

Pedagogisch leiderschap

Rens Rottier

Schoolleiderschap krijgt meer en meer een bedrijfsmatig karakter. In dit artikel geef ik aan dat bedrijfsmatig leiderschap in een school weinig invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Om als schoolleider de onderwijskwaliteit te beïnvloeden is leiderschap nodig dat zich richt op de inhoud en de leraren. Die manier van leidinggeven noem ik pedagogisch leiderschap. Ik schets een zevental aspecten waardoor pedagogisch leiderschap wordt gekenmerkt.

Inleiding

Leiding geven aan een onderwijsinstelling is een complexe taak. Een groot aantal inhoudelijke aspecten spelen een rol: financiële, juridische, organisatorische, facilitaire, onderwijskundige en personele aspecten. Schoolleiders dienen een diversiteit aan relaties te onderhouden. Ze moet acteren binnen een bepaald governance-model. En daarbij hebben veel mensen in en buiten de organisatie opvattingen over hun gedrag en de resultaten van hun leiderschap.

Deze lappendeken van werkzaamheden kun je grosso modo in twee gebieden indelen:

- Het bedrijfsmatige gebied: de systemen, de middelen, de structuren. Dit alles is van een meer technische aard. De bedrijfsmatige aspecten van de organisatie zijn van groot belang om de 'machine' soepel te laten draaien.
- Daarnaast is er het meer inhoudelijk en persoonlijk gebied: taken die te maken hebben met formuleren van de visie, leiding geven aan de identiteit, realiseren van de missie, vaststellen van de doelen, maken van onderwijskundige keuzen, leiding geven aan mensen, levend houden van de visie.

Door de decentralisatie van het onderwijsbeleid hebben schoolleiders steeds meer taken en werk gekregen in het 'eerste domein'. Onderzoek laat zien dat schoolleiders steeds meer tijd aan de secundaire processen besteden. Daaraan geven ze de meeste aandacht. En wat aandacht krijgt groeit. Doordat schoolleiders een groot deel van hun tijd met de bedrijfsmatige aspecten bezig zijn, zijn ze meer manager en minder leider. Door schaalvergroting en toenemende economisering van het onderwijs neemt het 'gedoe' in dit eerste domein toe.

Veel schoolleiders worstelen hiermee, want ten diepste ligt daar niet hun motivatie voor het werk. Veel schoolleiders stoppen juist omdat ze vinden dat er teveel bedrijfsmatig gedoe is. We zie ook schoolleiders die 'van elders inklimmen'. Geen onderwijs- of pedagogische achtergrond hebben. Geleerd hebben hoe ze een organisatie moeten managen. En dat nu ook in een school toepassen. Managers die vooral bedrijfsmatig geschoold zijn richten hun aandacht op het financiële beleid, het beheersen van de risico's, het samenstellen van meer-jaren investeringsplannen, de zorg voor gebouwen en materiele zaken en het opbouwen van goede netwerken in de bestuurlijke en poli-

tieke circuits. Dit lijkt een onafwendbare trend. De aandacht gaat meer en meer uit naar wat secundair is. Wat voorwaardelijk is lijkt primair te worden.

We zien deze trend ook terug in actieplannen van OCW. In deze plannen staat kwaliteit centraal. 'De lat moet omhoog', zo zeggen onze bewindslieden. Ondertussen versmallen ze kwaliteit tot dat wat meetbaar is: de prestaties uitgedrukt in toetscores op de basisvakken, rekenen, lezen, spellen, engels en wiskunde. Het bedrijfsmatige denken krijgt zo ook invloed op het onderwijsbeleid. De school dreigt een leerfabriek te worden, waar opbrengsten gemaximaliseerd moeten worden. En als deze te laag uitvallen legt de inspectie de school aan de ketting en aan de schandpaal en krijg een jaar om beter te worden.

Het bedrijfsmatige denken en beleid voeren in het onderwijs lijkt onafwendbaar. Het zal leiden tot verarming en is een bedreiging voor waar het werkelijk om gaat in het onderwijs: de vorming en ontwikkeling van kinderen en jongeren in de volle breedte van hun bestaan. Bedrijfsmatig denken vormt een aanslag op deze missie en leidt tot ontpedagogisering van het onderwijs. Het is te hopen dat er schoolleiders zijn die dit onheil weten af te wenden en het verschil durven maken. Niet bedrijfsmatig maar pedagogisch leiderschap is nodig.

