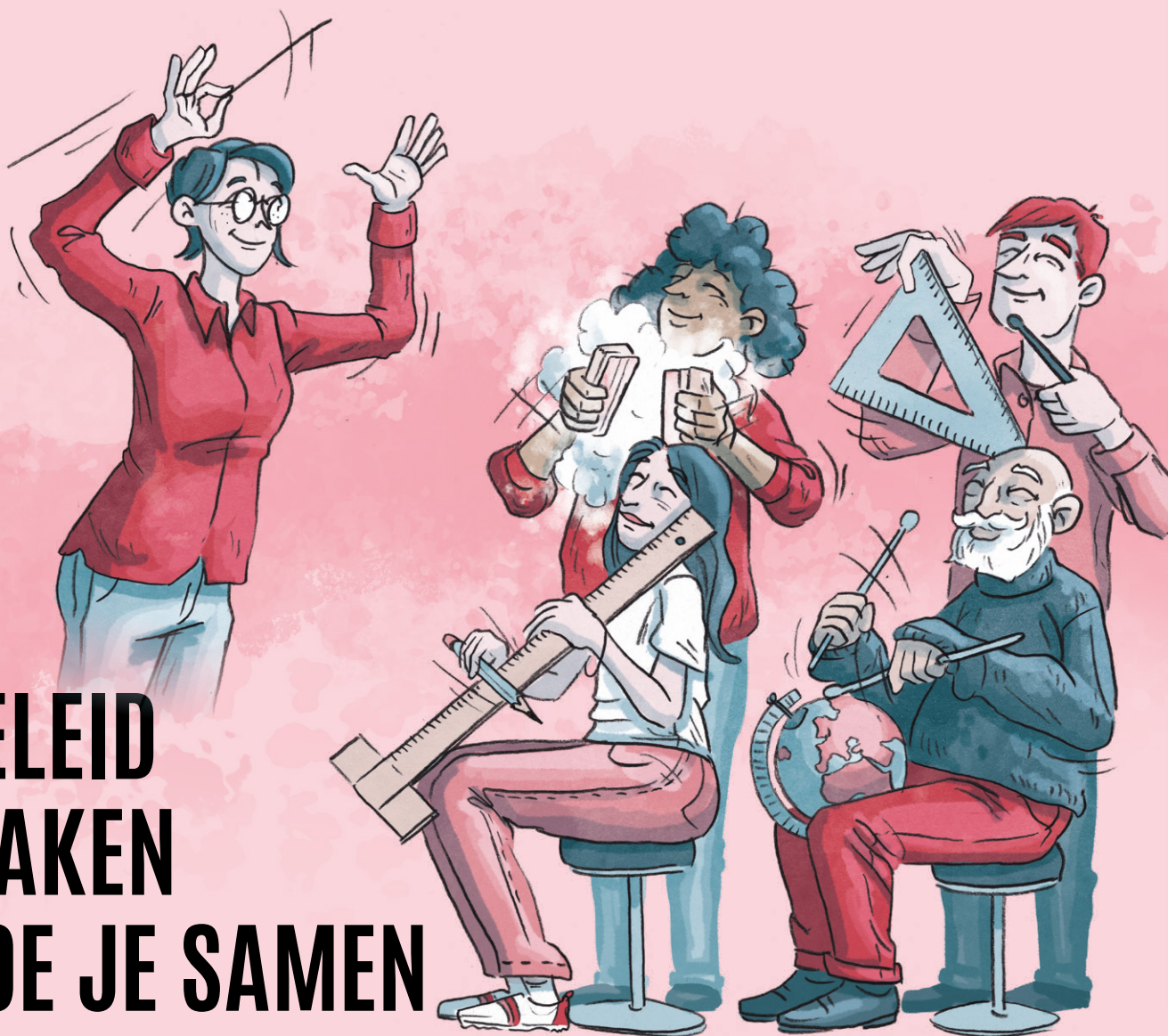


BELEID MAKEN DOE JE SAMEN



Leiderschap opnemen is hard werken. Samen werken ook. Zoeken naar een gedragen beleid, reflecteren, dingen uitproberen, vallen en weer opstaan. Het is ook belangrijk werk, zeker op school. Het zorgt ervoor dat kinderen zich evenwichtig kunnen ontwikkelen en maakt kwaliteitsvol werken mogelijk voor alle collega's.

Peter Knapen noemt goed leiderschap een mooi geschenk voor iedereen: niet alleen voor de kinderen, de ouders en het personeel, maar voor de hele samenleving. Peter begeleidt schoolleiders en schoolteams in hun groei naar "meesterschap in onderwijs", zoals hij dat zelf noemt.

TEKST

Lies Van Rompaey

ILLUSTRATIES

Rutger Van Parys

Als prille directeur voelt Evy Van Looy dat ze samen met haar team nog een hele weg af te leggen heeft. Samen school maken en alle verscheidenheid en diversiteit in haar team zien als kansen om vooruit te gaan, dat is waar ze naar streeft.

Peter Knapen:

“Goed school-leiderschap is een mooi geschenk voor leerlingen, ouders, leraren en schoolleiders”



Het voorbije decennium verdiepte Peter Knapen zich in leiderschapsontwikkeling, een thema waarover hij aan de KULeuven een gastcollege geeft en waarin hij scholen professioneel begeleidt. We spraken met hem over hoe je als schoolleider en leraar kan groeien naar 'meesterschap in het leiderschap'.

Waarom is goed leiderschap zo belangrijk voor onderwijs?

Vrijwel alle ouders verlangen dat hun kinderen op school kwaliteitsvol onderwijs krijgen en een harmonische opvoeding genieten. Om die mooie droom te verwezenlijken, hebben we goed gevormde leraren en schoolleiders nodig. Onderwijs en opvoeding is immers mensenwerk, en de uitdaging is om alle talenten en vaardigheden van alle leerlingen zo optimaal mogelijk te ontwikkelen.

Ook merken we in de onderwijspraktijken in Vlaanderen dat goede leraren en schoolleiders nog steeds een fantastisch verschil voor hun leerlingen weten te maken. 'Goed schoolleiderschap' is dus een mooi geschenk voor iedereen:

voor de leerlingen en hun ouders, en voor de hele samenleving. En ook voor de leraren en de schoolleiders zelf. Want die genieten mee van de successen die hun leerlingen tijdens het schooljaar hebben bereikt.

Hoe kijk jij naar onderwijskundig leiderschap?

'Onderwijskundig leiderschap' is een schoolleiderschap dat heel bewust en expliciet focust op het optimale leren van alle leerlingen. In het Angelsaksische taalgebied spreekt men over 'Instructional learning' (Dimmick én Leithwood) en 'Leadership for Learning' (J. Mac Beath, e.a.) Om hierin succes te boeken, zijn niet enkel de impulsen van een formele schoolleider van belang, maar is het even cruciaal dat men veel

TEKST
Bart Vranckx



ruimte en professionele aandacht geeft aan het onderwijzen én het opvoeden door de leraren zelf. *Hun* reflecties op *hun* praktijkervaringen en *hun* professionele ontwikkeling zijn immers onontbeerlijk voor kwaliteitsvol onderwijs. De leraar is weer de leider en de expert in het onderwijs- en opvoedingsproces, en is verantwoordelijk voor het leren van alle leerlingen. In dialoog en samenwerking met zijn collega's realiseert hij het 'gezamenlijke' onderwijs- en opvoedingsproject van de school. In dergelijke boeiende schoolcontexten zien de leraren zichzelf niet meer als uitvoerders, maar wel (weer) als verantwoordelijke 'meesters' in de ontwikkeling van hun leerlingen.

