

Leidinggevenden hebben een brede opgave als het om ontwikkeling gaat

Brigit Verbeek

Cruciale rol leidinggevende

Leidinggevenden met team- en personeelsverantwoordelijkheid spelen een cruciale rol in het realiseren van kwalitatief goed onderwijs. Zij bevinden zich op het snijvlak van onderwijsontwikkeling en personeelsbeleid en kunnen het verschil maken in 1. de ontwikkeling van medewerkers, 2. onderwijsontwikkeling en 3. teamontwikkeling en leerklimaat.

Personeelsontwikkeling

Dit zogenoemde strategische HRM staat echter nog in de kinderschoenen. De monitor strategische personeelsbeleid in het VO laat zien dat teamleiders goed scoren op ondersteuning van het dagelijks functioneren van leraren, maar laag scoren op ondersteuning ten aanzien van ontwikkeling van leraren. Ook zijn gesprekken gericht op het functioneren in de huidige rol van medewerkers en veel minder gericht op de ontwikkeling naar nieuwe rollen.

Onderwijsontwikkeling

Wanneer leidinggevenden zich professionaliseren versterken zij zich vooral in onderwijskundig, veranderkundig en persoonlijk leiderschap. Veel bestaande leiderschapstrajecten zijn gericht op de ontwikkeling van de leidinggevende als change agent. De leidinggevende wil iets teweeg brengen en leert over zichzelf, de omgeving en de organisatie en ontdekt hoe hij dat het beste kan doen. Het goede is dat persoonlijke praktijkgerichte vraagstukken centraal staan. De vraag is daarbij vaak: hoe krijg ik anderen mee? Het nadeel is dat deze benadering individu gericht is met beperkte focus op de ontwikkeling van de schoolcontext zelf.

Teamontwikkeling

Leiderschapsontwikkeling is een dynamisch proces tussen leidinggevenden en teams. De een kun je niet los zien van de ander. Leiderschap en lidmaatschap krijgen betekenis in de interactie. De opdracht voor leidinggevenden is het vergroten van het lerend vermogen van hun team ten behoeve van gezamenlijke onderwijsdoelen. De vraag is hier: hoe kunnen we beter worden? Dit veronderstelt een organisatiestructuur en - cultuur die dit mogelijk maakt, een lerende organisatie, en leiderschap die daartoe uitnodigt. Het gaat dan om community gerichte benadering waarin de ontwikkeling van de context centraal staat.

Ontwikkelingsgericht leiderschap

Leidinggevenden hebben een brede opgave als het om ontwikkeling gaat. Op alle drie de gebieden vraagt dit om ontwikkelingsgericht leiderschap. Paradoxaal genoeg blijkt uit de monitor dat de aandacht voor ondersteuning van schoolleiders door HRM lager scoort dan professionalisering van docenten. Gezien de cruciale rol van leidinggevenden verdient dit aandacht.

Binnen het project www.leraareenkleurrijkberoep.nl bieden wij het leiderschapstraject, waarin via personeels- en teamontwikkeling wordt gewerkt aan onderwijsontwikkeling en die leidinggevenden met team- en personeelsverantwoordelijkheid professionaliseert in ontwikkelingsgericht leidinggeven.

Lees ook:

Leisink, P. & Boselie, P. (2014) Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Utrecht: USBO

Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2017), *Midden managers als people managers*, Schoolmanagement Totaal

Marichal, K. en Wouters, K. (2018). *Naar gedeeld leiderschap. Van oud naar nieuw leidinggeven*. Kalmthout: Pelckmans Pro

Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2017), Staat van strategisch personeelsbeleid (hrm) in het vo. Utrecht; VO-raad