

Schoolmanagers reageren op negatief onderwijsrapport

Openhartig over leiderschap

Het werkklimaat is demotiverend, vindt 59 procent van de leraren in Nederland en leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol. Dit blijkt uit het in oktober jongstleden verschenen onderzoek, 'Lessen in leiderschap', van de HayGroup. Vakblad Groen Onderwijs sprak met drie vestigingsmanagers van scholen. Zij geven openheid over hun wijze van leidinggeven en problemen waar ze tegenaan lopen.

Els Jongsma (Wellantcollege Aalsmeer), Peter van 't Rood (AOC Terra Meppel) en Gertwim de Haas (Groenhorst College Barneveld) nemen het rapport zeer serieus. De Haas heeft het rapport verspreid

onder diverse collega's en Van 't Rood – per 1 december met pensioen – heeft het onderzoek uitgebreid besproken met zijn opvolger. Grofweg drie dingen moeten volgens le-

raren anders voor een beter werkklimaat: zaken beter organiseren, duidelijkere verwachtingen en doelstellingen en meer nadruk op de prestaties van de leerkrachten.



Peter van 't Rood, AOC Terra Meppel: "Ik zie een manager als een leider van een huttentocht door de bergen. Je zorgt nadrukkelijk voor de mensen die je leidt en doet dat door een koers uit te stippelen"

Beter organiseren

Dat het rapport voor de meeste scholen negatief uitpakt, heeft volgens De Haas mede te maken met het moment waarop het onderzoek is verricht. Veel scholen zijn nu bezig om competentiegericht onderwijs in te voeren. “Ik zou gefaald hebben als dit bij ons over één of twee jaar niet gelukt is”, stelt De Haas. Sinds zijn aantreden bij het Groenhorst College in november vorig jaar heeft hij veel in gang gezet. Hij heeft eerder, als leidinggevende van twee roc’s, met dezelfde problematiek te maken gehad. “Het competentiegericht leren werd top-down neergelegd, maar je moet mensen dan wel in staat stellen daar handen en voeten aan te geven. Toen ik aankwam bij het Groenhorst College merkte ik dat daar weinig aandacht aan is besteed.”

Jongsma en Van ’t Rood vertellen dat door de snelle veranderingen veel georganiseerd en gefaciliteerd moet worden. Jongsma: “Je moet bijvoorbeeld bijscholing bieden, mensen een eigen coach geven en het gebouw moet erop aangesloten zijn.” Voor AOC Terra is zelfs een compleet nieuwe school gebouwd. Ook figuurlijk is er veel bewegingsvrijheid op de school. Van ’t Rood: “We faciliteren veel en daar gaan we vrij ver in om mensen ruimte te bieden voor het ontplooiën van initiatieven. Onze filosofie is dat je moet kunnen woekeren met je talenten.” Op een ander punt vindt Van ’t Rood dat de school minder goed is georganiseerd. “We meten wel leerlingtevredenheid en voortijdig schoolverlaten, maar doen daar in het algemeen vrij weinig mee. Nu is het vooral incidentmanagement.” Dit uit zich volgens hem ook in de contacten met leraren. “Bij goede resultaten zijn we scheutig met een compliment. Gaat iets niet goed, dan grijp je in. Maar het zou systematischer kunnen.”

Duidelijkheid

Wat leraren vooral willen is meer duidelijkheid, maar ook hier lijkt competentiegericht leren roet in het eten te gooien: het maakt de zaken er niet helderder op. De Haas: “Er zijn nu geen van A tot Z voorgeschreven lesprogramma’s met bijbehorende boeken meer. Een aantal kaders is weggevallen.” Toch

vindt de De Haas dit een winstpunt:

“Eigen creativiteit en vakkennis zijn belangrijker geworden. Dit is hét moment voor leraren om hun vakgebied neer te zetten.”

Jongsma ziet het als een van de eerste taken van een manager om het belang van competentiegericht onderwijs duidelijk te krijgen: “Dat samenwerken betere resultaten oplevert en ook kansen biedt, bijvoorbeeld om een rol als coach te vervullen of beter thuis te raken in het bedrijfsleven.” Aan de andere kant krijgt ze van mensen terug dat zij het moeilijk vinden om in het oog te houden wat het doel is van de school. “Ik merk dat het niet altijd goed lukt om uit te leggen wat er op Wellant gebeurt en om de link naar mijn school te leggen. Dat geeft wel eens wat onrust.”

