

## Leidinggeven aan leren

# De schoolleider als leraar van leraren

Leren van kinderen vraagt om lerende leraren en lerende schoolleiders. De meeste scholen zijn echter niet ingericht om het leren van leraren te ondersteunen.

**D**e schoolleider heeft een belangrijke rol bij het leren van leraren. Na de leraar is de schoolleider de belangrijkste factor als het gaat om het realiseren van goede leerling opbrengsten<sup>1</sup>. De schoolleider heeft een indirect effect op het realiseren van opbrengsten van leerlingen. We hebben redelijk veel kennis over wat succesvolle schoolleiders doen als het gaat om het realiseren van opbrengsten met betrekking tot de basisvaardigheden bij leerlingen<sup>2</sup>. De invloed van de schoolleider loopt getrapt, via het leren van de leraren- gericht op het leren van de leerlingen en via het inrichten van de schoolorganisatie als een rijke leeromgeving voor leraren.<sup>3</sup> Om een beeld te krijgen van wat schoolleiders concreet doen om het leren van leraren te ondersteunen en te stimuleren, heb ik een documentaire gemaakt. Hoe sluiten schoolleiders aan bij de verschillende leerbehoeften van leraren? Op welke wijze richten ze de school in zodat leraren samen nieuwe onderwijspraktijken kunnen ontwikkelen en met en van elkaar kunnen leren? Vier schoolleiders uit het basis-onderwijs en een rector van een gymnasium geven antwoord op dit soort vragen in de documentaire *Leidinggeven aan leren. De schoolleider als lerende leraar van leraren*: ([www.youtube.com/watch?v=Skel5FFhSKE&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=Skel5FFhSKE&feature=youtu.be))

### Voeren van het goede gesprek

Het samen bekijken van de documentaire kan een mooi gesprek opleveren tussen schoolleiders. Ik geef hier een aantal vragen die behulpzaam kunnen zijn om met elkaar het goede gesprek te voeren:

- Wat herkennen schoolleiders in de documentaire?
- Waar word je enthousiast van? Waarom?
- Welke ideeën doe je op uit de documentaire?
- Welk idee uit de documentaire ga je daadwerkelijk uitproberen?

- Hoe ga je na wat het effect is van het uitproberen?
- Hoe kun je een collega-schoolleider hierbij betrekken?
- Gaan jullie de uitgeprobeerde ideeën ook met elkaar bespreken?
- Wanneer? Plan je dat in?
- In welke mate zien schoolleiders zich als leraar van leraren?
- In welke mate gun je jezelf de tijd om het leren van leraren te ondersteunen en te stimuleren?
- Wat doe je nu om het leren van leraren te ondersteunen en te stimuleren?
- Wat zouden schoolleiders graag willen doen?
- Waarom lukt dat onvoldoende?
- Wat kun je anders organiseren in je werk zodat je daar meer aan toekomt?
- Wat heb je daarvoor nodig van je bestuur?
- Hoe vind je de balans tussen sturen en ruimte geven of loslaten?



**Loes van Wessum** is associate lector Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding, Windesheim Flevoland

#### Noten

- 1 Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management* 28 (1) 27-42.  
Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2012). Linking leadership to student learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 2 Leithwood, K. (2012). *The Ontario Leadership Framework 2012. With a Discussion of the Research Foundations*. Ontario: Institute for Education Leadership.
- 3 Van Wessum, L., & Verheggen, I. (2018). *Leidinggeven aan een lerende school. Welke vragen heb jij vandaag gesteld?* Antwerpen: Gompel & Svacina.

## Recensie

# Leiding geven aan een lerende school



‘I cannot teach anybody anything, I can only make them think.’ De Grieks Atheense filosoof Socrates stond bekend om zijn rotsvaste geloof dat kennis enkel opgediept kon worden door middel van het (herhaaldelijk) stellen van vragen. Bovenstaande socratische uitspraak sluit, mijns inziens, naadloos aan bij de publicatie *Leiding geven aan een lerende school* van Loes van Wessum en Ingrid Verheggen. Het boek geeft de lezer richting bij het vraagstuk hoe je als schoolleider leiding kunt geven aan het ontwikkelen van een schoolcultuur die gericht is op samenwerken, onderzoeken en leren. Van Wessum en Verheggen maken in hun boek vrij snel helder dat we hierin geen *one size fits all* benadering hoeven te verwachten. Daar waar Socrates communicatie centraal stelde in zijn dialectisch gesprekken, zo houden Van Wessum en Verheggen een vurig pleidooi voor het stoppen met het (te snel) geven van antwoorden en voor het nemen van voldoende tijd om stil te staan bij de vragen die je vandaag gesteld hebt, zowel aan jezelf als aan de ander.

*Leiding geven aan een lerende school* kan op verschillende manieren gebruikt worden. Ten eerste als naslagwerk. Zo zijn er flicscolleges te raadplegen ter verdieping van de theoretische begrippen. Ten tweede als leerwerkboek door actief aan de slag te gaan met de didactische opdrachten, waarbij het reflecteren op de eigen rol en het leren van leraren centraal staat. En ten slotte, als concreet instrument bij het werken aan eigen leiderschapsvraagstukken. Hiervoor hebben de auteurs een analysekader ontwikkeld dat middels een systematisch opgebouwde set vragen de schoolleider ondersteunt om op een onderzoek matige manier een

completer beeld van de probleemsituatie binnen de eigen schoolorganisatie te verkrijgen.

Hiermee leggen zij hun vinger op de zere plek als het gaat om één van de grotere uitdagingen voor het schoolleiderschap van nu (én in de toekomst). In het recente advies van de Onderwijsraad getiteld ‘een krachtige rol voor schoolleiders’<sup>1</sup> wordt het belang van de strategische rol van schoolleiders onderstreept. Om deze rol goed te kunnen vormgeven, is het aan ons, schoolleiders, om ons meer te bekwamen in een meer onderzoekmatige manier van leiding geven. Van Wessum en Verheggen geven praktische handvatten, zowel om de interactie met leraren te versterken, maar ook ten aanzien van het expliciteren van de eigen mentale modellen en ten behoeve van het verkennen van mogelijke interventies.

De keuze in *Leiding geven aan een lerende school* om ‘de vraag’ als uitgangspunt te nemen, maakt het boek tot een zeer handzaam instrument voor schoolleiders. Niets is moeilijker, en tegelijkertijd meer de moeite waard, in een ontwikkelproces dan het onzichtbare zichtbaar te kunnen maken. Van Wessum en Verheggen verstaan de kunst van expliciteren. Zowel in hun schrijfstijl, de casussen die beschreven worden als in de modellen die zij hebben opgenomen. Alles staat ten dienste van het bewust maken van onze rol als ‘vragensteller’ in de schoolorganisatie. Want *komen* tot de goede vragen, dat blijkt door deze publicatie (wederom) bewezen, dat is een Kunst op zich.

### Noten

- 1 Onderwijsraad (2018). Advies: een krachtige rol voor schoolleiders. Den Haag



**Leezan van Wijk** is Directeur SRVO en als schoolleider verbonden aan de Almeerse Scholengroep.