

Een goede schoolleider is..... door Myriam Lieskamp CNV Schoolleiders

In dit artikel maken we eerst onderscheid tussen management en leiderschap, om deze vervolgens weer samen te voegen als onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ik ga vooral in op het onderdeel leiderschap, als kritische succesfactor. En tot slot beschrijf ik de plannen van CNV Schoolleiders om goede schoolleiders te hebben en te houden.

De grote uitdaging voor een schoolleider is, de school op een zodanige manier leiding geven dat er op een effectieve manier kwalitatief goed onderwijs wordt gegeven en dat medewerkers zich op basis van hun vakmanschap ontwikkelen tot professionals die dat kwalitatieve, goede onderwijs ook daadwerkelijk kunnen geven. Het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs is ook het centrale thema in de leiderschapsagenda van het Ministerie van OCW en de kwaliteitsagenda "Scholen voor morgen 2008". Cameron en Quinn (2002) hebben een 4-tal boeken gewijd aan het thema "leiderschap en management". Zij maken daarbij eigenlijk geen onderscheid tussen deze twee begrippen. Zij hebben de leiderschaps- en managementvaardigheden in vier clusters verdeeld op basis van het model van de concurrerende waarden in een matrix geplaatst (Quinn en Rohrbaugh). De mate waarin de vaardigheden in deze vier clusters beheerst worden, bepalen de effectiviteit van de manager.



Afbeelding 1: Uit: "Whetten en Cameron, 2002, Leiderschap en management"¹

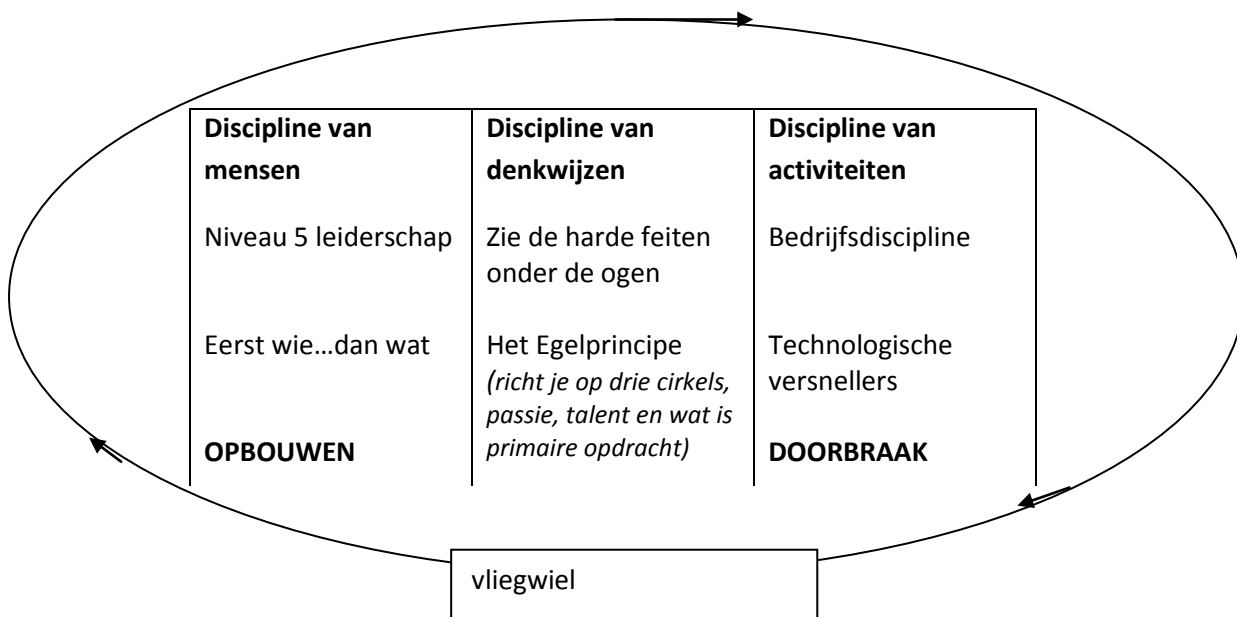
Als je naar het bovenstaande schema kijkt, zijn dit vooral persoonlijke vaardigheden en niet zozeer planning- en controlvaardigheden. Whetten en Cameron stellen, "recent onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat een dergelijk onderscheid tussen leiderschap en management in voorgaande decennia misschien nuttig is geweest, maar inmiddels verleden tijd is geworden." Ook uit andere literatuur over dit onderwerp blijkt, dat managers niet succesvol kunnen zijn als zij geen goede leider zijn. En goede leiders zijn niet succesvol als zij niet kunnen managen. Dat klopt ook wel in de praktijk, want

als de schoolleider wel goede leiderschapskwaliteiten heeft maar een chaos maakt van de planning- en controlcyclus en de organisatie van de school, heerst er onvrede bij het team. En andersom, als er teveel nadruk ligt op de planning- en controlcyclus en de menselijke kant wordt vergeten, is een team ook in rep en roer. Dat maakt het onderscheid helder; management is het vormgeven van allerlei processen die noodzakelijk zijn in een school en leiding geven is het leiden van professionals. Beide vragen andere vaardigheden.

