

## Leidinggeven aan professionals

Het rapport van de commissie Dijsselbloem stelt in hoofdstuk 6 ‘aanbevelingen’, dat zowel voor het herstel van het maatschappelijk vertrouwen in het onderwijs als voor het herstel van het vertrouwen vanuit het onderwijs in de overheid, een heldere afbakening van verantwoordelijkheden dringend noodzakelijk is. De commissie bepleit verder dat de overheid haar verantwoordelijkheid voor het ‘wat’ moet hernemen. De overheid stelt vast ‘wat’ leerlingen op enig moment in hun schoolloopbaan kennen en kunnen. De wijze waarop is aan de scholen en dus ook aan de professional zelf, het zogenoemde ‘hoe’. Deze conclusie sluit aan bij de conclusies vanuit de veranderingstheorieën en organisatiekunde. Michiel Schoemaker geeft in zijn reden ‘De metamorfose van werkgemeenschappen’ aan, dat het werken in veel organisaties in deze tijd een metamorfose heeft ondergaan. Informatie- en communicatietechnologie nemen een belangrijke plaats in de samenleving in. Veranderingen vinden steeds in een hoger tempo plaats. En veranderingen zijn complexer. Tegelijkertijd wordt er een groter beroep gedaan op talenten van de medewerkers en hun verbondenheid aan een organisatie. Schoemaker stelt: “Talent is een bovengemiddelde begaafdheid op een taakelement waarmee een medewerker toegevoegde waarde in het werk kan bieden” (Schoemaker 1994). Talent is echter wel het eigendom van de persoon zelf. Een medewerker kan zijn talent inzetten en ontwikkelen maar beslist dat in principe zelf. Talenten inzetten gebeurt op basis van een ruilrelatie. Schoemaker pleit dan ook voor het voeren van talentmanagement. Competentiemanagement en de opkomst van loopbaanontwikkeling zijn mogelijkheden om talenten in te zetten en verder te ‘laten’ ontwikkelen. Competentiemanagement is in de visie van Schoemaker een “voertuig om de dialoog tussen organisatie en individu vorm te geven”. (Schoemaker 2001). Competentiemanagement is een voorwaarde voor een innovatieve school. Een innovatieve school is een lerende organisatie waar een breed spectrum van talenten aanwezig is en waar mensen samen leren om aan een gemeenschappelijke visie te werken. De wijze waarop aan die gemeenschappelijke visie wordt gewerkt is bij voortduring onderwerp van gesprek tussen degene die de school of de bouw leidt en de professional op de werkvloer. In de moderne sociotechnische benadering van organisaties worden vier principes bij het leidinggeven aan professionals gesteld. Deze vier principes zorgen ervoor dat de betrokkenheid van de medewerker bij een organisatie (school) toeneemt:

1. Zorgen voor zinvol werk met een uitdagende taakinhoud.
2. Een belangrijke sleutel is regelcapaciteit. Dit betekent: het hebben van invloed op het werk en meedenken en meebeslissen bij de ontwikkeling van de school.
3. Het organiseren van verschillende mogelijkheden van interactie en het voeren van een professionele dialoog.
4. Het faciliteren van groei- en leermogelijkheden in een organisatie.

De prestaties van de professional zijn afhankelijk van 3 factoren:

1. De prestatiebekwaamheid, het kennen en het kunnen
2. De prestatiebereidheid, het willen (motivatie) en het durven (ondernemerschap)
3. De prestatiemogelijkheid, het mogen (de ruimte en de faciliteiten krijgen)

Daarnaast moeten er heldere afspraken zijn over de te bereiken doelstellingen. Deze doelstellingen zullen SMARTie (specifiek, meetbaar, actueel, realistisch, tijdgebonden, inspirerend, binnen de eigen controle)haalbaar binnen een haalbaar tijdsbestek met met

voldoende middelen ~~geformuleerd moeten worden~~ samen met de professionele medewerker. Dit alles vraagt om een leiderschapsstijl die faciliteert, zelfstandigheid stimuleert, participatie bevordert, eigen initiatief bevordert en interactie mogelijk maakt. Hier is dus een uitdagende taak weggelegd voor de leidinggevende in de school.

Betrokkenheid bevorderen bij de school of de scholen, is ~~aanmet~~ vier voorwaarden verbonden:

1. Een zo compleet mogelijk verantwoordelijkheidsgebied. Het takenpakket van de leerkracht ~~wordt zal~~ zo compleet mogelijk ~~samengesteld moeten zijn~~ waarbij er ruimte is om het vakmanschap verder te ontwikkelen.
2. De leerkracht ~~beschikt zal~~ over voldoende regelcapaciteiten ~~moeten beschikken~~ om op onvoorspelbare situaties te kunnen reageren. Maar ook om een goede balans te vinden en te behouden tussen werk en privé.
3. Er ~~is zal~~ voldoende informatie ~~beschikbaar en er is en~~ inzicht ~~in~~ gegevens ~~moeten worden in de gegevens~~ die noodzakelijk zijn. De informatie zal tijdig en betrouwbaar moeten zijn. Pas dan komen er gedegen besluiten tot stand gebaseerd op volledige en betrouwbare informatie.
4. Achteraf rekenschap afleggen is essentieel. Feedback is hierbij het sleutelwoord. Feedback kan echter alleen plaatsvinden als de doelen van tevoren samen zijn vastgesteld. Op die manier komen er effectieve leerprocessen op gang mits gebaseerd op een op ontwikkeling gerichte gesprekkencyclus.

Leiderschap in een school op deze wijze draagt sterk bij aan de kwaliteit van de school als organisatie. De professionele leidinggevende is dan gericht op:

- Het verbinden van de talenten en de mensen aan de missie en de visie van de school.
- Het inspireren, in beweging brengen en enthousiasmeren van mensen.
- Het ondersteunen van mensen in ondernemerschap.
- Het creëren van vertrouwen in de school, de organisatie, de collega's en de mensen zelf.

Goed personeelsbeleid is een voorwaarde voor het leidinggeven aan professionals. CNV Schoolleiders en CNV Onderwijsacademie zijn u graag van dienst. Zoals Harry Blume in Direct (februari 2008) schrijft: CNV Schoolleiders, een plaats voor professionals. Voor meer informatie en downloads: [www.cnvschoolleiders.nl](http://www.cnvschoolleiders.nl).

Myriam Lieskamp

Gebruikte literatuur:

1. Parlementair onderzoek onderwijsvernieuwing 31.007 nr. 6, SDU uitgevers 2008
2. De metamorfose van werkgemeenschappen, ~~rede~~ bijzonder hoogleraar M. Schoemaker, 2003, Katholieke Universiteit Nijmegen
3. De moderne sociotechnische benadering, P. van Amlsvort 1999, St-groep Vlijmen