



Regieversterkend leiderschap

Het onderwijs wil door

Elena Carmona van Loon



u i t g e v e r i j

SWP

Regieversterkend leiderschap

Het onderwijs wil door

Elena Carmona van Loon

ISBN 978 90 8850 798 4

NUR 840

© 2018 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, *Stbl.* 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, *Stbl.* 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot Uitgeverij SWP (Postbus 12010, 1100 AA Amsterdam-Zuidoost).

Two kinds of intelligence

There are two kinds of intelligence: one acquired,
As a child in school memorizes facts and concepts
From books and from what the teacher says,
Collecting information from the traditional sciences
As well as from the new sciences.

With such intelligence you rise in the world.
You get ranked ahead or behind others
In regard to your competence in retaining
Information. You stroll with this intelligence
In and out of fields of knowledge, getting always more
Marks on your preserving tablets.

There is another kind of tablet, one
Already completed and preserved inside you.
A spring overflowing its springbox, A freshness
In the center of the chest. This other intelligence
Does not turn yellow or stagnate. It's fluid,
And it doesn't move from outside to inside
Through the conduits of plumbing-learning.

The second knowing is a fountainhead
From within you, moving out.

(Rumi, dertiende eeuw)

Voorwoord

Nergens anders ervaar ik de sensatie dat alles verandert en toch hetzelfde blijft zo sterk als op een school. Hoewel ik er dagelijks kom, zie ik mezelf er regelmatig nog lopen als meisje, als puber en weet ik nog hoe het voelde om door de aula te lopen. De jongens en meisjes zijn hetzelfde als toen, maar tegelijkertijd zijn ze heel anders. Ze hebben nieuwe gebaren en gewoonten, nieuwe middelen en elektronica, en gebruiken nieuwe woorden voor dezelfde dingen die wij wilden zeggen. Het gedrag en de taal van de jeugd heeft een nieuwe betekenis gekregen. Een betekenis die past bij deze tijd. Hun tijd. Tegelijkertijd zijn de ongeschreven wetten dezelfde gebleven. Het gaat hier om waarden die meegroeien met de mensheid. Waarden die altijd belangrijk blijven om te kunnen overleven als sociaal wezen. Waarden als betrokkenheid, veiligheid, ontwikkeling, perspectief, respect, eigenheid en empathie.

Mijn vader was een gastarbeider. Hij werd door Unilever in Vlaardingen ertoe verleid om in Nederland te komen werken. Mijn vader wilde graag weg uit het kleine dorp waar hij opgroeide en waar de wereld niet verder reikte dan de afstand die een ezel op een dag kon overbruggen. In Nederland woonde mijn vader in huize Cornelia, samen met twintig andere Spanjaarden en Portugezen. De grootste schok voor hem was het eten dat hij in de middag voorgeschoteld kreeg. Een boterham met gebakken ei.

Aan de lopende band in de fabriek werd mijn vader verliefd op mijn moeder. Zij was 16 jaar en droeg een minirok en make-up.

Vooruitstrevend en leergierig als mijn vader was, leerde hij Nederlands uit literaire werken, sprak hij in oud-Nederlands met ons en wilde hij scheikunde studeren. Hij wilde het onderwijs in. Uiteindelijk werd hij amanuensis op een school. Hij mocht de praktijklessen geven en ik denk niet dat er ooit een leerling is geweest waarmee hij een conflict had. Net als in zijn tijd als scheidsrechter voor de voetbalbond had hij in de klas de gave om jonge mensen het gevoel te geven dat het gaat om het spel. Het spel van het samen bezig zijn, ontdekken, leren en plezier hebben. 'Geeft niet, kom op, ga gewoon door', om dan meteen weer verder te

rennen, is hoe mijn vader de meeste situaties op het veld oploste. Hij gaf aandacht aan dat wat belangrijk was.

