

EEN 'ZELDZAAM', MAAR CRUCIAAL ASPECT VOOR GOED LEIDERSCHAP



INTERVIEW

JAAP HANSEN (RVB SOOOG)

DOOR FRANK CANNEGIETER

In de dynamische onderwijsomgeving moeten bestuurders en schoolleiders constant schakelen tussen dagelijkse operationele taken en het vormgeven van de toekomst van het onderwijs. Hoe speel je als leidinggevende effectief in op deze uitdagingen? Hoe zorg je ervoor dat je team, ondanks de druk en veranderingen, gemotiveerd en betrokken blijft? En hoe ga je om met concessies op kwaliteit gezien de arbeidsmarkt met tekorten?

Om dieper in te gaan op deze vraagstukken, ben ik in gesprek gegaan met een toonaangevende onderwijsbestuurder uit Groningen, Jaap Hansen.

Jaap is, na het recente vertrek van zijn collega-bestuurder Janny, eenhoofdig bestuurder van SOOOG (Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen). Hij is er samen met zijn team in geslaagd om toe te treden tot de door de Onderwijsinspectie uitgeroepen groep van best geleide schoolorganisaties van Nederland.

Op alle kwaliteitsstandaarden van de besturing door het bestuur heeft SOOOG de hoogste waardering 'goed' gekregen. Hoe kijkt Hansen naar de toekomst van het onderwijs en welke leiderschapskwaliteiten zijn essentieel in deze tijd van transitie? Daarbij is voor hem één 'zeldzaam' element cruciaal.

LEIDERSCHAP IN HET ONDERWIJS

OVER SOOOG

SOOOG heeft het bevoegd gezag over het openbaar en speciaal basisonderwijs en de school voor zeer moeilijk lerende kinderen in de gemeenten Oldambt en Pekela en gedeeltelijk Westerwolde. Op de 23 scholen werken zo'n 380 medewerkers die onderwijs verzorgen voor ongeveer 2900 leerlingen. Door de kinderen te inspireren en nieuwsgierig te maken, is het hun missie om het beste uit hen te halen, zodat zij zich kunnen ontwikkelen tot sociale en zelfstandige burgers. Daarbij staan de brede ontwikkeling en de bijbehorende basisvaardigheden centraal.



“ONDERWIJSINSPECTIE LOVEND, MAAR KUNNEN WIJ DE LAT NOG HOGER LEGGEN?”

Jaap Hansen: “Recent hebben wij de Onderwijsinspectie op bezoek gehad voor het jaarlijkse bestuursgesprek. De Onderwijsinspectie ziet geen risico's op onze scholen die aanleiding geven voor een kwaliteitsonderzoek en/of bestuursopdracht. Dat is een bevestiging dat het goed gaat op onze scholen en tegelijkertijd ook weer verontrustend. Als wij zelf op schoolniveau gaan inzoomen naar onze kwaliteit is daar nog altijd ruimte voor verbetering. De mate waarin verschilt per school. We zijn er trots op dat een onafhankelijk orgaan, zoals de Onderwijsinspectie, lovend over ons is. Tegelijkertijd moet dat bij ons de scherpte niet wegnemen om de kwaliteit in de organisatie hoog te houden. Want ook binnen onze organisatie zijn er kwaliteitsverschillen. Het is belangrijk om als schoolorganisatie zelf die kwaliteit voortdurend te monitoren en ook na een positieve beoordeling stappen extra te blijven doen. Hiertoe beschikken we over meer signaleringsindicatoren dan de Onderwijsinspectie.”

GOED LEIDERSCHAP ALS FUNDAMENT

“Onderwijskwaliteit valt of staat met goed leiderschap. Na het pensioen van mijn collega-bestuurder hebben we ervoor gekozen de organisatie anders te gaan inrichten. We hebben nu twee directeuren onder mij benoemd met beiden een specifieke rol. Kirsten Wolthek is directeur van het Expertise Centrum en Mischa Stolk directeur Onderwijs & Personeel. Dit zijn twee uitstekende professionals aan wie ik taken kan delegeren en zo autonomie en verantwoordelijkheid kan overdragen. Ikzelf ben een strateeg en gelijktijdig concerncontroller. Omdat zij beiden nieuw zijn in deze rol is het belangrijk dat ik mijn visie overbreng en hen laat voelen welke strategische koers we varen. Ik zie hierbij al snel dat zij dit oppikken en daarover met elkaar en organisatiebreed in gesprek gaan. Dat is wat je graag ziet als leider. Dat het team de strategie en visie omarmt en meeneemt in de organisatie. Op termijn is het voornemen om ook nog een directeur 'Bedrijfsvoering' te benoemen, die gelijktijdig ook de taak van 'concerncontroller' in zijn/haar takenpakket heeft.”