Van Emstⁱⁱ stelt in zijn brochure: “professionele cultuur in onderwijsorganisaties” dat de druk op scholen toeneemt, dat de omgeving turbulent en complex is en dat er veel, tegelijk, op de scholen afkomt. Een natuurlijke reactie van schoolleiders op deze ontwikkelingen is, dat zij proberen alles te beheersen (en soms te controleren). Van Emst noemt dit beheersmatig management dat zich bijvoorbeeld uit door het sturen op getallen. Uit diverse publicaties blijkt dat hiervoor eigenlijk niet meer dan 30% van de beschikbare tijd nodig zou moeten zijn. De overige 70% zou de schoolleider vooral gebruik moeten maken van onderwijskundig- en persoonlijk leiderschap om een professionele cultuur te realiseren samen met de leerkrachten. Leiderschap vraagt dan vooral persoonlijke vaardigheden, zoals Whetten en Cameron deze in afbeelding 1 hebben weergegeven.

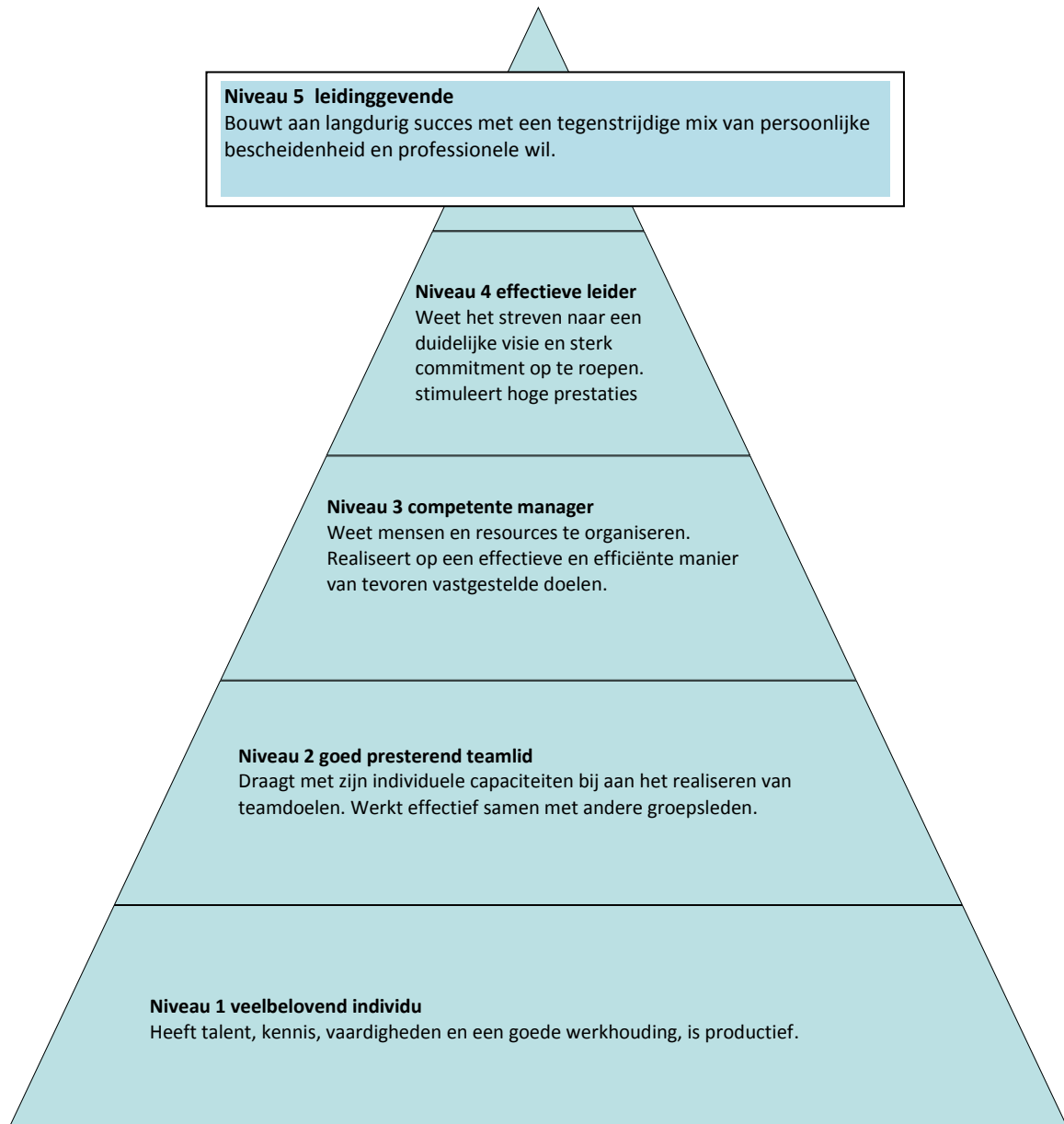
Maar wat is nu een goede schoolleider?