Tot groot onbegrip van mijn moeder, mijn zusje en mij was mijn vader dus ook onpartijdig wanneer het om voetbal ging. En dat terwijl onze Nederlandse familie onze wiegjes in de fijne kleuren van ónze voetbalclub had bekleed. En trouw als mijn moeder is, leerde zij ons om van onze club te blijven houden. Het huwelijk van mijn ouders was een cultuurclash.

Hoewel mijn ouders de clash niet hebben doorstaan, hebben ze mijn zus en mij hiermee onbewust misschien ons kostbaarste bezit meegegeven. Leren leven in een rijke en creatieve wereld met het besef van de waarde van verschil in achtergrond. Het is namelijk een voedingsbodem voor vruchtbare creaties als je het lef hebt open te staan.

Jezelf onderscheiden en je durven uitspreken, en tegelijkertijd verbinding houden met anderen, ook al hebben ze andere wijzen van denken of handelen. Kijken met je hart dus en erop vertrouwen dat iedereen eigen inzichten, talenten en bedoelingen heeft die van belang zijn voor het samenleven. Het is de kunst deze naar boven te halen en te blijven communiceren met elkaar. Het is de taak van het onderwijs dit mee te geven aan de jeugd. Onderwijsleiders met het lef om te durven onderscheiden en het inlevingsvermogen om te kunnen verbinden, kunnen dit.

*Pas wanneer je je eigen waarde kent,
kun je die van de ander zien.*

Met onderwijsleiders wordt iedereen bedoeld die op welke wijze dan ook leiding geeft aan een proces in het onderwijs. Dit kunnen directeuren, schoolleiders, besturen, (intern) begeleiders, bouwcoördinatoren, team-afdelingsleiders en ook leraren die de leiders in de klas zijn. Iedereen is verantwoordelijk voor de collectieve ambitie en gedeeld leiderschap dan ook gewenst.

Speciale dank aan twee mensen die hebben meegelezen: Babette Welter van Penta Oude Maas en Gerrit-Jan Miedema bovenschools directeur LMC Veenoord, Palmentuin en Zuidrand.

Inhoud

Inleiding	11
1 Regieversterkend leiderschap: onderscheiden en verbinden	18
2 Een integrale aanpak	32
3 Een duidelijke identiteit: jezelf zijn en professioneel zijn	44
4 Samenwerken aan een collectieve ambitie	59
5 Van een collectieve ambitie naar concreet zichtbaar gedrag	72
6 De gesprekscyclus en het borgen van ontwikkeling en kwaliteit	79
7 Een strategisch plan	89
8 Het onderwijs wil door; warm hart en koel hoofd	99
Bijlagen	109
Bijlage 1 Vragenlijst 5 bouwstenen	110
Bijlage 2 Vragenlijst teamgesprek leraren	112
Bijlage 3 Vragenlijst onderwijskundig zinvolle relatie voor leraren	113
Bijlage 4 Vragenlijst zinvolle relatie voor schoolleiding	116
Over de auteur	119
Over regie versterken in de school	119

Inleiding

Het is de innerlijke houvast die het almaar terugkerende onverwachte in het onderwijs nieuwsgierig en geboeid kan bezien. (Carmona, 2017)

Meer dan ooit lijkt deze tijd te vragen om leidinggevendenden die zichtbaar maken waar ons handelen toe leidt. Een maatschappij waarin veel informatie gedeeld wordt en verschillende culturen en zienswijzen naast elkaar bestaan appelleert aan ons vermogen te weten wie we zelf zijn en wat we echt belangrijk vinden. Dat is nodig om ons te kunnen onderscheiden van anderen en een identiteit te ontwikkelen. Een sterke identiteit is een voorwaarde om te weten wat jou raakt en beweegt en de juiste beslissingen te kunnen nemen. Een onderwijsleider die als gids fungeert en meedenkt over hoe je te verhouden tot al wat zich aandient, draagt bij aan bewust leraarschap. Een leraar die in staat is tot zelfreflectie en voldoende afstand kan nemen van de dagelijkse gebeurtenissen.