Ook voor de formele schoolleider is het een boeiende uitdaging. Zijn missie bestaat er vooral in de schatkist aan ervaringen en inzichten van alle leraren op de school weer te openen. Onderwijskundig leiderschap herwaardeert aldus niet enkel de leraren, maar ook de formele schoolleider(s) zelf.

Hoe verloopt dit in de praktijk?

Een schoolteam kan bijvoorbeeld kiezen om per graad of globaal de leesvorderingen van de voorbije vijf jaar kritisch-constructief te bekijken. Door samen in groepen bewust bij de schooleigen leesdata stil te staan, reflecteren de leraren meteen over hun persoonlijke onderwijsproces. Dat bevordert het vertrouwen in hun kunnen. Vragen die dit gesprek kunnen oriënteren, zijn: Wat vinden we nu zelf van die leesresultaten van onze leerlingen? Welke werkvormen willen we zeker behouden? Wat geeft ons als onderwijsprofessional echt voldoening? Waar willen we bijsturen? Hebben we hierbij extra hulp nodig? Welk soort hulp?

Een ander schoolteam wil het gedrag van de leerlingen grondiger evalueren. Een gesprek over 'wat is vandaag goede opvoeding op onze school?' volgt. 'Wat zijn onze kernwaarden?' 'Hoe kijken we zelf naar 'nieuwe autoriteit'?' Wat betekent die benadering concreet voor ons leraar zijn



Niels Hendrickx

Peter Knapen: "Goed leiderschap is niet de dingen goed doen, maar de goede dingen doen. Op die manier is de essentie van leiderschap meer leiders voortbrengen, en niet meer volgers."

vandaag? Op basis daarvan worden er gepaste school -én klasacties bepaald. Die helderheid zorgt voor een meer gemeenschappelijke en doeltreffende aanpak in de hele school.

Bij onderwijskundig leiderschap is het zo dat dergelijke processen niet stilvallen. Men weet dat de groei en de effectiviteit groter is, als deze processen worden hernomen.

De aantrekkelijkheid van het concept bestaat hierin dat ieder teamlid niet alleen 'medeverantwoordelijk' is voor het onderwijsgebeuren, maar dat het ook de kans krijgt om de eigen talenten en expertises verder te ontwikkelen. Dit draagt bij tot de uitbouw van zowel de persoonlijke visie als de schoolvisie. Tijdens coaching of supervisiemomenten ervaren we dat leraren en schoolleiders zich hierdoor meer in hun 'eigen' professionaliteit aangesproken voelen. Mensen willen zich dus

best wel professionaliseren, mits men hen hierbij heel veel autonomie, ruimte en verantwoordelijkheid geeft.

Waarom spreek jij tijdens je lezing ook over 'meesterschap' in het leiderschap?

Maatschappelijk zien we een intens verlangen naar 'goed' leiderschap. Die roep klinkt internationaal ook almaar luider. Zo staat het thema leiderschap nog steeds hoog op de agenda van UNESCO en The World Economic Forum. Dit geeft aan dat het hedendaagse leiderschap door de mensen niet per definitie als 'goed' of 'waardevol' wordt ervaren.

In het onderwijs hebben we gelukkig een bijna natuurlijke reflex om onszelf als leraar of als schoolleider kritisch te bevragen. De term 'meesterschap' kan ons hierbij verder prikkelen of oriënteren. We dienen ons zo eerlijk mogelijk af te vragen of we vandaag zodanig in het 'leiderschap' staan, dat dit tot een waarachtig geschenk voor de anderen en de school wordt.

Voor iemand als Peter Senge is dit de kern van 'meesterschap'. Hij wijst ondubbelzinnig op het verlangen naar groei. Meer nog: hij spreekt over 'personal mastery' als persoonlijke groei, of over 'teamlearning' als het over het leren van een leiderschapsteam gaat.

Bewust reflecteren over wat 'goed leiderschap' voor jou als leraar en als schoolleider betekent, is bijgevolg wezenlijk. Meesterschap in het leiderschap betekent volgens Senge dat je je eigen talenten *optimaal* inzet, en zodoende ook veel ruimte, reflectiekansen, vertrouwen, feedback en bemoediging geeft om anderen tot persoonlijk of medeleiderschap te stimuleren. Daar profiteert de gehele schoolorganisatie van.

Onder 'goed' leiderschap kan erg veel verstaan worden. Wat zijn volgens jou de belangrijkste dimensies van 'goed' leiderschap?

'Meesterschap' in het leiderschap vertrekt van

het evidente bewustzijn dat goede schoolleiders én goede leraren dankzij hun persoonlijke groei, automatisch meer leereffecten bij hun leerlingen én bij elkaar weten te genereren.

Zo is het zinvol om jezelf af en toe de vraag stellen wat 'goed leiderschap' precies voor jou betekent. Op die manier breng je het referentiepunt of het ideaal dat je voor ogen hebt dichterbij, of je behoudt het minstens.

Leraren en schoolleiders kunnen bij vijf kernvragen van 'goed leiderschap' stilstaan:

VIJF KERNVRAGEN VAN GOED LEIDERSCHAP

1. Wie is voor jou een voorbeeld van goed leiderschap? Waarom?
2. Welke visie(s) op leiderschap vind jij het meest aantrekkelijk en inspirerend?
3. Wat zijn voor jou de kernwaarden in menselijk leiderschap? Hoe ga jij jezelf als leider hierbij spiritueel voeden?
4. Welke zijn voor jou de actuele vruchten van je goed leiderschap, in je klas(sen) of in de gehele school?
5. Wat ga jij nu zelf doen? Met wie? Welk voorbeeld ben jij?

Joseph Lozano gelooft dat we dit 'meesterschap' in het leiderschap' kunnen bereiken door zowel onze *knowing-dimensies*, onze *being dimensies* als onze *doing dimensies* in onszelf aan te boren, en die vervolgens zo authentiek mogelijk met elkaar te verbinden. Die herbronning -en groeibenadering blijkt overigens een essentieel element te zijn van doelgerichte leiderschapsvormingen. Je vindt het ook terug in initiatieven zoals Community Service Learning waar het ook om de inzet van de hele persoon voor de gemeenschap gaat.

De reflecties op vraag 1 en 2 mikken expliciet op de *'knowing dimensie'*. Het gaat hier over alles wat jij weet of wat je zelf hebt ervaren over 'goed leiderschap'. Je kan dit je persoonlijk doorleefde arsenaal aan inzichten over leiderschap noemen, of 'je persoonlijk geweten' over leiderschap.

De reflecties op vraag 3 focussen sterk op wie je als mens bent, zeg maar je *'being dimensie'*. Wat zijn voor jou wezenlijke waarden in je leiderschap? Welke deugden vind je belangrijk? Hoe houd jij jouw inspiratie in je levend? Waar, bij wie of hoe tank jij bij?

