaar te bereiken, vormen de kern van hun vak (Onderwijsraad, 2018b). Inspecteurs zien hoe schoolleiders het verschil kunnen maken voor leraren en leerlingen. *Een goede schoolleider formuleert vanuit een duidelijke visie concrete gedeelde doelen, organiseert het samen leren van de leraren om deze doelen te bereiken en evalueert of de doelen bereikt worden.* (arcering van mij). Het toenemende aantal vacatures voor schoolleiders brengt daarom grote risico's met zich mee voor de onderwijskwaliteit. Zonder de schoolleider in deze rol gaan de lessen wel door, maar is de kans op verwatering van koers en kwaliteit groot”

Daar staat nogal wat, vind ik. Uit onderzoek is al meermalen gebleken dat schoolleiders er echt toe doen als het gaat om de kwaliteit van het geboden onderwijs op de scholen. Blijkbaar zijn voor de inspectie ontwikkeling en een professionele cultuur nog steeds van belang. Want dat zijn de kernelementen van het vak. En wat ook belangrijk is: voor de inspectie bestaan er dus goede en minder goede schoolleiders. Want een **goede schoolleider** formuleert vanuit visie concrete en gedeelde doelen. De **goede schoolleider** organiseert het samen leren van leraren om dit te bereiken en een **goede schoolleider** evalueert of de doelen bereikt worden.

Een directeur-bestuurder die reageerde op een van mijn blogs gaf een mooi beeld van wat zij zag bij de leidinggevendenden in haar bestuur:

“Beste René, het is zeker niet eenvoudig om een goede schoolleider te zijn. Het is fijn om een rol aangenamer te maken, maar nog prettiger als het aangenamer wordt doordat je de juiste dingen doet. Ik heb als bestuurder ervaren dat schoolleiders zich te weinig bewust zijn dat hun rol zeer veelzijdig is en dat je constant moet schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Je bent een teamcoach, organisatiemanager, ondernemer, communicatieve verbinder en spin in het onderwijskundig web. Deze aspecten moet je planmatig en ook beleidsmatig effectief managen. En daar gaat het juist heel vaak fout. We denken dat afspraken worden uitgevoerd.... maar we maken er teveel en verliezen ze uit het oog in de waan van alledag. Structuur,

cultuur van samenwerking en monitoring zijn de belangrijkste elementen om samen succesvol te worden. En juist in het primair onderwijs is dat vaker plaksel dan sterke lijm. Daarom lukken veel vernieuwingen niet en lijkt de rol van schoolleider zo lastig. Beperkte keuzes en focus houden op doelen en uitvoering, dat maakt schoolleiderschap eenvoudiger en daarmee ook aangenamer in mijn optiek". 😊

Op zich heeft iedere schoolleider in het primair onderwijs wel houvast aan de inhoud van het deelrapport van de inspectie. Eigenlijk lees je daarin wat de inspectie van een schoolleider verwacht als het gaat om het leidinggeven aan een basisschool. Of nog wat sterker: je leest wat de inspectie verstaat onder een goede schoolleider. En (maar dat is mijn conclusie) als je het anders doet ben je dus in de ogen van de inspectie geen goede schoolleider. Zou dat misschien een verklaring kunnen zijn voor het feit dat het steeds moeilijker wordt om schoolleiders te werven? Dat vacatures voor schoolleiders gemiddeld lang openstaan? Ik weet het niet zeker, maar het zou me niet verbazen. De maatschappelijke druk op de inhoud van het vak van schoolleider is de laatste jaren alleen maar toegenomen. Terwijl aan de andere kant de status van het vak van schoolleider steeds minder wordt. Geen fijne situatie.