Naast dit kritische denken en zelfbewustzijn dat nodig is om te kunnen reflecteren, is het empathisch vermogen om open te kunnen staan voor andere perspectieven en verbinding te maken met anderen nodig om je staande te houden op een school. Leren en leven kun je namelijk niet alleen. Samen kun je de school gezond en veilig houden door transparante communicatie en erkenning van een ieders eigenheid en kwaliteit. Een onderwijsleider kan laten zien hoe de inspanningen van leraren bijdragen aan het belang van de hele school. Door met hen in gesprek te gaan, ze ruimte en vertrouwen te geven en hun ontwikkeling te borgen. Net als leraren doen bij hun leerlingen. Het collectieve belang is immers hetzelfde; goed en betekenisvol onderwijs.

Waarom is leiderschap nodig op scholen? Zou je niet zeggen dat onderwijsprofessionals zelf goed weten wat nodig is om een school draaiende te houden? Juist in het onderwijs gaat altijd alles gewoon door. Leraren zijn altijd druk bezet en hebben altijd iets te doen. De dagelijkse waan van het door moeten. Leraren zijn meesters in het tegelijkertijd aandacht geven aan al wat gebeurt en van maat-

schappelijk belang wordt geacht en ondertussen de lessen door te laten gaan. Leraren zijn de leiders in de klas.

Van alles dient zich aan in het onderwijs. Het is alsof alle vraagstukken die een maatschappij met zich meebrengt er hun weg vinden en een plek krijgen in de klas. Je kan het zo gek niet bedenken of leerlingen kunnen ermee terecht bij hun leraren. Dit is de kracht van leraren. Uit liefde voor hun vak en betrokkenheid bij hun leerlingen ontstaat al gauw de overtuiging dat zij van alles zouden moeten kunnen oplossen. Leraren kennen hun leerlingen; hun achtergrond en de talenten die ze bezitten en gunnen elke leerling een kans op een plek in de samenleving. Veel leraren maken zich zorgen of ze voldoende aandacht aan hun leerlingen kunnen geven en zijn dan geneigd meer te gaan doen. Daar waar het effectiever kan zijn om soms minder te doen en werkelijke aandacht te geven. Iedere leerling heeft namelijk aandacht en persoonlijke instructie nodig. Ook hele slimme leerlingen. Onderwijsleiders die aandacht hebben voor hun mensen, kunnen leraren even stilzetten en hen bevragen of dat wat ze doen en laten zien aan de leerlingen het beste is.

Onderhevig aan regels en werkdruk is de kans groot dat leraren voorleven dat de hele dag bezig zijn en te weinig tijd hebben de norm is. Burn-out komt tegenwoordig vaker voor bij kinderen. Laatst verzuchtte een lerares van groep 2 dat ze een leerling in de klas had die nog niet zindelijk was omdat haar ouders geen tijd hadden om het haar te leren. En ook zij had er geen tijd voor. Ze had het zo druk met het volgen van de ontwikkeling van de kinderen in haar groep dat ze ternauwernood tijd had om er aandacht aan te geven. De tragiek hiervan is dat deze gezonde jonge leerling uiteindelijk bij de huisarts belandt en het 'probleem' medisch wordt behandeld. Overbezette agenda's creëren een samenleving waarin afwijken van de norm snel gemedicaliseerd wordt.

Hoe leren we jonge mensen dan de tijd te nemen, te leren en te denken, zich te vervelen en zo hun creatieve brein te gebruiken wanneer we dat zelf niet doen? Leerlingen eisen aanwezigheid, verbeeldingskracht en aandacht van leraren om tot ontwikkeling te komen. En leraren hebben hetzelfde nodig van onderwijsleiders. Het vereist lef en visie om dit structureel op de agenda te zetten. En dat kunnen onderwijsleiders doen.