Het steeds lager inzetten van verantwoordelijkheid zorgt volgens Jongsma in ieder geval voor meer duidelijkheid: “Teamleiders zitten dichter op de docent.” Daarnaast heeft ze een wekelijks vakgroepoverleg ingevoerd en wordt een aantal keer per jaar een onderwerp met betrekking tot competentiegericht leren besproken.

Al is het doel duidelijk, dan is er nog de weg er naartoe. Tijdens een plenair overleg waarin De Haas de nieuwe onderwijsvisie voor het Groenhorst College besprak, is geconcludeerd dat er vele thema’s leven op school, los van de vakken. Op basis daarvan is besloten om projectteams op te richten die aan ‘producten werken’ zoals ict en examineren en hierover communiceren. De Haas: “Zo werken we gezamenlijk aan de koers van de school.” Daarnaast benut De Haas de weekopening op maandagochtend om zijn visie te geven en zo meer duidelijkheid te scheppen.

Prestaties en samenwerking

Overleg, bijeenkomsten, verantwoordelijkheid lager inzetten, samenwerken – maar hoe wordt gemeten of dit alles vruchten afwerpt en of een leraar hierin zijn rol goed heeft vervuld? De leraar wil immers meer nadruk op zijn prestaties. Van ’t Rood: “Sfeer en leren zijn belangrijk voor een leerling, hij moet zich veilig en uitgedaagd voelen. We vragen leerlingen om hun docenten te beoorde-



Gertwim de Haas, Groenhorst College Barneveld:
“Je kiest een bestemming voor je organisatie, je gegiste bestek, maar het verzeilde bestek ziet er heel anders uit”

len op kerncompetenties. Een leerling kan die verantwoordelijkheid prima aan. Hij zal nooit wraak nemen op een leraar door een enquête op een bepaalde manier in te vullen.” Deze enquête en de beoordeling van twee collega-docenten en een leidinggevende vormen de insteek voor het functioneringsgesprek. Dit wordt gehouden met Van ’t Rood



Els Jongmsa, Wellantcollege Aalsmeer, vergelijkt leidinggeven met een tango: "Via de dans kun je richting aangeven, maar de docenten houden daarin wel hun eigen creativiteit en ontwikkeling"

zelf, of een van de twee onderwijscoördinatoren.

Ook als het om praten over prestaties gaat, komt de verantwoordelijkheid dus steeds lager te liggen. Degene die jouw prestaties als leraar bespreekt, is tegelijkertijd degene met wie je samenwerkt. In het bedrijfsleven een normaal verschijnsel, maar in het onderwijs niet ge-

bruikelijk. Jongmsa: "Docenten hebben altijd hun eigen ding gedaan, zijn autonoom en vakgericht. Nu moeten ze op eens samenwerken. Dat werkt alleen als je van elkaar op aankan. Dat vraagt een cultuuromslag, een levendige houding en dus niet direct na de les naar huis of op kantoor zitten met de deur dicht." Het gaat zelfs zo 'ver' dat van leraren, maar in eerste instantie van teamleiders, wordt verwacht dat ze elkaar aanspreken op hun samenwerking. Alle drie de geïnterviewden kunnen zich voorstellen dat dit moeilijk is, maar vinden dat het bij het nieuwe leren hoort. De Haas zorgt er voorafgaand aan een schooljaar voor dat duidelijke afspraken over rollen en taken binnen de teams worden gemaakt – dit in overleg met de leraren. "Doordat je afspraken maakt, worden de collega's die in gebreke blijven daarop aangesproken door andere collega's. Je moet het zien als een upgrading van prestatiegericht werken. Werk je niet goed samen dan hebben anderen daar last van en krijg je een soort kettingreactie. Men is meer op elkaar aangewezen."

Leiderschapsstijl

De wijze waarop wordt (samen)gewerkt in een organisatie hangt sterk af van de manager en de stijl die hij of zij hanteert. Uit het rapport blijkt dat de democratische leiderschapsstijl het onderwijs domineert. Leiderschap is volgens de HayGroup pas 'excellent' als een manager tenminste drie leiderschapsstijlen laat zien, zoals de democratische, coachende en gezaghebbende. Vakblad Groen Onderwijs vroeg de managers welke stijl zij hanteren en met welke metafoor zij een leider vergelijken. Van 't Rood: "Het rapport klopt wel met onze bevindingen. Wij zitten aan de vriendelijke en coöperatieve kant, maar dat blijkt niet de meest effectieve." In termen van het rapport beschrijft Van 't Rood zijn stijl als coachend en democratisch, maar weinig gezaghebbend, dwingend en maatgevend. "Ik zie een manager als een leider van een huttenocht door de bergen. Je zorgt nadrukkelijk voor de mensen die je leidt en doet dat door een koers uit te stippelen. Deze kun je bijna nooit helemaal volgen, want

soms moet je je aanpassen aan het gebied en de omstandigheden."

