

Kessels, J.W.M. (2023). Voorwoord. In. L. van Wessum & I. Verheggen (2023). *Handboek Bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen*. pp. 9-12. Gompels & Svacina

Voorwoord

Joseph Kessels

Het is best bijzonder dat er nu een handboek ligt dat zich uitdrukkelijk richt op de professionele ontwikkeling van bestuurders in het onderwijs. Tot nu toe waren er weinig bronnen waar zij op konden teruggrijpen voor ondersteuning in hun werk. De auteurs bieden een aantrekkelijk perspectief door het concept van de lerende organisatie centraal te stellen bij het zoeken naar krachtige leiderschapspraktijken voor bestuurders. Zij bieden niet alleen een stevige onderbouwing vanuit het beschikbare onderzoek naar professionele ontwikkeling in het onderwijs, maar putten daarbij ook uit een rijke bestuurservaring, die de aanbevelingen in het handboek herkenbaar, aantrekkelijk en praktisch bruikbaar maken. Zij maken daarbij gebruik van succesvolle leiderschapspraktijken zoals die met name zijn beschreven in Singapore, Shanghai, de Verenigde Staten en in het bijzonder in het langjarige onderzoeksproject van Ontario wat uitmondde in het gezaghebbende Ontario Leadership Framework.

De gedachte dat een lerende organisatie de energiebron levert om de leerturbine in beweging te zetten is boeiend. De leerturbine is een model van schoepen of rotorbladen die de ontwikkeling en het handelen van leerlingen, leraren, schoolleiders en bestuurder bundelen, mits ze coherent op elkaar afgestemd zijn. Een gemeenschappelijke en gedragen visie op waardevol onderwijs bepaalt daarbij de richting. De bestuurder speelt in het proces van gezamenlijke visieontwikkeling een cruciale rol. De rolaanduidingen van richtingaanwijzer, aanjager, inspirator, en ondersteuner liggen daarbij voor de hand, maar ze zijn ook lastig en spannend. Immers, de missie en koers van het overkoepelend bestuursorgaan moet in stand blijven, terwijl de inbreng van de afzonderlijke schoolleiders en hun teamleden juist ook moet doorklinken, wil die visie in de dagelijkse onderwijspraktijk herkenbaar zijn en ertoe doen. En dan hebben we de ouders en leerlingen nog niet genoemd als eerste belanghebbenden bij waardevol onderwijs.

Uiteindelijk blijft de bestuurder verantwoordelijk voor de geleverde onderwijskwaliteit in de aangesloten scholen. Maar de mogelijkheid om daar effectief invloed op uit te oefenen is nogal getrapt. Het zijn de leraren die een rijke leeromgeving voor hun leerlingen creëren en zij eisen daarbij een grote mate van professionele autonomie. Binnen de school is het de schoolleider die tot taak heeft het werk zo te organiseren dat de leraren hun werk kunnen doen. En dat organiseren van elke afzonderlijke school dient ook op een door visie gedreven wijze plaats te vinden, met een duidelijk moreel kompas voor ogen, waar liefst nog voldoende tijd en ruimte is voor professionele ontwikkeling en kritische reflectie daarop.

Deze cascade van taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen vormt een diffuse keten van interacties die enerzijds ruimte en vrijheid wil bieden aan ieders professionele inbreng, maar anderzijds moet voldoen aan bestuurlijke afspraken en externe criteria voor inspectietoezicht en maatschappelijke verantwoording. Het plaatst de bestuurder in een haast onmogelijke opgave bij het zoeken van een balans tussen het stimuleren, inspireren, ondersteunen, aanmoedigen en begeleiden van schoolleiders die zich binnen hun eigen school in een vergelijkbaar spanningsveld bevinden, en het uitoefenen van invloed op basis van de formele bestuurderspositie en de daarmee verbonden macht.

Hoe zou de bestuurder zich moeten verhouden tot de schoolleiders? Uit de goed onderbouwde pleidooien van de auteurs komt de bestuurder naar voren als de hoeder van een lerende organisatie. De voortrekker die aan de condities werkt die nodig zijn om de turbine van een door waarden gedreven leergemeenschap met veel energie te laten draaien. Daartoe moeten de schoepen en rotorbladen intern mooi afgestemd en extern hecht verbonden zijn.

Zowel de theoretisch gefundeerde hoofdstukken in Deel I als de praktische benaderingen in Deel II bouwen aan een nieuw fundament voor een professionele identiteitsontwikkeling van bestuurders.

Maar vanuit een bestuurlijk perspectief is er ook nog een context van toezicht, materiële voorzieningen, geld, liquiditeit, investeringen, omgaan met groei en krimp, institutionele samenwerkingen, gezagsverhoudingen en het noodzakelijke handelen bij onregelmatigheden en crises. Als het om deze aspecten gaat, kunnen bestuurders echter al lange tijd beschikken over goed gevulde bibliotheken met generieke management- en leiderschapsliteratuur.