Bakens

In een tijd waar voor jonge mensen al veel informatie en indrukken voorhanden zijn, zijn leraren bakens voor leerlingen. Leerlingen kijken naar hen en spiegelen hun gedrag en opvattingen aan hen. Ook leerlingen die gewend zijn in verschillende werelden te leven omdat de gewoonten van de straat waar ze wonen of het gezin waarin ze leven verschillen van die van de school kijken naar het gedrag en de verwachtingen van de leraar. Jonge mensen begrijpen goed dat het er op verschillende plekken anders aan toe gaat. Thuis gelden andere afspraken en omgangsvormen dan op school of op straat. Belangrijk is wel dat voorbeeldfiguren zelf goed weten waar ze voor staan en dat ze transparant en inspirerend zijn.

Dus wat voor plek zou een school eigenlijk moeten zijn? (Daar waar school staat, kan ook een Integraal kind centrum/brede onderwijsinstelling worden gelezen.) Waarom gaat onze jeugd naar school? Meer dan vroeger leren kinderen en jongeren buiten school. Het klassieke systeem waarin de leraar kennis overdraagt, bestaat niet meer. Kennis en leerervaringen zijn overal. Van jongs af aan communiceert onze jeugd met de wereld om hen heen. Hun wereld is daarmee groter geworden, hoewel alle media die zij voorhanden hebben ook met zich meebrengt dat ze zich makkelijk kunnen isoleren. Kinderen en jongeren krijgen dus veel indrukken en informatie. Maar zij hebben niet de ervaring of denkvaardigheden om deze juist te kunnen plaatsen. Misschien zou school de plek moeten zijn waar je de tijd hebt om te spelen, na te denken, kennis op te doen, samen te werken aan opdrachten, inspiratie en ervaringen met anderen op te doen, en talent en kennis te delen. Zo wordt de school de plek waar je je ervaring, ideeën, creaties, waarden en gedrag als het ware kunt ijken aan dat van anderen. De school als plek waar je kunt leren wie jij bent, wat je kunt en wat je belangrijk vindt, en te weten hoe jij de wereld tegemoet kunt treden. Dit vraagt van leraren om als gids te durven fungeren en van onderwijsleiders hetzelfde te doen.

Kennis van de pedagogische driehoek van thuis, straat en schoolcultuur (El Hadioui, 2011), maakt inzichtelijk hoe belangrijk het accepteren van andere waarden en gewoonten en tegelijk duidelijk voor ogen houden welk doel jij als leraar met je leerlingen hebt, is. Leerlingen hebben in elke cultuur een andere ladder en rangorde van verwachtingen en succes. In het geval van de straatcultuur kan dat als wat als eevol en belangrijk wordt

gezien in de schoolcultuur als ‘not done’ worden gezien. Hadioui spreekt in dit verband ook van een mismatch tussen een masculiene (eer) en feminine (reflectie) cultuur. Leraren dienen zich te verdiepen in het belang van leerlingen en ondertussen goed te weten wat zij hen willen bijbrengen en leerlingen uit dagen hiernaar te reiken en te leren hoe je succesvol zou kunnen zijn in een schoolcultuur met behoud van eigenheid.

Regieversterkend leiderschap

Regieversterkend leiderschap is het zien van de rol en kwaliteit van leraren en hen voortdurend eigenaar te maken van wat er op een school gebeurt. Regie versterken gebeurt op alle niveaus in de school. Een onderwijsleider die zich lerend opstelt, is een voorbeeld voor de leraar die op zijn beurt een voorbeeld is voor de leerling. Regie versterken doe je als onderwijsleider dus ook niet alleen. Het is een wederkerig proces dat op elk niveau plaatsvindt. In de klas, in het team en in de school. En iedereen heeft hierbij zijn eigen verantwoordelijkheid en rol. De vraag hoe het leiderschap er idealiter uitziet, kan slechts beantwoord worden vanuit de vraag wat je wilt bereiken met leerlingen. Wil je mondige leerlingen, dan zul je als onderwijsleider moeten nadenken over de vraag hoe je mondige leraren krijgt. Zij staan immers model voor de leerlingen. En dan dringt zich op hoe je als onderwijsleider mondigheid kunt versterken. Regieversterkend leiderschap betekent dat je als onderwijsleider aansluit bij wat de school van jou vraagt. Zo zal een onderwijssetting met als kernwaarde discipline andere vaardigheden van de onderwijsleider vragen dan een school waar de kernwaarde creativiteit centraal staat.