Vraag 4 doet je bewust waarderen wat goed loopt in je klas of in je schoolpraktijk: Wat loopt vlot? Waar zie je veel licht? Waar ben je echt blij over? Vraag 5 helpt je dan om toekomstgericht terug te keren naar je klaspraktijk of schoolpraktijk. Wat zou je graag anders willen doen? Waar zie je kansen tot verbetering? De vragen 4 en 5 doen je reflecteren over je *'doing-dimensie'*.

Uit leiderschapspraktijken leren we dat mensen zich als meer integer, vertrouwensvoller én ook succesvoller ervaren als hun *'knowing'* en *'being'* en *'doing'* hoog humaan zijn, of als men hierin groeit. Men kan dan stellen dat de drie dimensies behoorlijk congruent met elkaar zijn verweven. Goede schoolleiders en goede leraren ervaren zichzelf dan *'als vanzelfsprekend'*. Ze vertellen dan dat ze datgene waartoe ze zich professioneel geroepen voelen, quasi automatisch of van nature doen. Met heel hun geest, hun hart en hun ziel. Het loopt dan bij hen in de klas of op school op wieltjes.

Dat klinkt alvast aantrekkelijk. Maar hoe ontwikkelen mensen dan die knowing-dimensie van leiderschap?

Vooreerst is het zinvol om je te durven spiegelen aan waardevolle modellen (zie vraag 1). De keuze die mensen hierbij maken, blijkt immers behoorlijk voorspellend te zijn voor het soort leider dat iemand uiteindelijk zal worden.

We zien gelukkig steeds meer leiderschapsvisies -en praktijken in onze scholen evolueren naar: 'we moeten het echt samen doen'.

Tijdens de vormingen merk ik dat sommige mensen spontaan hun eigen ouders, hun kinderen, een vriend, een zus of een familielid als een prachtig voorbeeld van *'good leadership'* vermelden. Anderen waarderen met passie een fantastische leraar of een schitterende directeur uit hun kindertijd. Gemeenschappelijk is dat men als voorbeeld van *'good leadership'* iemand heeft ervaren, voor wie men nog steeds heel veel respect heeft. Men heeft die persoon als een authentiek, zeer menselijk of inspirerend mens ontmoet, of als iemand waarvan men iets bijzonders heeft geleerd. Mensen onthullen soms ook dat ze een uniek en onvergetelijk gebaar van die leraar of schoolleider hebben ervaren: een schouderklopje op het gepaste moment, er *'echt'* zijn als het nodig was.

Een andere groep mensen spiegelt zich gemakkelijker aan maatschappelijke modellen. Figuren zoals Nelson Mandela, Angela Merkel, Ghandi, Martin Luther King, de Dalai Lama, Obama, Malala, paus Franciscus of bijbelfiguren als Mozes en Jezus worden door deze mensen als inspirerend vermeld. Gemeenschappelijk aan zulke voorbeeldfiguren is dat ze meerdere mensen weten te beroeren, en dat ze vanuit hun inspiratie resoluut en vaak radicaal voor meer humane keuzes gaan of gingen. Verder maakten die voorbeeldfiguren stuk voor stuk ook een sterke persoonlijke groei door. Ze hebben hun zienswijze in de dagelijkse omgang met mensen liefdevol en als heel gewoon voorgeleefd. Het ging voor hen immers om meer dan woorden. Ik stel vast dat vele leraren en directeurs zich nog steeds tot dergelijke personen aangetrokken voelen. Want ook vandaag is er spontaan waardering voor mensen die er met hart en ziel voor de andere zijn.

Verschillende visies op leiderschap

Peter Knapen: "Grosso modo kan je de visies in drie grote groepen indelen: visies die sterk focussen op de leider zelf; op de betekenis voor de andere; op de groei naar een heel leiderschapsteam waarin zowel de formele leider(s) als de andere(n) een voorname plaats krijgen.

1 VISIES DIE STERK BIJ DE LEIDERSFIGUUR STILSTAAN

Dit zijn de vertrouwde transactionele en de transformationele modellen. De persoon van de leider wordt daarbij zo belangrijk geacht dat men die ook specifieke leiderschapskwaliteiten toedicht zoals bijvoorbeeld moed, beheersing, evenwicht, charisma, daadkracht enzovoort. Vanzelfsprekend zijn die leiderschapskwaliteiten op zich wel interessant of een meerwaarde. Maar een nadeel in deze visies is dat die het ego van de leider soms iets te sterk in de verf zetten. De leiders gaan dan gemakkelijk voorbij aan het feit dat vele medewerkers die geen formele leiderschapsrol opnemen soms over diezelfde of soms over meer van die leiderschapskwaliteiten beschikken. Verder worden de uniciteit en de professionaliteit van de andere, en de betekenis hiervan voor het geheel in deze visies nauwelijks belicht. Daardoor vervallen de leiders gauw in techniekjes, tools en procedures om toch maar veranderingen te realiseren of door te duwen. Maar de mensen die het moeten doen, zijn er op den duur niet meer met hart en ziel bij. Soms wordt deze vorm van leiderschap zelfs helemaal onvruchtbaar als men

naar een pure top-down benadering is geëvolueerd. Leiders die zich wellicht goedbedoeld aan deze machtige 'Great Man-theorie' laafden, slagen er dan helaas niet meer in om de talenten van de medewerkers te erkennen en die te engageren. Soms wordt de situatie zo 'autocratisch' of 'manipulatief' dat elke zin voor redelijkheid of inspraak in de organisatie verdwijnt.

2 EEN ANTWOORD HIEROP IS DE EVOLUTIE NAAR 'SERVANT LEADERSHIP'.

Dit is een visie waarin men de leider expliciet ziet als een dienaar van anderen. In heel wat scholen zien we dat vele mensen zich aan deze visie hebben geïnspireerd. Je ziet daar zowel leraren als schoolleiders als prachtige dienaars fungeren. Men zet zich met al zijn talenten en krachten in om iets goeds of waardevols voor de andere(n) te doen.

Valkuilen bij deze vorm van leiderschap kunnen zijn dat het collectieve belang of het schoolproject uit het oog wordt verloren, dat de echte waarden en inspiratie onvoldoende zichtbaar worden gemaakt voor anderen, of dat die authentic gedreven mensen, ongewild evolueren van een 'servant' naar een 'slave'. Met helaas ook betekenisverlies of energieverlies voor henzelf en de medewerkers tot gevolg.

3 STEEDS MEER LEIDERSCHAPSVISIES EVOLUEREN NAAR: 'WE MOETEN HET ECHT SAMEN DOEN'.

Gelukkig maar! Recente leiderschapsvisies als 'ethisch en relationeel leiderschap' (Marie Uhl-Buhn) en het zogenaamde 'co-charismatic

leadership' (Robinson & Smith) kunnen ons daarbij inspireren.

Ze vertrekken bij het leiderschap immers niet van het ego van de leider (of van diens leidinggevende competenties), maar wel heel bewust van de kwaliteit van de professionele relaties en de waarden. Bij 'co-charismatic leadership' ontdekt men zo dat iedereen van het team waardevolle talenten heeft en dat die persoon die talenten ook kan en zal inzetten voor het geheel. De formele leider wordt dan in de praktijk veeleer een *primus inter pares*, die een gemotiveerd leiderschapsteam evoceert of rond hem creëert.