De kernactiviteit van een school is onderwijs. En onderwijzen is opvoeden volgens W. ter Horst, die in 2002 een boekje met deze titel schreef. Opvoeden is invloed uitoefenen op kinderen en jongeren. Zo gezien kan een leraar niet niét opvoeden. De school is een opvoedingssituatie, een complex geheel van factoren dat invloed heeft op de 'persoonlijkheid in wording' van de leerlingen. Als onderwijzen en dus opvoeden de kernactiviteit is van een school, kan het niet zo zijn dat de schoolleider, daar geen verstand van heeft of zich daar niet mee bezig houdt. Een school heeft behoefte aan een leider die pedagogisch leiderschap laat zien.

Zeven aspecten van pedagogisch leiderschap

Pedagogische bril

Een pedagogische leider kijkt door een pedagogische bril. Hij beziet de school niet in de eerste plaats door een bestuurskundige bril: welk governance-model is het meest effectief? Of een financiële bril: hoe kunnen we zo efficiënt mogelijk dit instituut organiseren? Hij beziet de school door een pedagogische bril. Hij kijkt met pedagogen-ogen en ziet leerlingen als jongeren die in ontwikkeling zijn, op pad, onderweg, persoonlijkheden in wording. En hij ziet leraren, volwassenen, opvoeders, die met deze leerlingen onderweg zijn. Een pedagogisch leider is benieuwd wat er onderweg plaatsvindt in de relatie en de dialoog tussen leraar en leerling. Wat de leraar toevoegt aan die persoonlijkheid in wording. Hij wil graag weten of de leerling geraakt, meegenomen, gestimuleerd wordt. Hij let dus vooral op de pedagogische aspecten in deze interactie. Hij is sowieso nieuwsgierig naar wat er gebeurt, naar hoe kinderen leven en reageren en leren, hij houdt van leerlingen, ontmoet ze soms, zoekt contact met hen.

Waardengedreven

Pedagogisch leiderschap is waardengedreven. Een pedagogische leider geeft leiding vanuit waarden. Het gaat hem niet in de eerste plaats om allerlei managementvaardigheden en leiderschapskwaliteiten of charisma om mensen te binden en mee te krijgen.

Het gaat hem om de waarden die samenhangen met zijn mens- en levensvisie. In zijn leidinggeven is zijn drive om die waarden te realiseren, dat wat voor hem van waarde is handen en voeten te geven. Pedagogisch leiderschap staat in dienst van het realiseren van deze waarden.

Dat vraagt wel veel van de leider: hij moet keuzen maken, kleur bekennen, leiding geven aan zichzelf, bewust worden van wat hem drijft, wie hij werkelijk is, waar het hem echt om gaat, wat zijn persoonlijke waarden zijn. Een pedagogische leider gaat bij zichzelf op zoek naar de onderleggers, de diepe drijfveren, dat waar het hem in het leven om gaat. Om pedagogisch leiderschap te laten zien is het nodig om je eigen waarden te kennen, daar woorden aan te geven, ze te praktiseren en te voeden, door in contact te blijven met je bronnen van waarde. Pedagogisch leiderschap vraagt om explicitering van je mens en wereldbeeld. Deze diepere laag onder je bestaan geeft sturing aan je leidinggeven.

Pedagogisch leiderschap werkt van binnen naar buiten. Veel leiders worden gestuurd van buiten naar binnen. Hun gedrag wordt bepaald door het beleid, de inspectie, de opbrengsten, de rendementen, de positie op een ranking en wat de omgeving vraagt. Gestuurd worden door wat zich buiten je afspeelt maakt onrustig en is vermoeiend. Pedagogisch leiderschap richt de aandacht op die dingen die er werkelijk toe doen, die van waarde zijn. Dat kan rust brengen, de koers bepalen, helpen om de goede keuzen te maken in de hectiek van elke dag.

Gericht op de missie

Pedagogisch leiderschap vertaalt zich ook in aandacht voor de missie van de school. De missie van de school is eveneens verbonden aan dieper liggende waarden: welke opvattingen hebben we over onderwijs en opvoeding, over leren, hoe zien we onze leerlingen, wat hebben zij nodig voor de toekomst, hoe kunnen en willen wij als school daaraan een bijdrage leveren? Pedagogisch leiderschap doet er alles aan om die missie helder te krijgen, om daarover te communiceren en de missie ook leidend te laten zijn bij het maken van keuzen in richting en inrichting van het onderwijs, pedagogisch en onderwijskundig. Pedagogisch leiderschap is gericht op de kernactiviteit van de school: een vormende bijdrage te willen leveren aan de levens van de leerlingen.