Regie kunnen nemen en geven begint bij jezelf kennen. De meeste leraren en onderwijsleiders beginnen vol energie en passie aan hun baan. Niet altijd blijft dat zo. Werken in het onderwijs kan heftig zijn en energie kosten. Om energiek te blijven en te blijven houden van je vak en leerlingen is het belangrijk dat je je werk als zinvol ervaart en plezier houdt in wat je doet. Daarvoor is het nodig dat je weet wat je drijft en waarom je elke dag weer naar school komt. Om te voorkomen dat je overbetrokken raakt en je emoties of empathie met je aan de haal gaan, is het nodig dat je je persoonlijke waarden kent, afstand kunt nemen en met professionele blik kunt kijken naar wat de situatie van je vraagt. Toch is alleen professioneel reageren niet voldoende om effectief en energiek te blijven. De focus op het zoeken naar effectief oplossingsgericht of snel handelen alleen maakt vaak dat

mensen harder gaan werken, vermoeid raken en mogelijke alternatieve mogelijkheden en bruikbare of inspirerende ideeën over het hoofd zien. Soms is het de kunst juist los te laten en de tijd te nemen om tot inzicht te komen. Een onderwijsleider die voorleeft hoe in uitdagende of weerbarstige situaties veerkrachtig te blijven, draagt bij aan een vitaal team.

Jezelf zijn en tegelijk professioneel handelen vraagt nogal wat van het reflectief vermogen van leraren en onderwijsleiders. Het vraagt om oprechte interesse en het vermogen te kunnen schakelen in het denken. Van leiders vraagt het dat ze de moed hebben niet alles te weten en te durven vertrouwen op leraren en geloven in samenwerking. Een onderwijsleider die eenieder ziet en talenten onderscheidt, maar ook verbinding zoekt. De spanning van regieversterkend leiderschap zit hem in het gegeven dat de vele ontwikkelingen in het onderwijs vragen om een duidelijke sturing en leraren tegelijkertijd veel behoefte ervaren aan autonomie en professionele ruimte. De sturing is nodig om de veelheid aan activiteiten of professionalisering steeds weer in verband te brengen en te laten zien hoe deze bijdragen aan de gezamenlijke doelen. Zo blijven mensen zien hoe processen en inspanningen samenhangen met wat de school wil bereiken en raken ze niet gedesillustioneerd omdat niet helder is waarom het belangrijk is wat ze doen. Tegelijkertijd is de professionele ruimte die leraren nodig hebben onontbeerlijk voor plezier, eigenaarschap en ontwikkeling op persoonlijk en teamniveau.

Regieversterkend leiderschap heeft als intentie de ander bewust te maken van de vraag of hij doet wat hij wil doen. Het veronderstelt dat zelfkennis en het vermogen om van invloed te zijn op je eigen handelen en denken mogelijk is en dat je er dus ook voor kunt kiezen om bepaalde automatische mechanismen onder de loep te nemen en te doorbreken. Dit vraagt dat je jezelf wilt leren kennen. In eerste instantie zal dus de onderwijsleider zichzelf moeten kennen om leraren en leerlingen te kunnen inspireren hetzelfde te doen.

Jezelf kennen is belangrijk omdat je alleen dan een goed model voor anderen kunt zijn (Van Stralen & Gudde, 2012). Mensen die zichzelf kennen en naar hun waarden leven zijn namelijk transparant en betrouwbaar. Transparante mensen maken kenbaar wat ze vinden en op grond waarvan ze beslissingen nemen en zijn daardoor vaak een voorbeeld voor anderen.