In deze visie zijn kritische zin, toewijding, empathie, betekenisgeving, en 'humane' en 'waardengerichte' keuzes natuurlijk en normaal. Elk talent is er als het ware een 'goddelijke' gave waarmee je iets betekenisvol voor de ander kan doen. Bijvoorbeeld zoals een bakker lekker brood bakt voor zijn klanten, of een muzikant een prachtig lied componeert, zo zal een leraar goed lesgeven. Je ziet hier weer letterlijk de gave: *les-geven*, leiderschap *geven*. Je merkt dat leraren en schoolleiders hiermee een leiderschapvisie ontdekken die naadloos aansluit bij de ambitie van het onderwijskundig leiderschap in de scholen. Met name iedereen is verantwoordelijk voor kwaliteitsvol onderwijs op de school. Leraren en schoolleiders mogen er samen schitteren.

Je sprak over de being-dimensie. Is die menselijke benadering dan niet normaal in het onderwijs?

Natuurlijk is het humane aspect binnen het onderwijs normaal. Maar het humane mag vooral niet stoppen zodra de bezinning voorbij is. Het co-charismatic leadership vertrekt daarom voortdurend vanuit inspiratie en kernwaarden. We moeten immers onze kernwaarden voldoen: de durven te expliciteren, willen we ze ook in de onderwijspraktijken kunnen terugzien. Waarden dienen dus niet louter voor een visie in een blitse brochure of op de website van je school. Ze dienen wel om je klaspraktijk en je leiderschapspraktijk betekenisvol, boeiend en '*geloofwaardig*' te maken. Hier zie je weer de doing-dimensie terugkeren.

Het voordeel van die humane of waardengerichte benadering is dat leraren en schoolleiders niet alleen bewuster voor waardevolle projecten opteren, maar dat ze zo ook weer meer werkvreugde ervaren. In een klimaat van gelijkwaardigheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en waarden krijgen ze meer vreugde, zin, flow of enthousiasme. Je ziet dit bijvoorbeeld tijdens een schoolfeest waarin iedereen zijn steentje bijdraagt en er echt zin in heeft.

Je kan de directeur of het leiderschapsteam zien als een dirigent, die ervoor zorgt dat alle leraren, elk met hun eigen talent en instrument in harmonie samen spelen, zodat het publiek (de ouders) datgene krijgt waarvan het droomt. Namelijk: gelukkige en harmonieus ontwikkelende kinderen.

Zie je ook valkuilen in het leiderschap waarmee we rekening kunnen houden?

Leiders hoeven niet perfect te willen zijn. Het optimale lijkt me wijzer dan het maximale. Ik zeg dit omdat de praktijk ons leert dat sommige leiders het soms te goed willen doen (innerlijke rechter), of het vooral zelf willen doen (over-activisme). Hier zie je soms weer de kwalijke invloed van de transactionele en transformationele visies die de leider soms iets teveel doet staren naar zichzelf. Op termijn staan die vaak een vruchtbaar leiderschap in de weg. We zien dan de gevolgen in de maatschappij, met mensen die afhaken, of die ongemotiveerde uitvoerders worden.

Andere valkuilen vind je in het imaginaire prestige of in de macht die men in de job meent te ervaren. André Delbecq, een vermaard leiderschapsontwikkelaar in het Amerikaanse bedrijfsleven, waarschuwt ervoor dat zulke dingen soms waardevolle projecten en resultaten in organisaties in de weg staan, én zelfs de medewerking van de medewerkers teniet doen.

Hier wijs ik graag even op het verschil tussen macht en gezag. Gezag leidt tot vertrouwen bij mensen. Leraren en schoolleiders weten dit. De leerlingen en ouders voelen zich door hen aangesproken. Zie ook de warme uitnodiging die van 'Leadership for learning' uitgaat. Macht daarentegen breekt het zelfvertrouwen van mensen. Mensen verliezen hun geheel, of ervaren dat de energie uit hen wordt gezogen.

Soms loopt het helaas ook moeilijk om andere redenen. Goed leiderschap betekent dan

In een klimaat van gelijkwaardigheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en waarden krijgen leraren en schoolleiders meer vreugde, zin, flow of enthousiasme.

stilstaan bij de moeilijkheden of het lijden dat andere mensen ervaren. In dat verband trof me recent het getuigenis van iemand die in een bedrijf werkt. Hij vertelde me dat hij van zijn baas geen officiële verlofdag diende te nemen om zijn doodzieke vader dringend te kunnen bezoeken. Opnieuw zie je hier weer het bijzonder humane aspect van leiderschap. Ook in scholen zien we dat waar men lief en leed met elkaar deelt, men ook meer vreugde en hoop ervaart.

Leiderschap is dus mensenwerk.

Voila! Want leiderschap is niet waardenvrij. Als leraar of als formele schoolleider ben je voortdurend in interactie met de ander. Leiderschap betekent dus ook de ander ruimte durven geven, de talenten van de andere zien, erkennen dat iemand in iets bekwaamer is dan jezelf, of empathie opbrengen voor wie het moeilijk heeft. In het onderwijskundig leiderschap wordt die houding vaak met gespreid leiderschap of 'dispersed leiderschap' beloond, wat nog een stapje verder gaat dan 'shared of gedeeld' leiderschap. Ook als de formele schoolleider niet in de buurt is, zie je nog steeds veel leiderschap in de school. Denk hier aan de leerlingen die gewoon goed verder werken, ook als de leraar een ogenblik afwezig is in de klas. Bovendien zie je in dergelijke ruimten spontaner 'situationeel leiderschap' optreden. Met andere woorden de situatie bepaalt wie de andere zal inspireren tot actie. Bijvoorbeeld een ICT-panne op school, een schoolfeest, een opendeurdag, of het tragische overlijden van een leerling van de school, doet vaak spontaan andere mensen opstaan, het voortouw nemen, en verantwoordelijkheid aan elkaar en het geheel geven.

Met onderwijskundig leiderschap groei je zo samen naar het meer realiseren van een gemeenschappelijke, doorleefde schoolvisie. Je kan dit vergelijken met een reeks prachtige uitvoeringen door een orkest: de dirigent staat weliswaar met de rug naar het publiek, maar leidt wel het

Waarden dienen niet louter voor
een visie in een blitse brochure of
op de website van je school.
Ze dienen wel om je klaspraktijk
en je leiderschapspraktijk
betekenisvol, boeiend
en ‘geloof-waardig’ te maken.

orkest. Zo kan je ook de directeur of het leiderschapsteam zien: die zorgt ervoor dat alle leraren, elk met hun eigen talent en instrument in harmonie samen spelen, zodat het publiek (de ouders) datgene krijgt waarvan het droomt. Namelijk: gelukkige en harmonieuze ontwikkelende kinderen. De muziekstukken zijn dan bijvoorbeeld de ontwikkelvelden. En de prachtige muziek de successen van de leerlingen. Een goede dirigent weet ruimte te laten aan de passie en de professionaliteit van de muzikanten.

Zijn er ook andere zaken die meespelen bij leiderschap, en meer specifiek onderwijskundig leiderschap?