De pedagogische leider legt de verbinding met de missie in gesprekken met leraren en met ouders. Hij wil inspireren, terugbrengen bij de kern en helpen de koers te vinden. Hij gaat gesprekken aan met leraren over hun waarden, hun bijdrage aan de missie van de school, hun overtuigingen. Zo probeert de pedagogische leider zijn leraren te leren hun professe te verbinden aan hun waarden en overtuigingen en de missie van de school.

In de professionalisering van de leraren zal de pedagogische leider gericht zijn op het werken aan het ontwikkelen van een visie op leren en onderwijzen, op leraren te leren kritisch te zijn in hun keuze voor onderwijsconcepten, methoden en materialen. Niet elk concept past bij je missie, niet elke pedagogisch concept voegt zich in jouw waarden. In gesprekken zal het ook gaan over de overtuigingen, opvattingen en idealen van de leraren en in hoeverre ze die realiseren. Over wat hen tegenhoudt om deze idealen te realiseren. Of hen juist daarin helpt, omdat een pedagogische leider weet dat wanneer je dicht bij je idealen komt en je waarden kunt realiseren er een diepe motivatie ontstaat die grote uitstraling heeft op de kwaliteit van het werk.

Pedagogisch leiderschap is persoonlijk leiderschap.

Schoolleiders besteden een groot deel van hun tijd aan bedrijfsmatig management. Dit is nodig maar heeft geen directe invloed op het gedrag van de leraren. Schoolleiders die hier druk mee zijn, passen vooral op de winkel. Hoe nodig dit ook is, bedrijfsmatige leiders dreigen vervreemd te raken van datgene waar het in de school werkelijk om gaat: onderwijs en vorming van kinderen en jonge mensen. Om een school te ontwikkelen als pedagogisch instituut, is persoonlijk leiderschap nodig. Direct leiding geven aan de mensen binnen de school. Leiding geven aan de inhoud, door met de leraren het gesprek aan te gaan over de onderwijskundige visie, door het formuleren van strategisch beleid, door het ontwerpen van onderwijskundige concepten. Dat gebeurt ook vooral door te sturen op het gedrag van de professionals. Persoonlijk leiderschap tonen betekent dat je ruimte en vertrouwen geeft, erkenning en complimenten, dat je eisen stelt en confronteert, coacht, stimuleert en corrigeert. Hier ligt de crux als het gaat om het tot ontwikkeling brengen van een school.

Door het veranderen van de structuren en het werken aan betere systemen, worden leraren geen betere professionals. Zelfs het met elkaar nadenken over het eigen vak, hoe dat gegeven moet worden en welke concepten we daarbij hanteren heeft daarop niet direct invloed. Als we leraren tot ontwikkeling willen brengen is persoonlijk leiderschap nodig.

Pedagogisch leiderschap is per definitie persoonlijk leiderschap. Pedagogische leiders weten mensen te inspireren en ze te sturen op de inhoud. Daarmee zijn ze duidelijk in het uitzetten van een koers en dat geeft rust in de school. Het geeft het team richting, zodat ze weten hoe het gaat. De pedagogische leider spant zich in om het team te betrekken op de gezamenlijk uitgezette koers.

Een pedagogische leider stuurt verder ook op gedrag. Hij spreekt mensen aan op hun gedrag en de effecten daarvan. Hij is op zoek naar de bijdrage die de professional of het team levert aan het realiseren van de visie. Persoonlijk leiderschap geeft ruimte en stelt eisen, coacht en stimuleert, maar durft ook te confronteren en corrigeren.