De Haas gaat de zee op voor zijn metafoor: "Ik denk aan gegist bestek en verzeild bestek. Je kiest een bestemming voor je organisatie, je gegiste bestek, maar het verzeilde bestek ziet er heel anders uit. Soms moet je kruislings varen, dan is er geen wind en dan ga je weer volle kracht vooruit. Hoe scherper je gegiste bestek is, hoe beter je je activiteiten kunt benoemen en hoe eerder je je doel bereikt. Tegelijk word je zoveel rijker van de kennis die je krijgt door de reis en de omgeving." Daar voegt hij nog aan toe: "Om een schip voor de reis te bouwen moet je mensen niet met hout laten sjuouwen, je laat ze eerst verlangen naar de zee." De Haas vindt dat directeuren en teamleiders over een breed arsenaal aan managementvaardigheden dienen te beschikken. Hij definieert zijn leiderschapsstijl als 'situationeel', waarbij hij vooral directief en verbindend optreedt. Van teamleiders verwacht hij in ieder geval dat zij sturingscapaciteiten hebben en in staat zijn tot democratisch overleg.

De wijze waarop Jongmsa de school aanstuurt beschrijft ze als coachend:

"Daarin heb ik een meer ondersteunende functie. Ik zeg niet hoe iets moet gebeuren, maar wat er moet gebeuren. Mensen hebben veel vrijheid om hun taken zelf in te vullen. Ik zie het als een tango. Je kunt geen lerende organisatie creëren, maar wel het leervermogen vergroten. Via de dans kun je richting aangeven, maar de docenten houden daarin wel hun eigen creativiteit en ontwikkeling." Jongmsa geeft aan ook wel democratisch te zijn: "Er wordt naar elkaar geluisterd, maar er is geen eindeloze vergadercultuur. Misschien wordt wel iets teveel van bovenaf opgelegd. Je kunt niet zomaar van alles naar binnen plemen zonder wederkerigheid. Ik hoop dat de studiemiddagen daar meer evenwicht in kunnen brengen."

Feedback

Om erachter te komen of ze op het goede spoor zitten, onderwerpen de managers zichzelf regelmatig aan een assessment. Van 't Rood: "Iedereen heeft kritiek op het hogere niveau, maar die kritiek hoor

je niet gauw. Ik probeer daarom feedback te krijgen op de zwakke punten zoals ze uit mijn assessment zijn gekomen. Vandaar dat ik het ook laat lezen door de onderwijscoördinatoren.”

Als Van 't Rood wordt gevraagd wat zijn zwakke én sterke punten zijn, antwoordt hij: “Ik ben goed in organisatie-sensitiviteit en individueel leiderschap. Minder goed ben ik in groepsgericht leidinggeven. Ook zou ik besluitvaardiger mogen zijn. Ik denk erg genuanceerd, besef zowel de plus- en minpunten van een besluit en pols meerdere mensen. Daardoor duurt het langer voordat ik een besluit neem, maar dan heb je wel

een breder draagvlak. Ik werk actief aan mijn verbeterpunten en stel me daar kwetsbaar in op.”

Jongsma, die soms de feedback krijgt dat de doelen duidelijker gesteld zouden mogen worden, vindt verder dat ze niet altijd even coachend is: “Daarmee bedoel ik dat ik weleens wat kort door de bocht kan zijn. Dan roep ik wat ik niet goed vind en denk ik achteraf: had dat niet anders gekund?” Wat ze een goede eigenschap vindt, is dat ze dicht bij zichzelf blijft: “Ik probeer me niet stoerder voor te doen dan ik ben.”

‘Last, but not least’ De Haas: “Men vindt dat ik snel schakel en over heel veel

dingen veel weet. Een leerpunt van mij is dat ik meer om feedback moet vragen. Bij mijn aantreden in november vorig jaar was ik vooral bezig met analyses en vrij directief. Dit heeft er ook mee te maken dat ik vrijwel alleen heb gewerkt met crisissituaties. Door directief leiding te geven creëer je een afstand, maar ook een helikopterview. Van lieverlee kun je dan meer ruimte maken voor gesprekken en de balans vinden tussen een taakgerichte en mens-/relatiegerichte stijl. Dat werkt denk ik beter dan het heel leuk met elkaar hebben in het begin.” □