**“ONDERWIJSINSPECTIE IS LOVEND, MAAR ER
IS ZEKER NOG RUIMTE VOOR VERBETERING”**

EEN 'ZELDZAAM' FENOMEEN

Strategisch denken en handelen is in mijn ogen een 'zeldzaam' fenomeen. Dat wil zeggen dat veel leidinggevendenden in Nederland onvoldoende in staat zijn om een eigen strategie te bepalen en hier handen en voeten aan te geven. Als de strategie bij de leiding niet helder genoeg is, is dat het zeker niet voor medewerkers. Dat zorgt ervoor dat het de leidinggevende niet lukt om de autonomie en verantwoordelijkheid laag in de organisatie te beleggen. Immers, doordat het beeld voor medewerkers te diffuus is, komen er veel vragen op de leiding af en is het nemen van verantwoordelijkheid en autonomie erg lastig voor hen. Natuurlijk is dit een wisselwerking. Als een leider de strategie op orde heeft en de verantwoordelijkheid lager in de organisatie wil leggen, moet de laag eronder er wel naar handelen. Daarvoor moet voor die laag helder zijn wat het plan is, wat de speerpunten zijn, wat het resultaat moet zijn en wie welke rol daarin heeft.

Ook in ons managementteam, dat leidinggeeft aan de scholen, zit verschil in strategisch denken en handelen. Ik geloof erin dat je dit kunt leren en ontwikkelen, maar het moet ergens ook in je 'genen' zitten. Om de strategie over de gehele organisatie te bewaken koppelen wij directeuren met elkaar, zodat ook de directeuren die van nature iets minder strategisch aangelegd zijn worden gekoppeld aan strategen en op dit onderdeel worden uitgedaagd."



ONDERWIJSKWALITEIT ONDER DRUK

Jaap Hansen: "Het aansturen van onderwijsprofessionals is steeds ingewikkelder geworden. De onderwijssector is de laatste decennia flink veranderd en dat heeft ervoor gezorgd dat het beroep aan populariteit heeft verloren. Dat zie je aan het tekort aan leerkrachten en leidinggevende functies. Het is een taak waarvoor je een groot hart, doorzettingsvermogen, een dikke huid en intrinsieke motivatie nodig hebt. Ik zie in onze organisatie veel hardwerkende professionals die elke dag het maximale uit zichzelf proberen te halen om de kinderen te voorzien van zo goed mogelijk onderwijs. Tegelijkertijd zorgt het imago van het onderwijs en de bijbehorende personeelstekorten dat je soms ook concessies moet doen aan de kwaliteit ten behoeve van de continuïteit. Thuiszitten van kinderen is wel het laatste wat je vanuit je onderwijshart wilt.

Ik leg de lat graag hoog. Niet alleen omdat ik dat belangrijk vind, maar ook omdat we dat verplicht zijn naar alle leerlingen en ouders van de scholen. Die lat ligt soms zo hoog, dat sommige individuen daar niet bij kunnen komen. Dan kom je als leider in een spagaat. Is het plafond van de medewerker nog op te rekken of accepteren we dat in de al overspannen onderwijsarbeidsmarkt niet iedereen in het niveau kan voorzien dat we nastreven? Het is een lastig vraagstuk, waarbij ikzelf graag blijf zoeken naar de rek in mensen. Daarnaast stimuleer ik dat medewerkers uit zichzelf komen met hun kwetsbaarheden en tekortkomingen, waarover we dan het gesprek kunnen voeren. Ik stel dan vragen om de ander aan het denken te zetten en met ideeën en oplossingen te komen. Dat leidt ertoe dat iemand gaat reflecteren op zichzelf en dat hij of zij daar vervolgens iets mee kan. Pas als ook dit niet tot het gewenste resultaat leidt, voeren we een ander gesprek."

GOEDE MIX VAN JONGE EN ERVAREN GENERATIE

“De onderwijskwaliteit speelt ook een rol in ons aannamebeleid. Zo is de mix tussen de jonge medewerkers en de ervaren generatie een belangrijk speerpunt. Jonge medewerkers brengen nieuwe ideeën, nieuwe energie, nieuwe vaardigheden en nieuw elan de organisatie in. Daartegenover staat dat de ervaren collega's de ervaring, kennis, relativering en onderwijshardheid inbrengen. Deze mix levert onze organisatie veel op.

