

# Goed management: juiste balans tussen personeel, school en omgeving

Jan Geurts

In: Tijdschrift Profiel, nr 5, 2001

**Veel roc's hebben leiderschapsproblemen. Ze slagen er maar niet in een juiste balans te vinden tussen personeel, school en omgeving bij het uitvoeren van hun taken. Wat vooral ontbreekt is inspirerend schoolleiderschap. Eigen tijdse ideeën over onderwijs en leren worden binnen de school niet uitgedragen en bediscussieerd. Men komt er gewoon niet aan toe. Vooral de schaalvergrotingsoperaties van de afgelopen jaren zijn debet aan deze problematiek. De beheerskant van roc's is hierdoor in het centrum van de aandacht gekomen. De schaalvergroting dreigt hierdoor een doel op zicht te blijven in plaats van een middel om het middelbaar beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie in de regio te revitaliseren. De auteur geeft denkgereedschap om het schoolleiderschap van roc's op een nieuwe manier in te gaan vullen zodat er een betere balans ontstaat tussen externe eisen en interne ambities en competenties.**

Het zal niet verbazen dat in een moderne school naast de nodige aandacht voor de beheerskant van het onderwijsproces ook vooral ook de aandacht moet uitgaan naar het primaire proces. Beide zaken moeten goed op elkaar worden afgestemd en op evenwichtige wijze worden vervuld.

*Integraal leiderschap* is daarom een belangrijke dimensie van modern leidinggeven. Vanuit dit perspectief is het mogelijk vanuit een visie op het gewenste functioneren van de school, beleidsgebieden als personeelsbeleid, onderwijsbeleid en financieel beleid, nadrukkelijk met elkaar te verbinden, samenhangend te doordenken en prioriteiten te stellen.

*Transformatief leiderschap* is een tweede belangrijke dimensie. Vanuit dit perspectief richt de schoolleider zich op het vergroten van het veranderings- of vernieuwingsvermogen van de school. Het roc moet zo slagvaardig zijn dat het afdoende kan reageren en anticiperen op snelle veranderingen in de omgeving.

Een derde dimensie is het *organisatorisch leiderschap*. De schoolleiding wordt veel meer gezien als een integraal onderdeel van een systeem van sociale interacties. In het verlengde daarvan is schoolleiderschap niet langer persoonsgebonden maar kan worden opgevat als een verzameling stuur- en beheersfuncties die worden uitgevoerd door daarvoor in aanmerking komende leden van de school. Denk aan de grote roc's met hun verschillende leiderschapslagen en -functies. In deze opvatting is de essentiële vraag niet wat de schoolleider doet, maar welke leiderschapsfuncties door wie worden uitgevoerd. In de moderne school zit de leiding niet alleen aan de bovenkant, maar is elk niveau met leidinggeven bezig.

Een dimensie die ten onrechte vaak onderbelicht blijft, is *de informele weg en zachte instrumenten*. De zakelijke insteek en het invoeren van harde sturingsmiddelen, zijn de formele, en ook de meest gangbare, aspecten van leiderschap. Wanneer het gaat om effectiviteit, blijken echter andere vaardigheden en een andere oriëntatie bepalend voor wat een schoolleider kan bereiken in de school. Visie, persoonlijkheid, overtuigingskracht, enz.; kortom de 'zachte krachten'.

Deze dimensie wordt steeds belangrijker naarmate ook het belang van de medewerker als kritische succesfactor voor het goed functioneren van organisaties toeneemt. De echte toegevoegde waarde wordt immers bepaald door de human resources. Het gaat er dus om de

kennis, vaardigheden, ervaring en talenten te ontwikkelen en te benutten van de mensen die elke morgen de school in en elke middag de school uit lopen.

Bovendien maken roc's steeds meer deel uit van netwerken, van een regionale kennisinfrastructuur. Dat vergt een nieuw type leiderschap. Een college van bestuur bijvoorbeeld, moet zijn autonomie niet te letterlijk nemen. Beter is het om in samenspraak met anderen en met zachte middelen, communicatie, informatie, overleg en onderhandelen, toe te werken naar het gewenste doel. Zingeving wordt dan ook een onmisbare kernkwaliteit van schoolleiding. De belangrijkste rol van de top is het uitleggen en duiden wat er om een school heen gebeurt en het opsporen en benutten van interne kwaliteiten. De leiding moet medewerkers kunnen motiveren en inspireren. Dit zoeken naar kwaliteiten en inzet van het personeel is een van de moeilijkste maar ook aardigste bezigheden van de moderne schoolleider. Het personeel wordt zo niet langer gezien als een kostenpost maar juist als de drager van de productiviteit en innovativiteit van het roc.