De auteurs hebben zich bij het schrijven van dit boek vooral laten leiden door de leiderschapspraktijken van succesvolle schoolbesturen. En zij laten zien dat die juist veel aandacht besteden aan de professionalisering van schoolleiders en leraren. Zij maken een strategische keuze om zich consequent te richten op het ontwikkelen van een onderzoekende en samenwerkende werkcultuur, die uiteindelijk in dienst staat van het leren van de leerlingen.

In deze ambitieuze aanpak komen de actuele inzichten en opbrengsten uit de onderzoeksliteratuur uitgebreid aan bod, waarbij de beschikbare kennis rond de professionalisering van schoolleiders een belangrijke inspiratiebron is. Maar ook de jarenlange, persoonlijke ervaringen van doorgewinterde bestuurders vormen belangrijke bouwstenen voor dit werk, wat de herkenbaarheid en geloofwaardigheid enorm versterkt. Deze combinatie van *evidence informed* pleidooien voor een lerende benadering, en de inbreng uit een doorleefde bestuurspraktijk boetseert een uitnodiging om met de inhoud aan de slag te gaan. De bestuurder zoekt samen met schoolleiders naar momenten van reflectie over hun actuele leiderschapspraktijken en moedigt een onderzoekende manier naar verbetermogelijkheden aan.

Ook het advies om collega-bestuurders op te zoeken en serieus werk te maken van collegiale bestuurlijke visitatie is een mooie manier om in een veilige omgeving met gelijkgestemden niet alleen stil te staan bij elkaars leiderschapspraktijken, maar ook bij de persoonlijke kwaliteiten die op een diepere laag een sturende werking hebben. Juist in het vaak eenzame werkterrein van de bestuurder, op grote afstand van het primaire onderwijsproces, is het van belang om het gesprek te kunnen voeren over de vorderingen in het werk, te leren van wat er goed gaat, maar ook de stagnaties te verkennen die het werk soms zo moeilijk kunnen maken. Diverse hoofdstukken bieden daar aanknopingspunten voor en laten zien dat het in het geheel niet vreemd is om ook die persoonlijke kwaliteiten een plaats te geven in de ontwikkeling van een professionele beroepsidentiteit van de bestuurder.

Bij het lezen van de opeenvolgende hoofdstukken werd ik meegenomen in een benadering die mij sterk aanspreekt: goed onderwijs komt tot stand in een hechte leergemeenschap van professionals die allen een eigen, specifieke bijdrage leveren aan een gezamenlijk gewenste en waardevolle leeromgeving voor jongeren. Zij doen dat door te werken aan een cultuur die we kunnen omschrijven als lerend en onderzoekend, waarbij samenwerking en gedrevenheid door waarden verbindende elementen zijn. De hoofdstukken maken aannemelijk dat krachtige vormen van leren vooral informeel van aard

zijn, en de leeropbrengst veelal een bijvangst is van betekenisvolle, gezamenlijke activiteiten, mits we ruimte scheppen voor constructieve feedback en reflectie. Maar is het dan niet vreemd dat we op deze manier wel de dynamiek van een gewenste, professionele onderwijsorganisatie beschrijven, terwijl het primaire proces van leerlingen in een klas, waar het hele bouwwerk op gericht is, het juist moet doen met formele, voorgeschreven inhouden, strak geplande tijdseenheden, toetsvormen waarvan de professionals zouden gruwen als het hun eigen ontwikkeling zou betreffen, en werkvormen waarin de door ons zo hooggeprezen autonomie vaak volledig afwezig is?

Het zou mooi zijn als de concepten van sociaal en collegiaal leren van bestuurders schoolleiders, en leraren, die samen een betekenisvolle lerende organisatie vormen, ook hun weg zouden vinden in de manier waarop we de leeromgeving van de leerlingen vormgeven. Is het mogelijk dat dit *Handboek bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen* niet alleen bijdraagt aan de professionele identiteitsontwikkeling van bestuurders, maar ook aan een kritische reflectie op het primaire proces? Dan zullen de spanningen bloot komen te liggen die bestaan tussen de beoogde lerende organisatie van schoolleiders en leraren en vervolgens de inrichting van de werkprocessen van leerlingen, waarvoor we het uiteindelijk allemaal doen.

Dit handboek houdt een krachtig pleidooi voor een integrale benadering van en coherente samenhang tussen de diverse werkgebieden, verantwoordelijkheden en het praktisch handelen. De centrale gedachte is dat hoe beter de afstemming en het *alignement*, hoe hoger de onderwijsopbrengsten zullen zijn. Het consequent doordenken van de implicaties van de leerturbine in de klas behoeft dan nog veel aandacht, ook al liggen de compartimenten van de leerling en de bestuurder vlak naast elkaar. Het *bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen* zal ook hier waardevol werk kunnen verrichten.

Joseph Kessels

Emeritus hoogleraar Universiteit Twente (Leerstoel Human Resource Development) en emeritus hoogleraar Open Universiteit (Leerstoel Educational Leadership)