Onderwijzen en opvoeden zijn nooit een doel op zich, net zomin als zoveel mogelijk leerlingen een diploma bezorgen. Het echte doel is vooral iedere leerling doen groeien, en zijn talenten helpen ontwikkelen. Op die manier zorg je voor de andere, en voor de toekomstige samenleving. Er mag in een school dus best plaats zijn voor zoveel mogelijk autonome medeleiders. Er zijn altijd mensen die een waardevolle zaak willen trekken en verantwoordelijkheid willen opnemen. Dat zie je ook bij leerlingen in de klas.

Onderwijskundig leiderschap maakt ruimte voor debat, voor overleg en consultatie, én voor kritische zin. Er is veel aandacht voor intellectuele stimulatie. Want als dat laatste wegvalt, wordt er vaak alleen maar slaafs uitgevoerd, met alle gevolgen van dien. Je komt dan in autocratische of rigide sturende structuren terecht, waarbinnen medewerkers er gefrustreerd bijlopen. Je ziet soms bevlogen leraren en gemotiveerde schoolleiders uit zo'n systemen wegluchten. En die mensen is het onderwijs dan helaas kwijt.

Goede professionele relaties en waarden-gerichtheid zijn dus belangrijk. Deugden en de integriteit van de mensen staan daarbij voorop. Iedereen is het er over eens dat je de integriteit van een leerling niet mag schaden, maar hetzelfde geldt voor de integriteit van een leraar en een schoolleider.

De mens is geen instrument, maar een doel op zich. Het gaat hier om wat we de totale persoonlijkheidsvorming noemen. En dat geldt dus niet alleen voor de leerlingen, maar ook voor leraren.

Dit doet me sterk denken aan bezield leiderschap.

Ja, als we aan mensen vragen wat voor hen goed leiderschap is, dan wordt er vaak naar termen als bezieling, of ‘met hart en ziel’ verwezen. Volgens de Unesco zijn er vele vormen van professionaliteitsontwikkeling, maar in het onderwijs moeten we voldoende op die waardengerichte professionaliteit durven mikken. Elke professionalisering zou moeten bijdragen tot de groei van de leraar, ook in zijn mens zijn. We moeten de leraar dus niet alleen aanspreken op zijn verstand, maar ook op zijn hart, én wat hem echt bezielt. In die zin ontmoet je in het leiderschap altijd ook een spirituele dimensie. Specifiek voor leraren kan je spreken van bezield of enthousiast leraarschap.



De Grieken wisten al dat enthousiasme letterlijk betekent 'het goddelijke in je doen oplichten'. Die bezieling is er van nature bij mensen, maar we moeten schoolcontexten creëren waarin mensen die kunnen, willen en durven gebruiken.

Onderwijskundig leiderschap berust dus eigenlijk op een soort engagement.

Inderdaad. Een probleem of een crisis op school kan je niet alleen met techniekjes, brochures of een denkkader oplossen, er is altijd een persoonlijk of moreel engagement van mensen nodig.

Onderwijskundig leiderschap roept ons daartoe op. Je mag vanuit jezelf vertrekken: wat kan jouw waardevolle bijdrage zijn? Wat voor soort leraar wil je voor je leerlingen en je collega's zijn? Wat zijn je unieke talenten? Dat zijn de vragen waaruit je kan vertrekken om tot een gedeelde visie te komen, of wat we soms ook 'shared values' noemen. In leiderschapsteams merken we dat daar de verbinding wordt gemaakt. Professor Johan Verstraeten stelt vast dat de mensen zo weer van disconnectie naar connectie gaan.

Kritische zin én collectiviteit gaan dus hand in hand. Iedereen ziet de dingen anders, maar het is zaak de goede dingen samen te brengen, om vanuit die verschillende blikken tot een 'bredere kijk' te komen. Ook de wetenschappelijk geobjec-

tiveerde blik. Goed leiderschap nodigt daartoe uit. Goed leiderschap is immers niet de dingen goed doen, maar de goede dingen doen. Op die manier is de essentie van leiderschap meer leiders voortbrengen, en niet meer volgers. Leraren zullen zich zo niet langer gekleineerd voelen of miskend weten in hun expertise. Maar wel de ruimte krijgen om verder verantwoordelijkheid op te nemen en hun professionaliteit te (her)ontdekken.

Door mensen als wezenlijk te zien voor het onderwijsproces en hun energie te geven, kan je mijns inziens ook boring of burn-outs voorkomen. Dat zie je ook in de klas: als je er al meteen van uit gaat dat een kind het toch niet kan, of dat een klas lastig zal doen, dan zie je dat vaak ook werkelijk gebeuren. Als je vanuit een meer positieve instelling vertrekt, zie je andere dingen gebeuren. Er blijkt dan vaak meer te kunnen, of je ontdekt wonderen die je niet had verwacht.

Het is ondertussen wel duidelijk dat onderwijskundig leiderschap veel verder gaat dan alleen de directeur of het beleidsteam. Hoe kijk je naar professionalisering?

De onderwijsrealiteit maakt ons duidelijk dat er heel veel wegen zijn om een goede professional te worden. Ik denk dat we die vele wegen resoluut moeten durven begaan. Alles wat bijdraagt tot de professionele ontwikkeling van mensen, lijkt me daarbij goed. Supervisie is bijvoorbeeld nog steeds een succesvolle werkvorm, maar ook professionele leergemeenschappen, samen een stevig boek lezen en bespreken, co-teaching, en elkaar observeren en feedback geven, scoren vandaag nog steeds goed bij professionals. De meeste leraren en schoolleiders hebben daar iets aan. Want het doel is immers het waardevolle in de eigen onderwijs -en leiderschapspraktijk verkennen of ontdekken, en waar nodig er iets nieuws of extra aan toe te voegen.

Peter Knapen

Peter Knapen was een kwarteeuw docent psychologie, opvoedkunde en onderwijskunde in onder andere de Karel de Grote-Hogeschool. Met 'De meester van het leven' (Eliksir, 2021) schreef hij een roman waarin hij enkele kerndimensies van innerlijk leiderschap via een levensverhaal belicht.

Zie: <https://www.demeestervanhetleven.be/>

Goed leiderschap betekent stilstaan bij de moeilijkheden of het lijden dat andere mensen ervaren. Ook in scholen zien we dat waar men lief en leed met elkaar deelt, men ook meer vreugde en hoop ervaart.

Kan je ook professio- nalisieren in de richting van meesterschap in het leiderschap?

Vanzelfsprekend. Heel veel van de methoden die je bij het onderwijskundig leiderschap ziet kan je ook benutten bij je groei naar 'meesterschap'. Alleen zal je de focus dan veel sterker op de dimensie 'leiderschap' leggen.

Mensen typeren 'meesters' vaak als diegenen die erin slagen om alle leerlingen te bereiken, hen te prikkelen tot het ontbolsteren van hun talenten, maar ook om hen verder te laten groeien in wie ze als mens aan het worden zijn. Via het leiderschap draag je op die manier zorg voor de mens, voor het leven en het hele universum.