Juist jezelf kennen maakt het mogelijk je op professionele wijze te verhouden. Het is de kunst om jezelf te zijn en dus authentiek te zijn, en op belangrijke momenten

even afstand te kunnen nemen van de situatie en na te denken over je eigen handelen en denken en te bezien of je doet wat de situatie van jou vraagt. Dus of je doet wat nodig is om te doen in plaats van wat je gewend bent te doen. Om energiek te blijven is zorg dragen voor jezelf en doen wat nodig is belangrijk.

Waar je naar kijkt ga je naartoe

Het is net als met autorijden, pijlschieten of bowlen. Het is de kunst om te kijken naar waar je naartoe wilt. Zodra je focust op de pijl in de boog schiet deze alle kanten op. Wanneer je vertrouwt op het mechaniek van je lichaam dat alles zich beweegt in de richting van waar jij naar kijkt komt de pijl in de buurt van de roos. En zo werkt het ook met een visie. Visualiseren waar je met de school naartoe wilt, maakt dat er processen op gang komen die deze beweging in gang zetten. Deze processen opmerken en richting blijven geven helpt om het wiel der relaties in de school de goede kant op te laten draaien. Zo fungeert de onderwijsleider als baken voor de school. Een heldere visie voorkomt dat het onderwijs en het handelen van alle dag wordt bepaald door incidenten en crisismangement en men gericht blijft op wat ertoe doet. Met liefdevolle onverschilligheid. Met aandacht voor wat echt belangrijk is en wat er geleerd kan worden. En met het besef dat incidenten erbij horen en een signalerende werking hebben om te bedenken wat nodig is maar niet leidend zijn voor het handelen.

Om de regie van de school te versterken moeten onderwijsleiders zichzelf als het ware overbodig maken. Dat kan door in alle situaties de ander sterker en bewuster te maken van de bedoeling en het effect van zijn handelen en te bespreken hoe dit zich verhoudt tot de doelstellingen van de school. Zo kunnen leraren steeds weer aanhaken bij wat er op hun school van hen wordt verwacht.

Samenwerking in teams

Leraren werkelijk regie geven stimuleert bevologenheid en maakt dat mensen energiek blijven. In dit verband blijkt dat *jobcrafting*, of het zogenoemde baan boetsen, belangrijk kan zijn (Wingerden, 2016) om leraren zelf te laten nadenken over de wijze waarop ze taken uitvoeren en samen op creatieve en eigen wijze te bedenken hoe doelstellingen kunnen worden behaald.

Mensen bewust maken van het feit dat alles op elkaar inwerkt en relaties het mechaniek vormen van een organisatie is nodig om het besef door te laten dringen dat gedrag op zich niets betekent en pas betekenis krijgt in relatie tot jou. Gedrag is een manier om je te verhouden tot de wereld. Mensen beoordelen elkaar immers op basis van wat zij zelf belangrijk vinden. Je geeft dus zelf bete-

kenis aan het gedrag. Zie je een collega die populair loopt te doen of een collega die zich het vuur uit zijn sloffen loopt om de sfeer op school te verbeteren? Wat je ziet, zegt meestal meer over jezelf. Een verfrissend idee. Het maakt dat het veroordelen van gedrag zinloos wordt en het vraagt om een analyse van verschillende betekenissen en waarheden die eenieder inbrengt in een team. Een open communicatiecultuur waar ieders talent en kijk op dingen meetelt, is een voedingsbodem voor creatieve samenwerking, oprechte interesse en vertrouwen. Een persoonlijk en professioneel gesprek dus. In dit boek wordt beschreven hoe je gezamenlijk tot een betekenisvolle basishouding kunt komen die bijdraagt aan een open communicatie en lerende cultuur waarin men samen werkt aan eigenaarschap en plezier. Ook wordt bekeken hoe collegiale consultaties een bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de basishouding en het delen van kennis en inzichten.

