

Onderwijsorganisaties van de toekomst zijn flexibel en wendbaar. Schoolleiders moeten daarom goed kunnen omgaan met veranderingen en zich meer bezig houden met ontwikkelcapaciteiten, zorgvuldige processen en een cultuur van innovatie. Wouter Groot, directeur-bestuurder van de Casimirschool in Gouda, over de capaciteiten die een schoolleider hiervoor moet bezitten.

## Wil de echte schoolleider opstaan?

Tekst  
Steffie Bom

Beeld  
Wouter Groot



[www.casimirschool.nl](http://www.casimirschool.nl)

Is er binnen het onderwijs sprake van een tijdperk van verandering of verandering van een tijdperk? Met deze woorden – afkomstig van hoogleraar Jan Rotmans – opent Groot het gesprek. 'Ik denk dat het laatste het geval is. Dat heeft te maken met de maatschappelijke opdracht die het onderwijs heeft. We willen maatwerk voor onze leerlingen. Hoe dat er in de toekomst uit gaat zien, weten we niet. Al werkende gaan we er komen en dat maakt het lastig. Goed leiderschap is daarom essentieel voor onderwijsorganisaties om zich duurzaam te ontwikkelen.'

### Waan van de dag

Volgens Groot laten te veel schoolleiders zich nog leiden door de waan van de dag, met een focus op de primaire taak van de school: onderwijs geven. De secundaire taak - het ontwerpen van onderwijs van de toekomst - blijft achter, terwijl schoolleiders zich juist hierop moeten richten. 'Het hoeft niet moeilijk te zijn om dit patroon te doorbreken. In verwijs hiervoor vaak naar de Time Management Matrix van Stephen Covey. Hij maakt een indeling tussen wat urgent en belangrijk is. Iets kan urgent en toch niet belangrijk zijn. Het slokt dan je tijd op

maar je organisatie wordt er niet beter van. Iets wat belangrijk is, is doorgaans echter niet urgent. De kunst is om als schoolleider te kijken naar waar je op een dag allemaal mee bezig bent en je grotendeels op de juiste - belangrijke - zaken te richten. Het vraagt om vaardigheden als timemanagement, zelfregulatie, het opbrengen van discipline en het kunnen afronden van zaken.'

### Processen managen

Om als schoolorganisatie de veranderingen aan te kunnen, moeten (veranderings)processen goed gemanaged worden. Groot noemt hier als voorbeeld het containerbegrip onderwijs op maat. 'Dit is makkelijk gezegd in een missie of visie en niemand zal erop tegen zijn. Maar is het duidelijk wat er precies onder wordt verstaan? En wat betekent het voor het curriculum, de inzet en competenties van leerkrachten, de indeling van de klassen en de rol van de kinderen? Er spelen zoveel elementen mee. Het is niet een kwestie van een plan opzetten,

uitvoeren en klaar. Het begint met het in kaart brengen van al deze elementen, om deze vervolgens te rangschikken: wat hebben we nu als eerste nodig en wat zijn de vervolgstappen. Zo'n proces, dat je met elkaar aangaat, is complex. Ga je daar te makkelijk doorheen, dan is het resultaat nooit duurzaam. Dat is het pas als datgene dat je met elkaar in de eindfase bereikt, meer oplevert dan daarvoor. Dan ziet men de meerwaarde er ook van in.'

En al is een (veranderings)proces goed opgezet, dan nog kan het voorkomen dat het gewenste resultaat niet wordt behaald. 'Je ziet dat organisaties hard werken aan een proces, niet begrijpen waarom het niet lukt, om er vervolgens nog harder aan te werken.' Dat heeft geen enkele zin volgens Groot. 'Als je ziet dat je werkzaamheden niet het gewenste effect opleveren, stop ermee en ga opnieuw bekijken wat je precies aan het doen bent en wat

nodig is om je doel te bereiken. Kom je tot de conclusie dat het doel toch niet behaald kan worden, zie dat dan als opbrengst en niet als falen. Dit vraagt om een reflectief vermogen van schoolorganisaties. Ga na waar het niet goed is gegaan en leer hiervan. Of achterhaal de succesfactoren en zet deze in bij andere projecten. Dit gebeurt nog te weinig.'

### Masteropleiding

Een sterk analytisch vermogen, het in hogere orde kunnen denken en het hebben van een kritische houding tegenover datgene wat gebeurt binnen de organisatie: dit zijn volgens Groot dé capaciteiten die huidige schoolleiders moeten bezitten, om duurzame resultaten te behalen. 'Mijn wens is dat alle schoolleiders in de toekomst een masteropleiding volgen, bij voorkeur die over leiderschap in het onderwijs die ik mede heb ontwikkeld. De personen die deze opleiding hebben gevolgd, hebben geleerd hoe zij

op een goede manier de kracht van visie en missie kunnen inzetten, hoe zij leiderschap kunnen vertalen naar functie en rol en hoe zij onderzoek zodanig kunnen inzetten, dat duidelijk is wat binnen de schoolorganisatie aangepakt moet worden. Naar mijn mening doet dit niveau van opleiden pas echt recht aan de complexiteit van het beroep. Bijkomstig voordeel is dat schoolleiders met een master op zak meekunnen met universitair geschoelde leerkrachten, van wie er steeds meer komen.'

### Gedeeld leiderschap

Het is onmogelijk om als schoolleider alle kennis te bezitten die nodig is voor het ontwikkelen van de organisatie. Maar dat hoeft ook niet. 'Zeker eenpitters en kleine schoolbesturen, zoals veel van de VBS-leden, moeten extra goed voor zichzelf zorgen', benadrukt Groot. 'Door je mensen meer verantwoordelijkheden te geven, wordt je organisatie sterker. Het maakt deze mensen ook minder afhankelijk van je, wat niet wil zeggen dat een schoolleider er niet toe doet. Hij of zij is er met name om de koers te bepalen en koersvast te blijven.'

Houd hierbij in het achterhoofd dat een schoolorganisatie nooit uitgeleerd is. 'Waar we leerlingen leren dat ze fouten mogen maken, willen we zelf alles weten en geen fouten maken. Als schoolleider de taak om binnen de organisatie een lerende houding te ontwikkelen. De enige constante in het onderwijs is immers, dat het continu verandert. Waak daarom voor routinematig gedrag en blijf nadenken over wat we in de toekomst nodig hebben om te kunnen aansluiten bij datgene wat de leerlingen en maatschappij van ons vragen. Alleen dan ben je als schoolorganisatie opgewassen tegen de toekomst.'



'Schoolleiders laten zich te veel leiden door de waan van de dag'