

# De wereld achter leidinggeven

## Vier adviezen voor sterk, gezamenlijk leiderschap

Scholen zijn complexe organisaties, waar mensen met uiteenlopende achtergronden samenwerken. Sommige medewerkers hebben leidinggevende ambities en zoeken naar een passende LD-functie of -taak. Voor anderen hoeft het niet meer zo nodig. Tegelijkertijd beschikt deze laatste groep wel over de nodige verworven rechten. Hoe leid je dit in goede banen?

DOOR MARJOLEIN VAN DIJK

In zulke situaties is gediversifieerd leiderschap nodig. “Ik merk op veel scholen dat het voor ambitieuze medewerkers lastig is om door te groeien, omdat er weinig formatieruimte is. Dit kan leiden tot scheve gezichten, strijd om de normjaartaak en zelfs tot verloop,” vertelt Maarten Jiskoot, senior innovatie- en organisatieadviseur voor het voortgezet onderwijs en mbo. Hij geeft graag vier belangrijke adviezen aan schoolleiders, coördinatoren en vaksectievoorzitters voor sterk, gezamenlijk leiderschap.

### 1 Heldere rolverdeling

Als eerste pleit Maarten er vurig voor om open met elkaar te bespreken welke leidinggevende taken en verantwoordelijkheden ieder lid van de schoolleiding heeft én bij welke andere medewerkers leidinggevende en coördinerende taken belegd zijn, bijvoorbeeld bij LD-docenten. “Het is belangrijk deze afspraken echt vast te leggen en ze ook te herzien wanneer dat nodig is. Er kunnen lastige situaties ontstaan als dit niet is gebeurd. Zo zijn het bijvoorbeeld vaak de acute zorgtaken die direct op het bord van de teamleider belanden, als niet duidelijk is naar wie (nog meer) doorverwezen kan worden. Hier gaat veel tijd in zitten, die ten koste gaat van andere taken. Wat zijn de concrete ondersteuningstaken van de teamleider, de mentor, de ondersteuningscoördinator en van de docenten? Zorg dat dit helder is.”

### 2 Duidelijke afspraken over aansturing en ondersteuning

Hoe ziet de balans tussen sturen en (onder)steunen van medewerkers eruit binnen de school? Ook hier is het advies: breng het hele palet concreet in beeld, om problemen te voorkomen. Maarten heeft een binnenzak vol voorbeelden. “Stel, je maakt de sectievoorzitters ervoor verantwoordelijk om zicht te krijgen op de cijfermatige ontwikkelingen voor hun vak. Om dat te

kunnen doen, moeten de voorzitters weten hoe ze bij de cijfers moeten komen, begrijpen wat de cijfers zeggen en de (landelijke) benchmark kennen waarmee ze moeten vergelijken. Dit is lang niet altijd het geval. Hoort het ook bij hun rol om elkaar aan te spreken of is signaleren voldoende? Gebrek aan kennis, kunde en onduidelijkheid over de rolverdeling kunnen zorgen voor weerstand en discussie. Ook teamleiders kunnen zich bij hun klassenobservaties afvragen: ga ik dit nu beoordelend aanpakken of coachend? En als ik ga beoordelen: wanneer is het dan voldoende? Kan ik beter een externe blik laten kijken? Een begrijpelijke spagaat. Maak dus goede afspraken en organiseer ondersteuning bij het uitvoeren van de taken.”

### 3 Situationeel leidinggeven

Sommige medewerkers hebben veel ondersteuning en sturing nodig van leidinggevendenden. Voor anderen geldt het tegenovergestelde. Uit wat voor verschillende personen bestaat je team en hoe kun je zo effectief mogelijk switchen in leiderschapsstijl? Ook hier kun je met elkaar het gesprek over aangaan. “Je zult maar een jonge docent zijn die in een leidinggevende rol moet omgaan met een eerstegraads docent die twintig jaar ouder is en iets niet heeft ingeleverd of een taak niet heeft uitgevoerd. Een delegerende stijl op basis van onderling vertrouwen tijdens een individueel gesprekje is dan misschien een beter idee dan deze persoon binnen een sectievergadering uit te leggen wat hij of zij moet doen. Iedere persoon heeft een andere benaderingswijze nodig.”