Mijn eigen bevindingen

Ongeveer tegelijkertijd met het verschijnen van dit rapport “De staat van het Onderwijs” was ik bezig met mijn eigen onderzoek onder schoolleiders. Ik ben bezig om nieuw aanbod te ontwikkelen voor mijn TBLD-Academy en daarvoor heb ik 100 schoolleiders uit mijn eigen LinkedIn netwerk gevraagd om een uurtje van hun kostbare tijd ter beschikking te stellen voor mijn onderzoek. Uiteindelijk reageerden 73 van hen positief op mijn vraag. En uit deze reacties heb ik een representatieve steekproef getrokken van 24 schoolleiders kijkend naar geslacht, denominatie, geografische spreiding en leeftijd. Deze 24 schoolleiders heb ik de afgelopen weken telefonisch gesproken. Aan alle 24 stelde ik dezelfde drie vragen. Natuurlijk ontwikkelt ieder gesprek zich weer anders maar iedereen heeft antwoord gegeven op de volgende drie vragen:

- Waar lig jij 's nachts weleens wakker van als het gaat om jouw vak of jouw school?
- Wat is voor jou de grootste uitdaging waar het Nederlandse onderwijs voor staat?
- Wat is voor jouw persoonlijke ontwikkeling de grootste uitdaging?

Uit deze gesprekken is voor mijn nieuwe aanbod ontzettend veel informatie gekomen. Maar wat zeker zo belangrijk is: er is ook veel waardevolle informatie gekomen over de inhoud van het vak van schoolleider anno 2019. En houd dan nog even voor ogen wat de inspectie verstaat onder een goede schoolleider.

Een goede schoolleider:

- Formuleert vanuit visie concrete en gedeelde doelen
- Organiseert het samen leren van de leraren
- Evalueert of de doelen zijn bereikt

De vraag is dan aan de orde of je geen goede schoolleider bent als je er niet in slaagt om deze drie aspecten van leiderschap in je dagelijkse werk te integreren. Want dat is op zich best opvallend. De schoolleiders die ik heb geïnterviewd, hebben het niet of nauwelijks gehad over deze drie eigenschappen van een goede schoolleider. En toch waren dat stuk voor stuk bevlogen onderwijsprofessionals die dag in dag uit bezig zijn om hun kennis en kunde ten dienste te stellen aan de school waar ze werken. Die zich

ongetwijfeld ook bezig houden met het ontwikkelen en implementeren van visie en doelen. Die inhoudelijke pogingen doen om het samen leren van de leraren te organiseren en die ook vast en zeker evaluatiemomenten plannen om de school en het onderwijs beter te maken.

Maar die ook aan mij vertelden dat hun dagelijkse werk er vaak heel anders uit ziet. Die me meenamen in hun verhaal en hun werkelijkheid op hun school. Die me heel open een kijkje gunden in hun schoolleider zijn. En dan hoor ik heel andere dingen. Dan hoor ik bevlogen schoolleiders praten over het feit dat bijna geen dag verloopt zoals ze deze van te voren hadden gepland. Dan hoor ik vermoeide schoolleiders vertellen over hun werkelijkheid, hun struggles met hun teams en vaak ook hun problemen met ouders en kinderen. Dan hoor ik eigenlijk tussen de regels door dat de inhoud van het schoolleiders vak zodanig aan het veranderen is dat het bijna niet te doen is. Voor hen dan. Dan hoor ik schoolleiders die veel werkdruk ervaren. Dagelijks komen er allerlei zaken op hen af die veel tijd en aandacht vragen. Dit kunnen problemen zijn die zich maar niet lijken op te lossen of collega's die regels en afspraken zijn vergeten. Terwijl ze de plooiën van de dag gladstrijken schiet ze te binnen dat ze bij een vergadering of overleg worden verwacht. 'S avonds ploffen ze thuis op de bank en verzuchten ze: "Kon ik maar eens iets doen aan die waan van de dag"

Bijna zonder uitzondering gaven de schoolleiders die ik heb gesproken het bovenstaande aan. Ervan uitgaande dat dit voor veel schoolleiders de keiharde dagelijkse werkelijkheid is, ligt de vraag voor de hand hoe deze werkelijkheid zich verhoudt tot de mooie woorden van de inspectie in haar deelrapport. En dan ben ik geneigd om te zeggen: niet. Dat de laatste zin in het rapport "De staat van het Onderwijs" misschien wel de belangrijkste is: "Het toenemende aantal vacatures voor schoolleiders brengt daarom grote risico's met zich mee voor de onderwijskwaliteit. Zonder de schoolleider in deze rol gaan de lessen wel door, maar is de kans op verwatering van koers en kwaliteit groot"