Ik hoor geregeld bij verschillende organisaties om mij heen dat medewerkers die langer op een bepaalde plek zitten moeilijk(er) in beweging te krijgen zijn. Vaak refereren die medewerkers dan aan het verleden waar soortgelijke situaties hebben plaatsgevonden en de wereld daarna niet is veranderd. Maar wat deze groep niet beseft is dat de context van die situaties wel verandert. Een fietsenhandelaar die nu alleen nog oma-fietsen in de winkel heeft staan zal zijn of haar omzet de laatste jaren steeds meer hebben zien afnemen. De elektrische (bak)fietsen en fatbikes hebben de fietsenmarkt compleet veranderd. Een ervaren medewerker die zegt dat Nederland een fietsland is en dat fietsen altijd verkocht zullen blijven worden, begrijpt dus niet hoe het werkt. En zo heeft elke organisatie, of je nu een school of bedrijf bent, te maken met uitdagingen op dit gebied. Je moet het aanbod en de verkoop van producten en/of diensten blijven afstemmen op de veranderende vraag en behoefte vanuit de mens en maatschappij. Daarbij helpt het als je in de organisatie een goede mix van medewerkers hebt die elkaar spiegelen, uitdagen, feedback geven en helpen.”

BETROKKENHEID, MOTIVATIE EN FAMILIAIRE CULTUUR

“Leidinggeven aan een schoolorganisatie is iets anders dan leidinggeven in het bedrijfsleven. In mijn carrière, voordat ik 18 jaar geleden het onderwijs ben ingestapt, heb ik diverse commerciële leidinggevende functies gehad in het bedrijfsleven. Daar is directheid veel meer vanzelfsprekend dan in het onderwijs. Je hebt te maken met een ander slag professionals. Mensen met een ander referentiekader en andere expertise. Er heerst in het onderwijs vaak meer een familiale cultuur, waarbij collega's in mindere mate gewend zijn (warm) zakelijk te kijken. De familiale cultuur zorgt ervoor dat het lastiger is om elkaar direct aan te spreken. Ook omdat we de familiale relatie boven de professionele laten prefereren en de professionele feedback naar elkaar achterblijft. Juist een professionele cultuur kenmerkt zich mede door het aanspreken van elkaar zonder dat de betrokkenheid en de motivatie er onder lijdt.

De directeur en zijn team bepalen wat er op een school gebeurt. Zij kunnen hierin autonoom handelen binnen strategische doelen en opgestelde kaders. Op het moment dat de school uit de pas begint te lopen is het voor mij belangrijk bij te sturen. De valkuil van een familiale cultuur is dat zaken kleiner worden gemaakt om de boodschap te verzachten. Maar ook dat je taken gaat overnemen of direct met oplossingen komt, zonder dat er door het team zelf is nagedacht over oplossingen. In beide gevallen zijn de directeur en zijn team niet geholpen. Ja, op de korte termijn wellicht even, maar zeker niet op de lange termijn. Dus om hierin te sturen, dagen we hen uit. Door bijvoorbeeld agendapunten in te (laten) brengen in hun overleggen. Zo kunnen we sturen, maar ook blijven focussen op hoofdlijnen, terwijl het team zich weer bezighoudt met de inhoud. Hierin is een duidelijke rolverdeling die zorgt voor een hogere betrokkenheid en motivatie.”

“DE FAMILIAIRE CULTUUR ZORGT ERVOOR DAT HET LASTIGER IS OM ELKAAR DIRECT AAN TE SPREKEN”

OVER

JAAP HANSEN (RVB SOOOG)

Jaap Hansen is eenhoofdig bestuurder van SOOOG (Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen).

Jaap is eindverantwoordelijk voor alle scholen van SOOOG. Samen met de directie geeft hij sturing en uitvoering aan de bedrijfsvoering, het strategisch beleid en de kwaliteit van het onderwijs op de scholen.

In zijn vrije tijd is hij geregeld te vinden op de voetbalvelden als scheidsrechter en op de tribune bij FC Groningen.



TOEKOMST VAN HET LEIDERSCHAP BINNEN HET ONDERWIJS

"Wat je ziet is dat steeds meer leidinggevendenden van buitenaf in het onderwijs komen. Vaak professionals met veel kennis en kunde, maar geen onderwijservaring. Wat mij betreft is het cruciaal dat je weet wat er op de werkvloer speelt. Bij ons geven de directeuren, afhankelijk van de schoolgrootte, ook zo nu en dan les. Gewoon om die 'feeling' te houden met wat er in de klas gebeurt. Als jij als buitenstaander geen benul hebt welke invloed bijvoorbeeld passend onderwijs op een gemiddelde klas heeft, hoe kan je dan de organisatie aansturen?"

Tegelijkertijd merk je bij de leidinggevendenden die zijn doorgegroeid vanuit het docentschap dat zij een aantal cruciale vaardigheden moeten ontwikkelen om een organisatie op een professionele manier aan te sturen. Vaak is het realiseren van een professionele cultuur en bedrijfsvoering de grootste uitdaging. Daarbij komt voor mij het belangrijkste aspect, namelijk het strategisch inzicht en de uitvoering daarvan. Zonder strategisch vernuft is de kans op succes in het onderwijs, maar ook in het bedrijfsleven, een stuk kleiner, neem dat maar van mij aan." ●