### 4 Verandermanagement

Ga je veranderen? Breng dan eerst in kaart welke zaken van invloed zijn op een verandering. Kijk er met afstand naar en bedenk van tevoren goed hoe je ontwikkelingen en



### Promotie of demotie

Het onderwijsbeleid doorontwikkelen naast lesgeven, het examensecretariaat voeren, coaching en bijscholing van collega's, studiemiddagen verzorgen: een LD-functie kan van alles inhouden. Maar wat als een medewerker de toegekende LD-taken besluit niet meer uit te oefenen? In veel gevallen blijft de medewerker gewoon in de LD-schaal. Dit drukt op de formatie en kan ervoor zorgen dat ambitieuze medewerkers niet altijd kunnen doorgroeien. Een situatie die op veel scholen kan ontstaan. Hoe kijkt Maarten hiernaar? "Een interessante kwestie. Formatieruimte zou gecreëerd kunnen worden door duidelijke afspraken over demotie en promotie, maar ook door een evenredige verdeling van de verschillende leidinggevende taken. De consequentie van een demotie kan zijn dat een medewerker een schaal wordt teruggezet. Aan de andere kant, dit betekent ook de mogelijkheid van taakverlichting naast mooie groeikansen voor collega's. Ook hier: wat verwachten we van elkaar binnen elke afzonderlijke functieschaal en welke routes hanteren we voor promotie en demotie? Heb je veel verloop in je organisatie, dan kun je je afvragen: hebben we de medewerkers wel genoeg te bieden? Anderzijds heb je ook te maken met verworven rechten en de macht van de schaarste. Dit vraagt om sterk leiderschap en om transparantie over samenwerkingsafspraken en -verantwoordelijkheden.

veranderingen wilt communiceren naar de betrokken medewerkers. Maarten: "Ik kies hierbij voor veranderstrategieën die direct praktisch toepasbaar zijn voor mensen in een leidinggevende rol. Een heldere strategie is hierbij een wezenlijk element. Ik adviseer altijd om te kiezen voor een strategie die voortkomt uit ambitie en niet uit angst. Neem bijvoorbeeld passend of inclusief onderwijs. Dit type onderwijs vraagt van docenten dat ze rekening houden met diversiteit. Als je de strategie kiest om te communiceren dat de Inspectie ontvreden is over een gebrek aan inclusiviteit, dan is dat een strategie die is gebaseerd op angst. Bij een strategie vanuit ambitie communiceer je dat je een inclusieve school wilt zijn. Omdat dat past. En omdat je als school dicht bij de samenleving wilt staan en leerlingen optimaal wilt voorbereiden op deelname hieraan. Zegt een docent dan 'nee' tegen deze ontwikkeling,

dan zegt hij 'nee' tegen het werken voor de organisatie. Dit is zo'n essentieel verschil."

"Als je alle elementen in beeld hebt, kun je ook weerstanden makkelijker duiden. Is er frustratie omdat een medewerker iets niet kan of wil? Missen specifieke kennis en vaardigheden? Of ontbreken er middelen? Het geven van afstandsonderwijs kan moeilijk zijn als je niet weet hoe het moet, maar ook als je geen goede laptop of internetverbinding hebt. De uiting van een bepaalde vorm van weerstand bepaalt uiteindelijk de oorzaak. Er gaat altijd een wereld achter schuil," besluit Maarten.

Effectief leiderschap binnen de school valt of staat dus met duidelijke, onderlinge afspraken en gesprekken over het leiderschap. ●

Wil je sparren over leidinggeven binnen je school?

[www.cedgroep.nl/advies/coaching-van-leidinggevendenden](http://www.cedgroep.nl/advies/coaching-van-leidinggevendenden)

### Gezamenlijk en sterk leidinggeven

De CED-Groep begeleidt en adviseert over leiderschap. De modules van het leiderschapstraject bieden ruimte voor afstemming op de wensen en situatie. De aanpak is altijd maatwerk.

Thema's en onderwerpen die mogelijk deels of helemaal aan bod komen:

- Reflectie op rolopvatting en rolvastheid – wat is de visie op leiderschap en welke rol heeft iedereen daarin?
- Situationeel leidinggeven – hoe switch je flexibel tussen leiderschapsstijlen om impact te vergroten?
- Verandermanagement en weerstanden – op welke manier geef je effectief leiding bij veranderingen?
- Steunen en sturen op onderwijskwaliteit – wat is de juiste balans tussen 'pressure' en 'support' voor je docententeam?