De pedagogische leider zet zichzelf vooral in als persoon. Onderzoeken naar de impact van leiders laten zien dat het vooral gaat om de persoon van de leider. Natuurlijk zijn er ook vaardigheden nodig, en kennis, maar de leiders die het verschil maken stijgen daarbovenuit. Ze zijn vooral zelf persoonlijk, present en gaan het gesprek aan, beïnvloeden de cultuur om zich heen, maken keuzen, zorgen voor commitment en verbinding. En zo krijgen ze de trein op gang en houden de vaart erin. Persoonlijke betrokkenheid, integriteit, durf om aan te spreken en op te treden, authenticiteit, zijn kenmerkend voor deze manier van leiding geven. Hier ligt een sterke parallel met pedagogen, opvoeders en onderwijzers. Ook daar maakt de persoon het verschil. Naast kennis en vaardigheden is het vooral het persoonlijk optreden van de leraar die impact heeft. Leerlingen voelen dit feilloos aan en kunnen dit al op heel jonge leeftijd onder woorden brengen.

Pedagogisch leiderschap is gericht op de groei en ontwikkeling van de ander.

Dit noem ik: benedictijns leiderschap

In de Middeleeuwen ontwikkelden zich de kloostertradities. Zij hebben een expliciete visie op hun eigen organisatie en op de rol van werk, die past bij hun religieuze doelstellingen. Die visie werd vastgelegd in een regel, die we kunnen beschouwen als organi-

satiemodel van de betreffende orde of congregatie. Eén van de bekendste regels is die van Benedictus van Nursia (480-550). Benedictus ziet werken- naast bidden en studeren - als een bron van zingeving. Dit heeft hij vertaald naar een kloosterregel die we kunnen lezen als een brongericht groeimodel voor mensen en organisaties. Cruciaal in de voorgestane gemeenschap is trouw, toewijding, echt leren luisteren, grote en kleine dingen leren waarderen en de dingen met aandacht doen. Leiders dienen een dienstbare en stimulerende houding te hebben. Leiders dienen zich te richten op de ziel van mensen en hen te stimuleren tot ontwikkeling.

Eind vorige eeuw zijn deze regels door Wil Derkse (bijzonder hoogleraar Wijsbegeerte) vertaald naar modern management. Door deze vertaling blijkt dat Benedictus verrassend actueel is. Zijn denken over leiderschap is een mooie illustratie van wat hier bedoeld wordt met pedagogisch leiderschap. Eén van de mooiste aspecten van het leiding geven van de abt is, dat hij zich bewust dient te zijn van zijn verantwoordelijkheid voor mensen, dat hij zielen leidt.

Als het goed is, is de abt uit op het 'tot groei en bloei' brengen van zijn mensen. Dat noem ik pedagogisch leiderschap. Erop uit zijn om je mensen te laten groeien en bloeien. Erop uit zijn hun kwaliteiten te kennen en te erkennen en ze daadwerkelijk een plaats te geven in het team. Waardoor mensen dichterbij zichzelf komen, diep gemotiveerd kunnen raken, tot hun bestemming komen.

Om mensen tot groei en bloei te brengen, om te kunnen inspireren, om zielen te kunnen leiden, moet de abt, de leider zelf, wel een levende ziel hebben. Augustinus zei het zo: 'Wat je in anderen wilt ontsteken moet in jezelf branden'. Je hebt zelf leven nodig, om leven te kunnen wekken. En om zelf een levende ziel te hebben en te houden is het nodig dat je je eigen ziel voortdurend voedt met bronnen van waarden. Natuur, cultuur, studeren, wandelen, piano spelen, afhankelijk van waar jouw bronnen liggen. Het vuur moet blijven branden, om vuur te kunnen ontsteken. Veel aspecten van ons werk doven het vuur in plaats van het aan te steken. Een paar uur achter de mailbox, alle informatie die via twitter en elektronische nieuwsbrieven binnenkomt, daar word je moe van. En na een paar uur met dit soort dingen bezig geweest te zijn, heb je niet het gevoel zinvol bezig geweest te zijn. Elke avond een uur luisteren naar goede muziek, studeren, een goede roman lezen, je verdiepen in de ideeën van een pedagoog, dat voelt anders. Je kunt er dan de andere morgen weer tegen aan. De ziel is weer opgeladen.

Pedagogisch leiderschap besteedt aandacht aan de mensen. En weet zich verantwoordelijk voor de groei en de bloei van het team. Een pedagogische leider biedt oriëntatie, nodigt de mensen uit zich aan de visie te verbinden en moedigt ze aan om in beweging te komen. Hij stimuleert zijn mensen om het werk met passie en betrokkenheid te doen, omdat hij weet dat dit cruciaal is voor de kwaliteit van het werk.