Het is aan de onderwijsleider de ontwikkeling van leraren op dit gebied zichtbaar te maken en naar boven te halen hoe de inspanningen van eenieder in de school ertoe doen. Zowel de erkenning van het verschil in zienswijzen en kwaliteiten van leraren als het definiëren van duidelijke schoolwaarden en een collectieve ambitie draagt hieraan bij. Het is de taak van onderwijsleiders hieraan richting te geven. Dit vraagt veel van onderwijsleiders. Weten waar je als onderwijsleider voor staat, helpt om in de waan van de dag niet op te branden en energie te verliezen maar een moedig model te blijven. Want dat is wat een onderwijsleider in de eerste plaats moet zijn. Een model met lef en veerkracht.



1

Regieversterkend leiderschap: onderscheiden en verbinden

Het onzichtbare hart. Hart boven hard? De economische mens is dus ten voeten uit een mens op sloffen in zijn steeds terugkerende geschiedenis. Zonder alertheid, zonder kritische reflectie verschrompelt het bestaan tot een kortzichtige impulsjacht. Een succesvolle samenleving vertrekt vanuit engagement. Onbetaalde inzet en onbaatzuchtige daden. Juist mensen met dit onzichtbare engagement dagen zichzelf uit om zich te leren verhouden tot de maatschappij. Zij vormen wellicht het kloppende hart van de economie, de samenleving en ons mens-zijn.

(De Wachter, 2016, p. 85-88)

Leiders kunnen ervoor zorgen dat het mechaniek van relaties, verbindingen en betekenis in een school blijft draaien. Dit mechaniek komt stil te staan wanneer het niet meer zichtbaar is hoe iedereen die er onderdeel van is ertoe doet en een bijdrage levert aan het geheel. Leiders zijn de smeerolie en soms de brandstof die ervoor zorgt dat het mechaniek vooruit kan en in beweging blijft. Goede leiders zorgen ervoor dat het mechaniek zichzelf zo veel mogelijk voedt en in samenhang blijft functioneren. Een leider ziet het geheel der verbindingen, en ziet ook wat het kan betekenen, motiveert om in beweging te blijven en nieuwe terreinen te verkennen. Leiders zijn aanwezig. Ze zien, coachen, managen, onderscheiden en verbinden, maar vooral ontmoeten ze elke dag weer mensen en ideeën en staan daarvoor open. Hoe je het leiderschap ook invult, het gaat altijd om de ontmoeting en het aanwezig zijn in het moment, zien wat er gebeurt, begrijpen wat dat betekent

voor dat moment, maar ook hoe dat samenhangt met de koers van de school. Het betekent dat je tegelijk aanwezig moet zijn in het nu en anticipeert op een relatief onbekende toekomst. Mensen voelen zich gelukkiger wanneer ze betrokken zijn en zich onderdeel voelen van een geheel. Deel zijn en verbinding hebben maakt dat je in beweging komt omdat je begrijpt en weet waarom je dat doet en hoe dat samenhangt met wie je wilt zijn (Sinek, 2012). Een collectieve ambitie uitspreken met elkaar is dus nodig om zin in je werk te houden.

Hoe kun je regie versterken en tegelijk houvast bieden?

Het gedachtegoed van regieversterkend handelen kent de volgende drie principes (Van Loon, 2016):

- 1 Een zinvolle relatie is de basis van alle contact. Deze relatie wordt gedefinieerd aan de hand van vijf bouwstenen:
 - zien en acceptatie;
 - afstemmen en begrenzen;
 - vertrouwen geven;
 - onafhankelijkheid en gerichte feedback geven;
 - creativiteit en eigenheid bevorderen.
- 2 Regie versterken gebeurt doelgericht. Er wordt gewerkt met persoonlijke, team- en schooldoelen die zijn gericht op perspectief en ontwikkeling. De doelen zijn gericht op het vergroten van eigenaarschap.
- 3 Invloed: regieversterkende gespreksvoering en collegiale consultatie focust op de invloed die men heeft op de situatie, het eigen ervaren, handelen en denken.