### **Afstemmen interne en externe eisen**

Als het gaat om effectief schoolleiderschap kunnen we niet volstaan met het noemen van deze vier dimensies. We weten nu wel wat er allemaal speelt als het gaat om leidinggeven, maar missen nog de echte zin en betekenissen. Dieper graven is nog nodig. Anders gezegd, de "waarom" vraag is aan de orde. Wat wil het roc en voor welke waarden staat het. We weten dat een roc moet zorgen voor onderwijs op maat voor cursist en bedrijf. Bovendien wil de overheid dat het roc toegankelijk is voor iedereen en opleidingen aanbiedt van hoge kwaliteit. Dit alles liefst tegelijkertijd en tegen niet te hoge kosten. Behalve deze externe eisen spelen ook de interne. Ambities en capaciteiten van personeel vormen het overgrote deel van het werkkapitaal en moeten dus optimaal worden ontwikkeld en ingezet, willen roc's zich kunnen waarmaken.

Het steeds maar weer vinden van een productieve afstemming tussen externe en interne eisen, vormt de kern van het schoolleiderschap. De opgesomde dimensies moeten hierbij belangrijke hulp bieden. Van de schoolleiding mag worden gevraagd dat zij deze afstemming wenst en durft te realiseren vanuit een antwoord op de "waarom"-vraag. Hiervoor is een visie op de kernfunctie van de school: een onderwijsvisie dus noodzaak. Welke kwaliteiten zijn voor het realiseren van deze visie al in huis of moeten worden binnengehaald en welke externe kansen en mogelijkheden kunnen worden benut? Welke keuzes maakt de schoolleiding om het roc bij de tijd te houden? Anders gezegd: welke identiteit krijgt de voorkeur? Van antwoorden op dergelijke fundamentele kwesties hangt de zingeving af. Zonder zingeving is een roc waarden- of doelloos en wordt extern en intern boeien en binden onmogelijk.

Veel roc's verkeren momenteel in een identiteitscrisis en het zal dan ook een tour de force zijn de weg te gaan van een school waarin regels en procedures de baas zijn, naar een school met een eigen visie op de kerntaken. Overigens moet het geschetste bureaucratische beeld van roc's niet overdreven worden. Er zijn tussen en binnen roc's grote verschillen. Het is raadzaam deze verschillen op te sporen en zowel positieve ontwikkelingen te steunen als negatieve weg te houden. De bve-sector zou gemobiliseerd moeten worden op onderwijsvisie en de kwaliteit om die uit te voeren. Door de dominerende ambtelijke en politieke cultuur komt men hier onvoldoende aan toe.

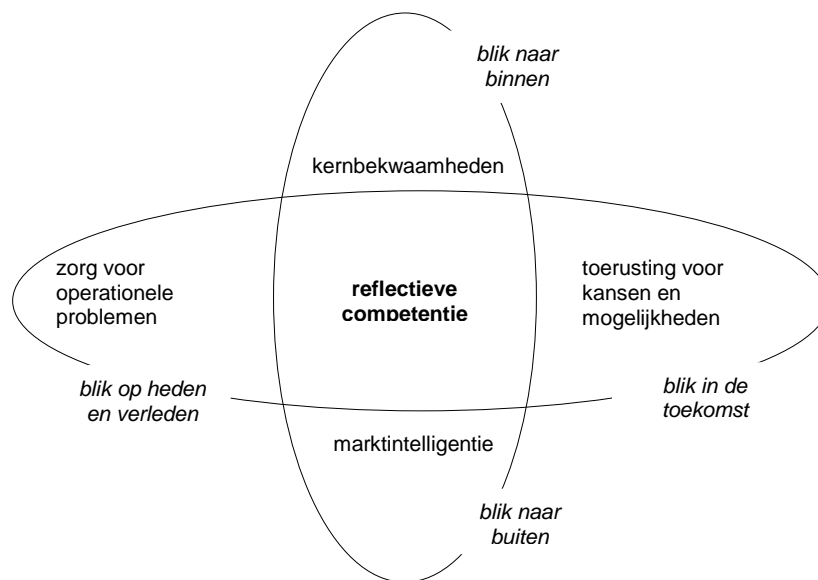
### **Van beheersen naar vertrouwen**

In de huidige kenniseconomie heeft het beheersingsparadigma definitief afgedaan. We weten steeds minder goed welke knoppen we in welke volgorde moeten indrukken om een beoogd effect te bereiken. Kortom, er valt niet meer zoveel te plannen en te controleren. Maar wat is dan het alternatief? Om scholen bij de tijd te houden, heeft de leiding niet veel andere mogelijkheden dan te vertrouwen op de loyaliteit en kennis van het personeel. Anders gezegd,

