

Leidinggeven is een vak apart
16 maart 2023
Door dr. ir. P.M. (Piet) Murre

Onlangs vertrok een gewaardeerde collega om elders manager te worden. Hij vroeg mij om enkele kernpunten van goed leiderschap op papier te zetten. De (lees)tips die ik aan mijn collega gaf, zijn te vinden in onze kennisbank, via deze [link](#).

Er is het nodige geschreven over leiderschap dat als goed wordt ervaren en als behulpzaam bij het behalen van goede resultaten van scholen en bedrijven. Wat daarin opvalt, is dat analytisch-empirisch onderzoek bevindingen oplevert over leiderschap die passen bij christelijke waarden en sporen met grote tradities, als het Afrikaanse Ubuntu en Benedictijns leiderschap. Ik pak er voor deze blog één punt uit, vanuit een grootschalige internationale meta-analyse over schoolleiderschap (Nordenbo et al., 2010).

Het leren van leerlingen

Nordenbo et al. zetten schoolleiderschap in het kader van het leren van leerlingen, en dat lijkt mij ook het goede perspectief. Leraren zijn er voor leerlingen. De leidinggevendenden van die leerkrachten indirect ook. Dat geldt voor alle lagen: teamleiders, directeuren, besturen. Dit is wat de groep onderzoekers gevonden heeft in een breed scala aan studies:

'De schoolleider moet beseffen dat een aantal aspecten van zijn of haar werk belangrijk is voor het leren van de leerlingen:

- *hoe meer hij of zij beschikbaar is voor leraren, hoe beter;*
- *hoe meer het beleid van de directeur gericht is op de groei van de leerkrachten, hoe beter;*
- *hoe meer leraren en ouders betrokken zijn bij beslissingen van de school, hoe beter;*
- *de directeur moet blijk geven van sterk leiderschap, vooral op het gebied van leerplan en het onderwijs zelf, en moet in staat zijn andere personeelsleden bij leiderschapsactiviteiten en -posities te betrekken;*
- *het gedrag van de directeur moet ondersteunend en egalitair zijn en niet directief of restrictief, en moet "resource supportieve" zijn (dus de nodige middelen geven, PM).*

In een goede school (...), kunnen leraren hulp, advies en aanmoediging krijgen en voelen zij zich geaccepteerd door hun collega's.'

Groei van leerkrachten

Deze samenvatting biedt stof tot reflectie. Beschikbaar zijn zegt iets over letterlijk, fysiek, en mentaal aanwezig zijn en je agenda en prioriteiten daarop afstemmen. De groei van leerkrachten bevorderen is cruciaal voor het leren van de leerlingen. Daarop gericht zijn, is meer dan af en toe toestemming geven om in eigen tijd een cursusmiddag te bezoeken. Onderwijskundig leiderschap lijkt wat uit de aandacht verdwenen te zijn, maar staat expliciet in de bevindingen van Nordenbo et al. Het moet zelfs 'sterk' zijn en dat vraagt iets van de leider.

Tegelijk betreft hij of zij leraren, is ondersteunend en niet-directief en vindt de nodige middelen om zijn leerkrachten te geven wat ze nodig hebben. Dit zijn stuk voor stuk dingen waar een leidinggevende zich op kan toetsen en waarmee hij kan oefenen, want het betreft waarneembaar gedrag.

En hij zou het kunnen vragen aan zijn omgeving. Nordenbo en zijn mede-onderzoekers formuleren helder waar goed schoolleiderschap aan moet voldoen. De kunst is om het in praktijk te brengen.