Tijdens een vorming vraag ik aan mensen wat zulke meesters kenmerkt. Men komt dan altijd uit bij woorden als mededogen, verantwoordelijkheid, dankbaarheid, vergeving en liefde. Het gaat dan inderdaad om de leerlingen of de medewerkers graag zien of het minstens goed met hen voorhebben, of hen 'heel' laten. Maar ook om hen ontwikkelingsruimte te geven, hen te helpen, hen nieuwe kansen te geven, hen te doen groeien. Dat is meer dan techniek, dat is ook je waarden voorleven, kennis ontwikkelen, prikkelen tot nieuwsgierigheid en creativiteit, kwetsbaarheid aanvaarden. Je ziet overigens dat velen met die droom aan het onderwijs beginnen: met groot enthousiasme, met de drang om zo een goede leraar te worden en te zijn. We moeten daarin blijven investeren en elkaar helpen om hierin te groeien. Dan blijven die fantastische leraren en schoolleiders een cadeau voor vele mensen.

Is er nog iets waar we in Vlaanderen meer zouden kunnen op inzetten?

Persoonlijk denk ik dat we als samenleving vrij

goed weten wat de kern van goed basisonderwijs is. De totale persoonlijkheidsvorming van elk kind, wie dit ook is en vanwaar dit ook komt, is toch een cadeau voor onze samenleving en het leven? Die ambitieuze visie indachtig zouden overheden veeleer een ondersteunend en faciliterend beleid moeten

voeren. Want een prachtige onderwijsvisie dient los te staan van de voortdurend wisselende kabinetssamenstellingen. Nu verandert men in het onderwijs het geweer te vaak en te snel van schouder. Denk bijvoorbeeld aan de pijnlijke aanpak van het hele zorg -en inclusieverhaal. Zowel in het gewoon als in het buitengewoon onderwijs zag men verlamming, ineffectiviteit en frustraties bij leraren en schoolleiders optreden, ondanks de goede wil. Overheden zouden de gesignaleerde problemen in het veld met goede, doelgerichte beleidsmaatregelen moeten helpen oplossen, en vooral geen nieuwe problemen creëren.

Met een kernopdracht zoals de ontwikkeling van de totale persoonlijkheid van elke leerling, kan je volgens mij alle lerarenteams en schoolleiders ook duurzaam motiveren. Er zullen dan automatisch minder ingrijpende koerswijzigingen of beleidsaanpassingen nodig zijn, omdat scholen de ruimte en tijd krijgen om een professioneel kader te ontwikkelen waarmee ze hun basisopdracht én hun roeping uitmuntend kunnen vervullen. Met andere woorden: ik vertrouw erop dat goede leraren en schoolleiders zelf kunnen instaan voor succesvol onderwijskundig leiderschap. En als ze specifieke externe hulp nodig hebben, dan zullen ze die wel vragen. Ook dat is onderwijskundig leiderschap!

Kansen om onderwijskundig leiderschap te bevorderen

Binnen de schoot van de OESO ziet men vele mogelijkheden tot professionalisering van leraren met het oog op het bevorderen van 'onderwijskundig leiderschap' (zie ook Verbiest, E., Professionele leergemeenschappen, Apeldoorn, Garant, 2012, pp. 122.).

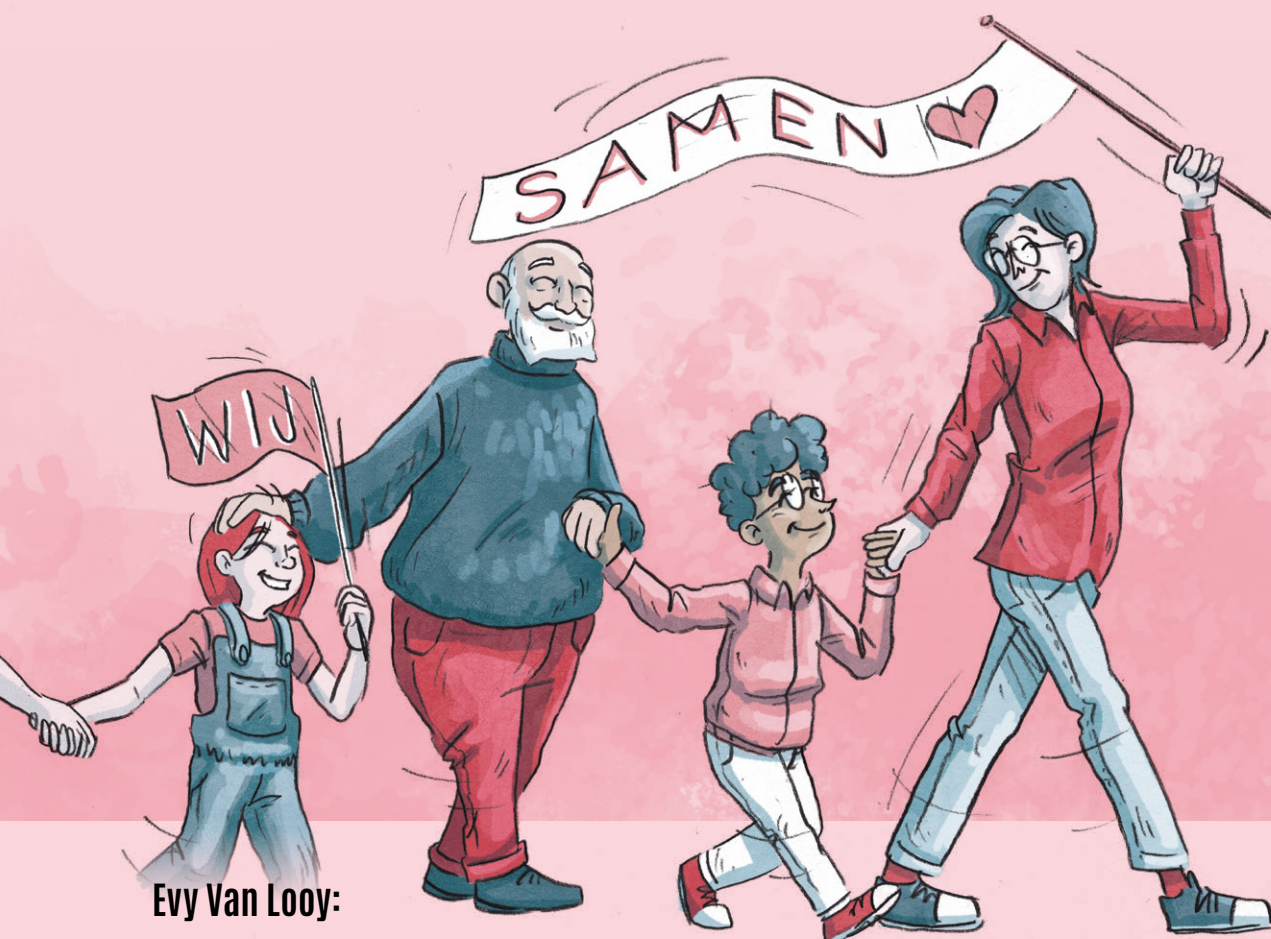
Enkele voorbeelden:

- het voortdurend reflecteren over de eigen onderwijspraktijk of praktijk van leidinggeven;
- datafeedback over schooleigen resultaten en processen;
- deelname aan intervisie -of supervisie-groepen
- geobserveerd worden en feedback ontvangen;
- observeren en feedback geven;
- samen lessen voorbereiden;
- co-teaching en team-teaching;
- collegiale consultatie;
- collegiale hospitatie;
- job-shadowing;
- vergelijken van eigen theorieën met nieuwe kaders of inzichten;
- uitwisselen van succeservaringen;
- delen van 'good practices';
- actie-onderzoek als een strategie om de eigen praktijksituatie systematisch te onderzoeken en waar mogelijk te verbeteren;
- elkaar gericht ondersteunen via concrete materialen, kijkwijzers, stappenplannen;
- samen professionele literatuur doorneemen;
- samen handboeken beoordelen en kiezen, of zelf schooleigen materiaal creëren;
- luisteren naar inspirerende sprekers;
- deelnemen aan nascholing;
- vorm geven aan het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
- zich extern laten begeleiden of coachen;
- ...