een roc is gebaat bij een hoog kennisniveau van de medewerkers en bij een sterke collectieve ambitie om samen goed te presteren. Het gaat er dan ook steeds meer om dat de leiding erin slaagt het rendement en het plezier te vergroten van de productiefactor kennis. De kunst is om door een inspirerende visie de bekwaamheden en ambities van de medewerkers zo te ontwikkelen en in te zetten dat tegemoet wordt gekomen aan de wensen en behoeften van de vraagkant. Het is dus nodig een nieuwe balans te vinden tussen beroepsbeoefenaren, school en omgeving. Opvallend hierbij is dat niet langer de optiek van de organisatie of omgeving dominant is, maar dat de kennis en kunde van de beroepsbeoefenaar in het middelpunt wordt gezet. Het gaat hier om niets minder dan het herontdekken van het belang van beroepsvorming of professionalisering. Ten onrechte is deze beroepentheoretische kijk lange tijd verwaarloosd. Met de opkomst van het zogeheten competentiedenken is ook het stimuleren van een professionele cultuur opnieuw omarmd.

Drie concepten kunnen worden beschouwd als de ruggengraat voor het werken aan een betere balans tussen beroep, school en omgeving. Het gaat om: kernbekwaamheden, marktintelligentie en reflectieve competentie (zie onderstaande figuur).

### **Kernbekwaamheden, marktintelligentie en reflectieve competentie**



### **Kernbekwaamheden**

Het concept kernbekwaamheden vestigt de aandacht op het belang van de unieke deskundigheid (capaciteiten en motivatie) van de school. Deze onderscheidt zich hierdoor van andere organisaties. Het gaat dus om de interne bundeling van kennis en kunde die een bepaalde (gebruiks- en ruil)waarde heeft op de markt. Deze waarde wordt bijgehouden en verder ontwikkeld door interactie met de omgeving. Discussies over visie en strategie van het roc krijgen zo een andere wending. Niet de vraag ‘welke doelgroepen moeten we bedienen met welke producten of diensten?’ staat centraal, maar de vraag ‘welke interne kwaliteiten vinden we de moeite waard om verder te ontwikkelen?’. De school gaat zo op eigen kracht en kunde vertrouwen in haar afstemming met de externe omgeving.

Vanuit dit perspectief zal de schoolleiding afscheid moeten nemen van het gangbare taak- en functiedenken, met als leidraad de zogeheten fuwasystematiek. Taak- en functiebeschrijvingen reduceren het personeel tot functionarissen. In het uiterste geval kan dat ertoe leiden dat binnen een school functionarissen communiceren met functionarissen, of nauwkeuriger geformuleerd: functieomschrijvingen met functieomschrijvingen. In wezen wordt de medewerker gevraagd zich te veel aan te passen aan de organisatie en is er te weinig oog voor zijn unieke en persoonlijke kennis en kunde. Terwijl het juist hierom gaat. Ook wordt zo de verdere bureaucrativering van de school een steun in de rug gegeven, en daar willen we juist vanaf.

Het taak- en functiedenken moet plaatsmaken voor het denken in competenties of kernbekwaamheden. Dit perspectief kan het beroep van leraar fors nieuw leven inblazen en ook een hogere status geven. De toekomst van het leraarschap ligt in het opnieuw mobiliseren van de deskundigheid van de docent. Reprofessionalisering dus. Hiervoor zijn door de overheid de afgelopen jaren waardevolle impulsen gegeven. Roc's zouden daar hun voordeel mee moeten doen en zo kunnen uitgroeien tot gemeenschappen of netwerken van beroepsbeoefenaren.

### **Marktintelligentie**

Het bundelen en verder ontwikkelen van de eigen kernbekwaamheden dienen niet marktblind te gebeuren, maar juist met veel gevoel voor de vraagkant. Eigen kracht en kunde dienen immers meerwaarde op te leveren voor de klant: leerlingen, arbeidsmarkt en overheid.

Vanzelfsprekend moet de gehele interne bedrijfsvoering ingericht worden voor de voortbrenging van waarde voor de markt. Met andere woorden: de school moet marktintelligentie bezitten: het vermogen betrekkingen aan te knopen met de omgeving die wederzijds voordeel opleveren. Dit moet niet worden verward met slimme marketing of handelsgeest. Eerder gaat het om overleg en afspraken maken met externen over richtsnoeren bij de keuze van interne werkwijzen en methodieken. Dit betekent niets meer of minder dan dat men bereid is permanent de dienstverlening te verbeteren.

