

## Visie op leiderschap bij Talent Primair

De ideale leidinggevende bij Talent Primair...

1. blijft de bedoeling van onderwijs altijd voor ogen houden en handelt daarnaar.
2. heeft ambities/een droom over het onderwijs en kan die concreet maken met aansprekende taal en verhalen.
3. is analytisch en deskundig op onderwijs en randvoorwaarden (organisatie-ontwerp, p-beleid, gebouw en financiën). Dat wil zeggen weet de goede reflectieve vragen over onderwijs te stellen; kan kwaliteit van onderwijs in samenhang analyseren en waarderen. Hij kan door reflectie en gesprek patronen ontdekken in een microkosmos en verbanden leggen met het grotere geheel.
4. kan de weg van huidige werkelijkheid naar de ideale werkelijkheid situationeel ontwerpen en is een situationele veranderaar. Hij biedt daarbij steeds de optimale professionele ruimte aan de leraren.
5. weet samen met het team werken 'leuk' te maken, en heeft een breed pakket aan beïnvloedingsstijlen om teams procesmatig te ondersteunen in hun professie. Hij geeft veel professionele aandacht, en is daarbij:
  - eerlijk en duidelijk
  - ruimte biedend/vertrouwen
  - coachend
  - inspirerend en verrassend
6. legt behulpzame verbindingen met de buitenwereld en legt verantwoording af over datgene waar hij verantwoordelijk voor is. Hij kan het verhaal van zijn school vertellen.
7. toont 'wijsheid', is nieuwsgierig, kwetsbaar en heel.

Toelichting

### *Werken vanuit de bedoeling*

Goede schoolleiders zijn altijd in staat om helder voor ogen te hebben waar het omgaat in onderwijs en maken regels en kaders tot hulpmiddelen waar ze hun voordeel meedoen. Schoolleiders die zich gevangen voelen in het 'systeem' en menen 'afgerekend' te worden op resultaten, zijn zelden goede leiders. Zij voelen zich slachtoffer en gevangen in een systeem van regels en kunnen niet langer die regels ondergeschikt maken aan de bedoeling.

Goede schoolleiders hebben altijd een idee en droom waar ze naartoe willen. Die droom is niet particulier maar gedeeld met, gevoed door, opgehaald bij het team.

### *Nieuwsgierig, deskundig en analytisch*

Aan dat idee toetsen goede schoolleiders zich. Ze weten heel goed waar ze nu staan, ze zijn geïnteresseerd en deskundig in de onderwijspraktijk, ze weten wat er goed gaat en waar het stroef gaat. Ze kunnen daar goede reflectieve vragen over stellen om zo samen met hun team te onderzoeken wat onderliggende patronen zijn en waar nog op ontwikkeld moet worden. Daarbij hebben ze altijd hun doel/droom helder voor ogen.

Goede schoolleiders geven op de vraag naar de kwaliteit niet een antwoord dat gaat over wat hun team zoal doet, maar ze komen met een analytisch antwoord dat gaat over hoe goed het is wat ze doen, afgezet tegen hun doel. Ze kunnen aangeven hoe het komt dat de werkelijkheid er zo uit ziet en ze weten daardoor ook goed aan welke knoppen er gedraaid moet worden om het onderwijs beter te maken. Ze kunnen een analytisch verhaal vertellen over het onderwijs op hun school. Ze kunnen daarbij steeds goed schakelen tussen de microkosmos van hun school en de grote lijnen.

### *Ontwerpend en dienend aan de professional*

Goede schoolleiders weten ook hoe ze willen werken aan hun doel. Soms zal dat een uitgelijnd 'blauw' projectplan zijn, soms een iteratief proces waarbij zoekend gebouwd wordt aan het doel. Het hangt van de situatie en het team af. Ik heb situaties meegemaakt dat de schoolleider totaal geen projectplan had,

maar louter door middel van een soort makelaarsfunctie binnen het team leraren weet te inspireren met goede voorbeelden. Dergelijke teams waren heel innovatief.

Welke strategie het ook wordt, een goede leidinggevende neemt het team er in mee. Hij weet steeds de goede balans te vinden tussen het eerbiedigen van de autonomie van professionals en het neerzetten van de voorwaarden waaronder die professionaliteit gedijt. Hij biedt vertrouwen, maakt het team 'eigenaar' en ondersteunt hen daarbij. Hij is erop gericht dat werken 'leuk' en betekenisvol is. Dit kan alleen als leraren samen kunnen praten en leren over de dingen die er voor hen toe doen, dus het concrete onderwijs dat zij geven. Een leider moet helpen om dat gesprek te faciliteren. Een leider moet dus genoeg weten van de onderwijspraktijk om dat leren te faciliteren. Hij spreekt hen ook aan op hun professionaliteit en de verantwoordelijkheid die zij hebben. Dat doet hij ook weer concreet, helder en eerlijk. Gericht op leren.

#### *Het verhaal van de school*

Een goede schoolleider legt de verbinding met de wereld buiten de school. Hij ziet kansen en brengt die de school binnen. Hij weet de belangen van de school goed te behartigen.

#### *Een heel mens; sterke softheid*

Tot slot is een goede schoolleider een mens dat evenwichtig is, hij is niet overdreven kwetsbaar (maar durft zich wel kwetsbaar op te stellen) of heeft een te grote honger naar erkenning. Hij heeft een realistisch zelfbeeld en is zo heel dat hij zichzelf durft mee te nemen. Daarmee bedoel ik dat hij zichzelf wel als mens van vlees en bloed durft neer te zetten: oprechte ontroering en twijfel en boosheid durft te laten zien.

De goede schoolleider raakt niet uit het veld geslagen bij dilemma's, hij weet ze vanuit de bedoeling samen met anderen op te lossen.