Inspirerende invalshoeken voor leiderschapsontwikkeling naar meesterschap

- Bezoeken van collega's of andere organisaties
- Lezingen over leiderschap volgen of zelf geven
- Boeken lezen en specifieke literatuurtips verkennen
- Coaching door externen
- Gesprekken met collega's voeren -ook uit andere sectoren
- Supervisie
- Casusbespreking
- Contemplatieve dialoog
- Organiseren van 'morele ruimten' in de eigen organisatie
- Stilstaan bij de 'valkuilen' van ineffectief leiderschap: macht, geld of andere benefits, veronderstelde roem, ego, innerlijke rechter
- Waardenoefeningen doormaken
- Meditatie en gebed
- Reflectie over praktijk
- Stiltemomenten
- Kunstbeschouwing
- ...

(In: Peter Knapen, Leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit, Leuven, 2016, pp. 152)



Evy Van Looy:

“Beleid voeren kan én wil ik niet alleen”

Evy stond 16 jaar lang in de klas en werkte een aantal jaren als pedagogisch begeleider. Sinds januari 2021 is ze directeur van een autonome lagere school. Ze aarzelde om dit interview te geven. “Ik ben zelf nog heel lerende in het directeur zijn en het leiding geven. Ik kan wel meegeven op welke manier ik een goeie directeur probéér te zijn, voor mijn school, voor mijn team, voor onze kinderen en ouders, maar elke dag leer ik nog bij en naar mijn gevoel gaat dat nog niet meteen stoppen.”

Net als voor Peter Knapen, is onderwijskundig leiderschap voor haar de kern van haar directeur zijn. “Alles wat we doen in een school moet de harmonische ontwikkeling van kinderen bevorderen: hen zo ver mogelijk krijgen in hun ontplooiing, volgens hun eigen talenten, hun competenties. Hiervoor moeten ook leraren in hun eigen kracht kunnen staan, hun eigen professionaliteit kunnen ontwikkelen op een manier die voor hen passend is. Dat heeft niet alleen met individuele nascholing

te maken, maar ook met de weg die we als team willen gaan.

Het afgelopen jaar liepen we een traject rond ‘nieuwe autoriteit’¹ omdat we worstelden met het soms moeilijke gedrag van leerlingen op de speelplaats. Hoe reageren we erop? Hoe communiceren we erover met ouders? Zitten we nog op dezelfde lijn qua visie? We zochten naar de kernwaarden die volgens ons door alle leerlingen in de school moeten gerespecteerd worden. Tijdens dat traject heb

TEKST

Lies Van Rompaey

¹ Scholen en leerkrachten (newauthority.net): <http://be.newauthority.net/topics/schools.aspx>



Directeur Evy Van Looy: "Ons team kan beamen hoe zoekende we al zijn geweest om meer samen beleid te kunnen maken, met ups en downs. We probeerden uit, botsten, stuurden bij en doen dat telkens opnieuw."

ik gevoeld dat wat ons bindt als team of wat voor ons allemaal belangrijk is, niet zo kenbaar is.

Daar gaan we nu aan

beginnen werken. We hebben een sterk, ervaren en warm team. Zelfs in zo'n team is het volgens mij nodig om de waarden die we willen uitdragen concreet te benoemen én te verankeren. Als een soort van kapstok waar we alles wat we doen, kunnen aan hangen. Ik wil een heel gedragen beleid voeren. Zo'n oefening moet dus van onderuit gebeuren en mag ook niet los staan van de andere prioriteiten die we hebben. Het moet stap voor stap uitmonden in een visie die verbonden is met wat we elke dag doen. Op deze manier blijven alle teamleden zich mee verantwoordelijk voelen voor alles wat op school gebeurt. Ik zie die oefening zelf als een hele uitdaging, ook omdat ik relatief nieuw ben in deze school én omdat ik de tijd wil maken om dat ook grondig te doen zonder de collega's te veel met vergaderen te belasten. Ik zie ze ook als

een noodzaak om een goede "fond" te kunnen leggen voor onze groei als team."

Peter Knapen spreekt over meesterschap, over het inzetten van de juiste talenten op de juiste manier. Hoe kan je daar mee aan de slag?

We werken in onze school met een strategisch plan. Dat is een dynamisch gebeuren. We zetten al sterk in op begrijpend lezen omdat dit een pijnpunt is. We willen dit ook verder blijven doen, dus het blijft nog in ons strategisch plan zitten. Een van onze leraren is er werkelijk zeer goed in. Het zou ideaal zijn als we die collega dan enkele uren kunnen vrij roosteren om onze pedagogische werking voor begrijpend lezen nog verder mee vorm te geven en uit te dragen. Andere teamleden vinden hun ding in het organisatorische, in moeilijk gedrag, in out-of-the-box-denken, in godsdienst, Frans, of zijn digi-krachtig, ... Het gaat om samen leren, maar verder dan dat ook in samen beleid maken, bijvoorbeeld door het mee uitzetten van het beleid door brugteams, die we maken op basis van onze strategische doelen. Deze manier van werken zou energie moeten geven en mag geen energie kosten. Als dat niet helemaal klopt, is het aan mij om te bekijken waar en hoe we moeten bijsturen. In een team heb je zoveel rijkdom aan sterktes, aan inzichten, aan tools, aan ideeën, aan werkvormen, ... Deze verscheidenheid en diversiteit inzetten als kansen om samen school te maken, wil ik echt blijven doen. We putten kracht uit alles wat we al goed kunnen om verder te groeien in waar nog kansen liggen.

Daarnaast voel ik ook de nood aan deze vorm van beleidsondersteuning. Om samen met het hele team het beleid van de school vorm te geven, is het nodig om ons wat anders te organiseren. De uren beleidsondersteuning zijn op het eerste gezicht niet rechtstreeks zichtbaar in de klas. De voordelen liggen op de lange termijn. Beleid voeren kan ik niet alleen. Ik zou het ook niet willen. Ons

team kan zeker beamen hoe zoekende we al zijn geweest om meer samen beleid te kunnen maken, met ups en downs. We probeerden uit, botsten, stuurden bij en doen dat telkens opnieuw. Hieruit leer ik ook als directeur.

Het is belangrijk om als directeur tijd te maken voor persoonlijke reflectie. Lukt je dat?

Als directeur, maar ook als persoon neem je heel veel beslissingen op één dag. In het beste geval met goede gevolgen maar er is altijd een keerzijde. Na de keuze volgt de reflectie: heb ik er goed aan gedaan? Strookt de beslissing met wie ik wil zijn als directeur? Is mijn beslissing er een die van onderuit gegroeid of gedragen is? Heb ik voldoende geluisterd naar wat er leeft in mijn team? Wat als ik het anders had gedaan? Is het een verbindende beslissing, op korte of lange termijn?