De pedagogische leider kan aandacht geven op maat, naar gelang wat nodig is, streng of zachtvaardig, maar altijd vanuit respect voor de ander en om de ander verder te brengen. Hij ziet zijn mensen als zelfverantwoordelijke mensen die eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling. En daaraan wil hij dienstbaar zijn. Een houding van dienstbaarheid, innerlijke rust en authenticiteit zijn daarvoor kenmerkend.

Pedagogisch leiderschap richt zich op het primaire proces in de schoolorganisatie: de onderwijs-, leer- en vormingsprocessen

In school worden leerlingen onderwezen, leren ze en worden ze gevormd. De mensen die binnen de school werkzaam zijn hebben verstand van leer- en vormingsprocessen, hoe deze verlopen en hoe je deze kunt stimuleren. Zij zijn zich bewust van de manier waarop zij als leraar invloed op die processen kunnen uitoefenen en voelen zich mede eigenaar van deze processen en de opbrengsten daarvan. Ook de leider voelt zich eigenaar van deze processen. Hij is op verschillende niveaus bij deze processen betrokken. De pedagogische leider stimuleert effectiviteit van het onderwijs en het voortdurend zoeken naar de goede methodische keuzen en materialen. Hierdoor is hij betrokken op het leren van de leerlingen. De pedagogische leider is ook gericht op het leren van de individuele leraar. Hij stimuleert hun persoonlijke ontwikkeling, reflectie op het eigen werk, organiseert intervisie en supervisie tussen de medewerkers. De pedagogische leider richt zich eveneens op het leren van het collectief, het team, de organisatie.

Juist een schoolgemeenschap zou een lerende organisatie moeten vormen, een professionele leergemeenschap, waar de medewerkers met en van elkaar leren en er naast individuele ook collectieve leerprocessen zichtbaar worden. De leider is de pedagoog van de organisatie en organisaties zijn net mensen. Ze kunnen leren, maar moeten ook veel afleren. Het leren als organisatie wordt door een pedagogische leider gestimuleerd. In de organisatie kunnen ook leerstoornissen optreden die geanalyseerd en beïnvloed moeten worden. Een pedagogische leider kijkt naar de organisatie als een geheel, waar alle onderdelen er toe doen, maar met elkaar ook een bepaalde samenhang vormen. Een pedagogische leider heeft invloed op dat geheel. Een van zijn voornaamste taken is er voor te zorgen dat er geleerd wordt. Niet alleen door leerlingen maar vooral ook door leraren.

Een pedagogische leider werkt aan een professionele cultuur

Een pedagogische leider zal zijn schoolorganisatie vooral kunnen dienen door te werken aan een professionele cultuur. Zoals een pedagoog een pedagogisch klimaat schept waar de leerlingen zo goed mogelijk kunnen gedijen; zo is een leider verantwoordelijk voor de cultuur binnen de organisatie. En zoals een goed pedagogisch klimaat een belangrijke voorwaarde is voor het welbevinden van leraren, zo is de cultuur in de organisatie van grote invloed op het welbevinden van de medewerkers, de kwaliteit van het werk en het leren in en van de organisatie. Een op leren gerichte cultuur stimuleert mensen om te leren en te blijven leren. Verder weten we dat eigenaarschap een grote invloed heeft op de kwaliteit. Hoe de organisatie wordt ingericht en bestuurd, is de verantwoordelijkheid van de leider en heeft veel impact op de cultuur en daarmee op de kwaliteit en de resultaten van het werk.

Conclusie

Pedagogisch leiderschap is noodzakelijk om scholen tot ontwikkeling te brengen. Pedagogisch leiderschap doet recht aan de specifieke taak van een schoolleider. Hij geeft geen leiding aan een bedrijf maar aan een pedagogisch instituut. Dat moet zichtbaar worden in zijn gedrag en de activiteiten die hij als leider onderneemt. Naar mijn overtuiging is

het nodig dat schoolleiders deze aspecten praktiseren en dat schoolleidersopleidingen hier aandacht aan geven.

Literatuur

Derkse, W. (2000). *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*. Tiel: Lannoo.

Emst, A. van (1999). *Leiding geven in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS.

Emst, A. van (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS.

Horst, W. ter (2002). *Onderwijzen is opvoeden*. Kampen: Kok.

OCW Actieplan (2011). *Leraar 2020 – een krachtig beroep!* Den Haag: OCW.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*. Schiedam: Scriptum.

Pedagogisch leiderschap