Regie betekent niet dat je controleert, beheerst of bepaalt wat er gebeurt. Regie betekent dat je ziet en weet wat er gebeurt. Het draait in de eerste plaats om de ontmoeting met de ander. De relatie als fundament voor ontwikkeling. Het is aan de onderwijsleider om deze relatie te faciliteren zodat de kwetsbare processen van uit je comfortzone stappen en nieuwe dingen leren kunnen plaatsvinden. Deze processen hebben veel tijd nodig en vragen om kleine stappen. Stappen die je alleen kunt zetten wanneer vertrouwen de basis is en niet het beheersen van deze processen (Muynck, 2016). De behoefte van onderwijsleiders om te controleren komt vaak voort uit de angst dat men zich anders niet aan de afspraken houdt. Om vertrouwen te geven helpt het te beseffen dat mensen die zich er niet aan willen houden altijd wel een uitweg vinden. Bovendien is het zo dat goede leraren controle niet nodig hebben en hun energie en passie juist verliezen bij te veel controle. Afspraken in de school hebben als doel om het mogelijk te maken dat

iedereen zich kan blijven ontwikkelen en goed onderwijs kan bieden. Begrenzing komt dan ook altijd ten goede aan het team en hangt samen met de ambitie van de school. Net als het in de klas van belang is te laten zien hoe afspraken bijdragen aan veiligheid en ontwikkeling van leerlingen, is het belangrijk dat een onderwijs-leider zichtbaar blijft maken waartoe afspraken dienen in het belang van de school.

Het mechaniek binnen de school dat het team vormt, heeft een eigen weg en ontwikkeling te gaan. Het is aan de onderwijsleider om zich bewust te zijn van wat er gebeurt in het team, daarbij stil te staan en in volle aanwezigheid te bedenken wat het team nodig heeft om in ontwikkeling te blijven. Het kan nodig zijn om bij te sturen en te begrenzen wanneer waarden of veiligheid voor het behoud van het mechaniek in gevaar zijn.

In de turbulente omgeving die een school kan zijn, betekent houvast dat je zichtbaar bent, ontmoetingen mogelijk maakt in de school en zichtbaar maakt hoe alle inspanningen en mensen ertoe doen. Het maakt niet uit hoe je het doet en of het altijd goed gaat, het is belangrijk dat je verbinding blijft houden met waar het in de kern om draait. Onze leerlingen voorbereiden op de wereld. En daar horen fijne en moeilijke momenten bij. Daar hoort bij dat je het soms niet weet of het anders gaat doen. Moedige modellen in de school zijn onderwijsleiders die durven nadenken over zichzelf en durven te bedenken hoe datgene wat ze doen bijdraagt aan hun professie, eigenheid en visie. Houvast bieden is open en vol vertrouwen blijven.

Een moedige onderwijsleider kent zichzelf, laat zichzelf zien en is feilbaar. Het is daarbij goed te bedenken en uit te stralen dat je onderdeel bent, en dus ook verantwoordelijk bent, voor alles wat er gebeurt op een school. Het heeft dan ook geen zin om mensen iets te verwijten of 'oorzaken' van gebeurtenissen of incidenten op school buiten jezelf te leggen. Het geeft kracht en moed om je steeds af te vragen wat maakt dat deze ervaring jou overkomt, wat je ervan leert, hoe je er deel van bent en hoe je het tegemoet zult treden. Pas dan neem je de ware verantwoordelijkheid op je. En dat geeft ruimte voor nieuwe zienswijzen en kansen op groei en ontwikkeling in plaats van te focussen op bedreigingen.

Een bewuste basishouding

Regieversterkend leiderschap is hard werken omdat het vraagt om een voortdurende alertheid of aanwezig zijn. Aanwezig zijn betekent dat je ziet wat er gebeurt en op het juiste moment aanspoort en regie versterkt. Je bewust te zijn van je eigen basishouding helpt hierbij. Zoals de leraar de mogelijkheden en