Dan zou het zomaar kunnen zijn dat de geformuleerde goede schoolleider in de ogen van de inspectie wel bestaat maar niet zo vaak voorkomt als eigenlijk gewenst zou zijn. De directe link die er wordt gelegd tussen het steeds moeilijker vinden van schoolleiders in vacatures en de kwaliteit van het onderwijs impliceert dit wel. Maar veel meer schoolleiders werken in een "waan van de dag" zoals ik hierboven heb beschreven. Want de kans dat de door mij gesproken schoolleiders de enige zijn in Nederland die deze waan van de dag ervaren, lijkt me verwaarloosbaar klein.

Waar lopen schoolleiders tegenaan?

Maar waar lopen de schoolleiders dan zoal tegenaan? Waarom ploffen ze 's avonds zo vaak op de bank met het idee dat ze de regie over de afgelopen dag weer kwijt waren? Dat ze vaak alleen reactief bezig zijn en niet vanuit hun eigen agenda hebben kunnen werken? Wat maakt dat ze ervaren wat ze ervaren? In de gesprekken die ik met deze schoolleiders heb gevoerd werden onder andere de volgende items genoemd:

- Hoe plan ik de dag zodanig in dat hij voor mij effectief verloopt?
- Ik maak me zorgen over de ontwikkeling van de groepen, er is zoveel aan de hand met de leerlingen
- De veelheid van activiteiten voor mijn leraren.
- Hoe help ik mijn leraren om de juiste focus te houden?
- Hoe vergroot ik het eigenaarschap van mijn leraren?
- Hoe communiceer ik op een goede manier met de ouders?
- We werken met zijn allen in een totaal vastgeroest systeem
- We willen graag innovatieve leraren en innovatieve directeuren maar de opleidingen bieden daar niets voor en dateren qua inhoud uit het begin van deze eeuw
- Geef de leraren hun autonomie terug en er gaan mooie dingen gebeuren!
- De rol van de PABO moet wezenlijk veranderen. De PABO moet veel beter aansluiten bij wat het onderwijsveld vraagt en nodig heeft.
- Ik moet mijn communicatieve vaardigheden verder ontwikkelen
- Ik wil af van de controle en meer op vertrouwen werken
- Ik wil meer kennis van en over mijn vak
- Hoe vertaal ik mijn visie naar het primaire proces?
- Ik wil meer weten over reflecteren en dan vooral hoe ik leraren help om te reflecteren.

Is het bovenstaande herkenbaar voor jou? Ben jij een schoolleider die de waan van de dag ervaart? Is het voor jou lastig of wellicht zelfs onmogelijk om vanuit visie concrete en gedeelde doelen te formuleren? Om het samen leren van je leraren te organiseren en vervolgens te evalueren of deze doelen zijn bereikt?

Dan heb ik goed nieuws voor jou!

Is het bovenstaande herkenbaar voor jou? Ben jij een schoolleider die de waan van de dag ervaart? Is het voor jou lastig of wellicht zelfs onmogelijk om vanuit visie concrete en gedeelde doelen te formuleren? Om het samen leren van je leraren te organiseren en vervolgens te evalueren of deze doelen zijn bereikt?

Dan heb ik goed nieuws voor jou!

In mijn training “APK voor Schoolleiders” ga ik dieper in op aspecten die je in dit e-book hebt gelezen.

De onderwerpen die in deze training aan de orde komen zijn:

- Persoonlijk Leiderschap
- De rol van ouders in de school
- Visie en missie
- Jouw team
- De plaats van jouw school binnen de stichting

Deze training is compleet online te volgen. Je bepaalt dus zelf waar en wanneer je deze training volgt. Kijk voor meer informatie op www.renerensen.nl