Marktintelligentie staat of valt dus met het aanvoelen van wat belangrijk wordt voor de klant en met het vermogen om hier snel op in te spelen.

Het huidige dominante instrument dat roc's tot hun beschikking hebben voor afstemming met de omgeving, is de kwalificatiestructuur. Binnen deze structuur vindt het 'aanvoelen wat de klant wenst' buiten de deur plaats. Het roc wordt daar zelf niet marktintelligenter van.

Bovendien kenmerkt de kwalificatiestructuur zich door traagheid van reageren op marktontwikkelingen. Colo is dan ook vanuit het competentiedenken op zoek naar meer transparantie en flexibiliteit van de kwalificatiestructuur. Vanuit welbegrepen eigenbelang moeten roc's deze positieve ontwikkeling dan ook volop ondersteunen.

### **Reflectieve competentie**

Het op de juiste manier mobiliseren en verder ontwikkelen van kernbekwaamheden en marktintelligentie vraagt om een bepaalde manier van sturing, van leiderschap. En daar verwijst de reflectieve competentie naar. Dit concept staat niet voor niets in het middelpunt van bovenstaand figuur, want het vormt het 'brein' van het roc. Het zorgt voor een reflexief ontdekkingsproces over waar we goed in zijn en wat we willen zijn. Het gaat dus in essentie over de ontwikkeling van de identiteit van de school. Wat kent en kan het roc, wat wil het bereiken en waarmee wil het bekend staan?

### **Balans en dimensies**

Wanneer we deze nieuwe balans tussen beroep, school en omgeving in verband brengen met de bovengenoemde vier dimensies van leidinggeven, valt op dat binnen de dimensie van

integraal schoolleiderschap de personele kant fors aan belang wint. In een modern roc dient aanhoudend en intensief de zorg vooral uit te gaan naar opbouw, kwaliteit en inzet van de kennis en kunde van het personeel. Er valt veel te winnen door meer te investeren in de reprofessionalisering van de medewerkers. Als schot voor de boeg stellen we dat hier circa 80% van de tijd van het management aan moet worden besteed. De beslissende slag wordt immers geleverd door opbouw, onderhoud en versterking van individuele en collectie expertise en competentievermogen.

Daarnaast heeft de tweede dimensie, transformatief leiderschap, een basisplaats gekregen. De reflectieve competentie (het 'brein') functioneert als schakel tussen het heden (de zorg voor operationele problemen) en de toekomst (de toerusting voor kansen en mogelijkheden).

Wat betreft het organisatorisch leiderschap - de derde dimensie - neem ik het standpunt in dat het 'brein' in iedereen van de school moet zitten. Het mobiliseren van visie en deskundigheid is geen exclusieve zaak waarover alleen de leiding, al dan niet gesouffleerd door stafdiensten, zich buigt. In dat geval wordt een beroep gedaan op slechts een fractie van de beschikbare denkkraft en creativiteit. Intern en extern binden en boeien vraagt om wat we bij de behandeling van de vierde dimensie zachte middelen hebben genoemd: inspireren, motiveren en communiceren.

Tot slot wijzen wij erop dat het brein niet bepaalt of in een school de dingen niet meer goed gedaan worden of niet meer de goede dingen worden uitgevoerd. Dit hoort de markt te doen. Leerlingen, arbeidsmarkt en overheid, dat zijn degenen die bepalen of er een probleem is. De leiding moet dan ook voortdurend op zoek zijn naar problemen. Anders dan in een bureaucratie is leidinggeven niet zo zeer problemen oplossen, maar ze opsporen. Hier zit juist de motor van de verandering en vernieuwing. Hoe beter men dit doet en vervolgens zorgt dat de school ze oplost, des te meer zal men zelf de baas blijven over de eigen toekomst.

Noot:

Dit essay is een bewerking van het artikel van Jan Geurts "*Modern schoolleiderschap van roc's: juiste balans tussen externe eisen en interne ambities en competenties*". Dit is verschenen in C. Doets e.a. (red) "Onderwijskundig Leiderschap in de BVE" Den Bosch/Cinop 2001

### **Literatuur**

Emst van, A. *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*, Utrecht, 1998

Gent van B. en H. van der Zee (red) *Competentie en arbeidsmarkt*, Den Haag, 1998

Kleijer H en G. Vrieze (red) *Onderwijzen als roeping*, Leuven, 2000

Sleegers P. *Leidinggeven aan leren*, Nijmegen, 1999

Zee van der H. *Denken over dienstverlening*, Deventer, 1997