Dat laatste, die verbinding met het team, is een van mijn stokpaardjes. Bij mijn start als directeur dacht ik nog dat die verbinding er vanzelf zou komen, dat ik sowieso heel nabij zou zijn. Uiteindelijk blijkt het een grote uitdaging te zijn. Wat ik echt niet wil zijn, is een directeur "op afstand". Ik vind het belangrijk om te weten hoe het met iedereen gaat, niet alleen op school. Want leraar zijn vraagt veel van je. Als er tegenslagen op je weg komen, dan heb je het ook in de klas moeilijk en dan is de steun van collega's essentieel. Samen een koffie drinken en het ook eens over iets anders hebben, ik dacht dat dat vanzelf zou gaan, maar niets is minder waar. Ik maak er nu een werkpunt van.

Wat me helpt, is het netwerk dat ik opbouw via de directeursopleiding PROFS. We krijgen niet alleen opleiding, we vormen ook een reflectiegroep. Het leert me om de dingen in perspectief te zetten. Ik

Ik geloof heel sterk in de groei en het leren van elk individu, of dat nu een leerling, een leraar, een directeur is. Elke dag mogen bijleren, met vallen en opstaan, dat is toch wat het leven is?

kreeg ook de kans om dit jaar voor een Erasmus+ project naar Dublin te reizen. Het besef dat alle scholen heel erg hun best doen om te groeien, maar dat er overal wel iets is dat niet zo goed lukt, voelt aan als veilig: Het is oké zoals het is, elke stap die we zetten, telt. Ik geloof heel sterk in de groei en het leren

van elk individu, of dat nu een leerling, een leraar, een directeur of ... is. Elke dag mogen bijleren, met vallen en opstaan, dat is toch wat het leven is?

Reflectie en eens afstand nemen van de dagelijkse gang van zaken is niet alleen voor mij belangrijk als directeur. Het ontwikkelen van reflectief vermogen is een hele sterke vorm van professionalisering en het verlaten van de schoolcontext kan daarbij heel verrijkend zijn. Je hoeft niet perse naar het buitenland te trekken. Het kan ook in je eigen scholengemeenschap. Uitwisseling met collega's is al een eerste stap. We hebben in de school nu een doelgerichte samenwerking rond begrijpend luisteren opgestart met de autonome kleuterschool aan de andere kant van de straat. Leraren van de kleuterschool komen kijken in onze eerste graad en onze leraren worden wegwijs gemaakt in de aanpak van de kleuterschool. We willen zo inzetten op doorstroming en continuïteit vanuit de kleuterschool naar de lagere school. Ik zie dat de leraren ideeën van mekaar opdoen, mekaar leren kennen en zo tegelijk hun netwerk uitbreiden. Over het muurtje kijken kan iets in gang zetten en energie geven. Succeservaringen leiden tot groei. Dat is zo in elke klascontext en teamcontext.

Welke valkuilen kwam jij al tegen in je leiderschap? Waar moet je zelf aan werken?

Tijd maken. Voor een hele heleboel dingen. Zoals

We putten kracht uit alles wat we al goed kunnen om verder te groeien in waar nog kansen liggen.

ik al zei: ik dacht dat het vanzelfsprekend zou zijn om heel nabij te zijn bij mijn team. Daar moet ik absoluut meer tijd voor maken. Ik moet er ook voor zorgen dat ik me niet al te zeer laat leiden door de waan van de dag maar het bredere perspectief blijf zien en in dat opzicht is nabijheid bij mijn mensen onontbeerlijk, net als tijd maken voor reflectie.

Verder besef ik dat ik ook voor mezelf als persoon – ik heb dringend een hobby nodig! – en voor mijn gezin tijd moet maken. Dat advies geef ik evenzeer aan mijn team, aan andere collega's, alleen slaag ik hier zelf nog niet in.

Mijn job is erg boeiend, uitdagend en afwisselend en vergt tegelijk zoveel energie dat ik waakzaam moet zijn om nog wat over te houden voor andere zaken. Net om directeur te kunnen zijn, moet ik ook werk maken van die andere zaken. Soms even afstand nemen en loskoppelen om weer met nieuwe energie en inzichten aan de slag te gaan.

Mocht je één beleidsmaatregel kunnen nemen die jouw leiderschap en dat van je team echt zou verbeteren en ondersteunen, welke zou dat dan zijn?

Moelijke vraag. Mocht je het aan mijn team vragen dan zouden ze waarschijnlijk zeggen: geef ons de middelen om extra collega's aan te nemen. Extra ondersteuning op maat van elke klas, daar dromen we van. Daarnaast is er vandaag in onderwijs al veel mogelijk. Durven we kritisch genoeg kijken naar hoe we onze organisatie vandaag aanpakken? Durven we genoeg experimenteren en creatief zijn, niet alleen in de manier waarop we lesgeven, maar vooral ook in de organisatiestructuur van de school zelf? Ook hiervoor moeten we tijd durven maken en nemen. Tijd dus ...

De perceptie leeft sterk dat het onderwijs gepolitiseerd is. Elke nieuwe minister wil zijn eigen stempel drukken waardoor het langetermijndenken dreigt te verdwijnen. Eigenlijk hebben we al veel in handen om zelf ons beleid te sturen. Metingen helpen ons om de pijnpunten in een school te vinden, om de blinde vlekken zichtbaar te maken en aan te pakken. De persoonlijke groei van leerlingen kunnen we zelf beoordelen en opvolgen, dankzij een goed ontwikkeld zorgbeleid en door dat blijvend in vraag te stellen en verder te ontwikkelen. Belangrijk is dat we onze sterktes blijven inzetten en de tools die we al hebben, efficiënt gebruiken.

Ook cruciaal is de waardering die we krijgen. Van elkaar, maar zeker ook van het schoolbestuur, de ouders, de bredere samenleving, het beleid. We zijn met heel veel mensen tegelijk bezig aan veranderingsprocessen in ons onderwijs. Elke verandering heeft tijd nodig om geïmplementeerd en zichtbaar te zijn. Het is fijn om de kans en ruimte te krijgen om te falen en weer opnieuw te beginnen, om bij te sturen. Ook de perceptie die bij onszelf leeft, speelt daarin een rol. Hoe kijken we zelf naar wat er gezegd wordt over onderwijs? Hoe staan we tegenover ons eigen leren? Tegenover het leren van een ander? Leven we het voor om constructief om te gaan met wat er op ons pad komt?

Mijn team werkt heel hard, dag in, dag uit. Ze geven elke dag het beste van zichzelf aan een heel diverse groep kinderen in samenwerking en in actieve communicatie met veel verschillende partners. Daarnaast nemen ze ook nog tijd om te professionaliseren en te reflecteren, om mee beleid te maken, bovenop hun voorbereidingen, hun evaluaties, ... Er komt heel veel op hen af en ze zijn niet bang van nieuwe uitdagingen. Ze werken met hart en ziel en ze verdienen oeverloos veel respect voor hun passie, hun roeping. Want dat is wat onderwijs is, een passie. Zeg nu zelf, een beroep waarin je kinderen kan doen schitteren, is dat niet het mooiste wat er is?