Collins (2006)ⁱⁱⁱ heeft een onderzoek gedaan naar ontwikkelingen in organisaties en kritische succesfactoren. Collins maakt daarbij het onderscheid in goede organisaties en geweldige organisaties. De organisaties moesten deze groei naar geweldig minstens vijftien jaar vasthouden om als zodanig gekwalificeerd te worden. Kern van zijn onderzoek is, vooral welke kritische succesfactoren er dan voor zorgen dat een organisatie de sprong maakt van goed naar geweldig. Hij heeft daar een interessant boek over geschreven: “Good to be great”. Collins heeft een vliegwiel van organisatieontwikkeling getekend met daarin drie disciplines: de discipline van mensen, de discipline van denkwijze en de discipline van activiteiten.



Afbeelding 2: Uit Collins, 2001, Good to be great.

Collins ontdekte dat er een bepaald type leiderschap nodig was, om een onderneming daadwerkelijk van goed naar geweldig te ontwikkelen. Hij noemt dit niveau 5-leiderschap. Hier ga ik nader op in. De overige disciplines zal ik in dit artikel niet behandelen. Collins heeft een niveau 5 hiërarchie ontwikkeld.



Kenmerkend voor niveau 5 leiders is, dat hun behoefte niet op henzelf gericht is, maar op het creëren van een geweldig bedrijf (lees school). Zij zijn erg ambitieus. Hun ambitie richt zich vooral op de organisatie en niet op henzelf. Uit het onderzoek blijkt dat niveau 5 leiders twee tegenstrijdige kanten verenigen, namelijk professionele wil en persoonlijke bescheidenheid. Kenmerken van een niveau 5 leider zijn bijvoorbeeld dat zij op de achtergrond blijven als er successen worden behaald en dat degenen die het succes gerealiseerd hebben de waardering krijgen, maar bij daling van het succes kijken deze leiders juist wel naar hun eigen handelen. Ze werken met een grote toewijding aan het realiseren van hun ambitie en doen dit met een persoonlijke bescheidenheid, blijven op de achtergrond en zijn gematigd in hun optreden. Ze hebben een sterke gedrevenheid voor en een ongeneeslijke behoefte aan het behalen van resultaten.

Deze onderzoeksresultaten komen overeen met wat van Emst heeft onderzocht. Hij stelt dat de belangrijkste eigenschap die leidinggevendenden moeten ontwikkelen om een professionele cultuur te realiseren persoonlijk leiderschap is. Het is de kunst van het kunnen sturen op gedrag, het kunnen organiseren van professionele ontmoetingen, waar men leert van en met elkaar. In een professionele cultuur weet de schoolleider een cultuur te creëren, waarin professionals zelf ieder jaar beter willen worden in het vak.

In de visienota van CNV Schoolleiders is onze missie leidinggevendenden te willen ondersteunen zich te ontwikkelen tot leiders van professionele scholen. Professionele scholen waarin leidinggevendenden met visie en passie leiding geven aan deze processen, waar het fijn is om les te geven en les te krijgen.

Daarvoor starten wij in 2009 met twee meepraatgroepen (uiteindelijk zullen dit er zes worden). De eerste meepraatgroep heeft als thema: Het Convenant Leerkracht van Nederland. Professor Rob Vinke heeft toegezegd, betrokken te willen worden bij deze meepraatgroep. De tweede groep heeft als thema: kwaliteit van de arbeid. Ir. Coen Berk, specialist op het gebied van kwaliteit van de arbeid wil zijn deskundigheid inzetten bij deze meepraatgroep. CNV Schoolleiders heeft een forse bijdrage geleverd aan de kwaliteitsagenda voor schoolleiders: "opbrengst gericht leiderschap" (OCW) (zie artikel in deze Direct januari 2009). CNV Schoolleiders investeert ook in startende directeuren, door een netwerk startende directeuren te starten op 4 maart 2009. CNV Schoolleiders zoekt ook samenwerkingsverbanden zoals met Magistrum, het Octaaf, de universiteit van Maastricht, de Vlietacademie (VBS) en de Onderwijsacademie (CNV Onderwijs). Samenwerkingsverbanden die u zullen ondersteunen bij uw professionele ontwikkeling als schoolleider. Kortom..... CNV Schoolleiders, voor de professional met ambitie!!!! Kijk vooral op onze website, www.cnvs.nl en lees ons mailnieuws (u ontvangt dit iedere twee weken).

ⁱ Whetten en Cameron, 2002, Leiderschap en management, deel 1,2,3 en 4, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam

ⁱⁱ Emst (1999), Professionele cultuur in onderwijsorganisaties, APS, Utrecht

ⁱⁱⁱ J, Collins, 2006, 11^e druk, Good to be great, Business Contact, Amsterdam