

## Doorlopend leren en de bestuurder



# “Een bestuurder moet soms wel sturen”

De Leidse scholengroep Leonardo Da Vinci stimuleert brede professionele ontwikkeling van leraren met behulp van het beroepsbeeld voor de leraar. Hans Freitag is bestuursvoorzitter van de scholengroep. Hij sprak met Marjan Vermeulen, hoogleraar Docentenprofessionalisering aan de Open Universiteit, over zijn rol in het doorlopend leerproces. Het leidde tot een prikkelend gesprek over bottom-up besturen en het creëren van draagvlak op scholen.

### Wat maakt het praktijkvoorbeeld van ‘Da Vinci’ zo bijzonder?

**Hans Freitag:** “Toen ik hier in juni 2014 kwam, heb ik samen met mijn drie directeuren – onze stichting telt drie scholen – bij de VO-raad de leergang strategisch HRM gevolgd. Dat is een stevige module die ons geholpen heeft om met elkaar ons HRM-beleid uit te werken. We hebben toen gezegd: we gaan de komende jaren twee pijlers neerzetten. We gaan investeren in onze teamleiders, ons middenmanagement, die nog te veel alleen maar een coördinatorenrol vervullen. En als tweede: we gaan die gesprekkencyclus neerzetten, elk jaar praten met docenten over hoe ze zich kunnen ontwikkelen. Die cyclus bestaat uit een ontwikkelgesprek in het eerste jaar, een voortgangsgesprek in het tweede jaar, en een beoordelingsgesprek in het derde jaar. Inclusief lesbezoek, 360 graden feedback, ook van leerlingen. Iedereen weet dat als leerlingen enthousiast zijn over hun docent, dat ze dan een stapje meer doen. Geldt trouwens ook voor een docent ten opzichte van zijn teamleider en van een teamleider ten opzichte van de rector/directeur. En als je een stapje meer doet in plaats van een stapje

In maart 2019 publiceerde het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren VO ‘[Doorlopend Leren](#)’, een bundeling van elf praktijkvoorbeelden van professionalisering. Marjan Vermeulen, hoogleraar Docentenprofessionalisering, schreef het voor- en nawoord van de publicatie. Bestuursvoorzitter Hans Freitag werkte, samen met opleidingscoördinator Myra Warmer, mee aan het praktijkverhaal over de professionalisering van leraren van de Leidse scholengroep Leonardo Da Vinci. U leest in de publicatie over mooie initiatieven om het samen opleiden en professionaliseren écht met elkaar te integreren. Met de publicatie wil het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren VO u inspireren tot nieuwe initiatieven, waarmee u zelf weer een voorbeeld kunt zijn voor anderen.

minder, scheelt dat twee stappen: hoeveel meer dynamiek geeft dat wel niet in een organisatie!”

**Marjan Vermeulen:** “Om minstens twee redenen vind ik wat er in Leiden gebeurt interessant. Allereerst denk ik dat het voor doorlopend leren cruciaal is dat er een hechte relatie wordt gelegd met het HRM-beleid, zoals bij Da Vinci het geval is. Daardoor worden de professionaliseringsactiviteiten goed ingebed in de doorlopende leerloopbaan van de leraar. Die gesprekkencyclus op de scholen van Hans leidt tot een schoolbrede dialoog over de professionele ontwikkeling van leraren op basis waarvan het beleid verder wordt uitgebouwd. Daarnaast is het ook bijzonder dat er een externe prikkel is gekozen als kapstok voor de ontwikkelgesprekken en de doorgaande leerlijn: de publicatie ‘[Een beroepsbeeld voor de leraar](#)’.”

### De bestuurder speelt hier een stevige rol ...

**Hans Freitag:** “Als bestuurder is het je taak om een visie neer te leggen en te inspireren, en om iedereen eraan te herinneren: jongens, we waren het hier

allemaal mee eens, zo gaan we het dus ook doen. Op die gesprekkencyclus heb ik inderdaad flink moeten sturen. Er was in het begin weerstand tegen, mijn voorganger was erop vastgelopen. Mensen vonden het idee toentertijd te veel topdown, ze waren blijkbaar onvoldoende in de visie meegenomen en ze zagen die cyclus vooral als een afrekeninstrument. Maar door met docenten en teamleiders in gesprek te gaan en samen te bepalen hoe die cyclus eruit zou kunnen zien, konden ze niet meer terugkrabbelen.”

**Marjan Vermeulen:** “Terugkrabbelen? Dat klinkt niet erg inspirerend. Je zet samen een stip op de horizon, en dan probeer je die stip ook samen te bereiken. Als ik jou goed begrijp Hans, dan mogen ze praten over de cyclus – maar niet over de visie! Je hebt het in mijn ogen dan ook nog steeds over een topdown geïnitieerde cyclus. Je hebt dingen voor elkaar gekregen die je voorgangers niet gelukt zijn – dat is knap, maar je hebt de boel wel zelf doorgedrukt. Je spreekt van ‘we’, maar wie zijn dat: het bestuur en de directie toch? Aan dat besluit is geen leraar te pas gekomen. Dat kun je niet bottom-up noemen.”

**Hans Freitag:** “Terugkrabbelen is misschien wat sterk uitgedrukt. Ik heb de scholen wel aan afspraken moeten herinneren die met de medezeggenschapsraad en de school- en teamleiders waren gemaakt. Dat is allemaal vastgelegd in de schoolplannen. Vervolgens heb ik ze ondersteuning geboden. Voor docenten heb ik hearings georganiseerd om er met hen over te spreken, zodat er nog meer draagvlak voor kwam. Ik ben dus overal langs geweest om uit te leggen waarom we dit voortaan zo gaan doen. En dat het veilig is, dat het geen afrekeninstrument is maar dat het wel confronterend kan zijn, bijvoorbeeld als leerlingen hun oordeel geven over jou als docent. Maar, natuurlijk: een bestuurder moet soms wel sturen.”

**Marjan Vermeulen:** “In mijn optiek is het niet zo dat de bestuurder de visie moet neerleggen, maar is het de taak van de bestuurder om de gezamenlijke visie te expliciteren en te ontwikkelen. Je haalt individueel informatie op bij iedereen, en daar bak je dan een broodje van. Maar je kunt ook gezamenlijk tot een visie komen. Dat kan per afdeling, of met een representatieve afvaardiging. Dat is in iedere context weer anders. Bestuurders reageren vaak

door te zeggen: ‘Ja, ik ga me daar een Poolse landdag organiseren!’ Alsof er niets tussen een Poolse landdag en die individuele benadering zit!”

**Hans Freitag:** “Dat zou ik nooit zeggen. Docentenwerkgroepen zijn uitgenodigd om te bepalen wat er in de competentieprofielen kwam te staan. De rectoren van de scholen hebben de visie en de afspraken die er al waren en die we vooraf hadden vereenvoudigd, zelf aan hun docenten uitgelegd. Uiteindelijk is het hún cyclus.”

### Hoe lang heeft het geduurd voor iedereen op één lijn zat?

**Hans Freitag:** “Het was wel veel duwen en trekken in het begin, waardoor we over de eerste drie rondes vijf jaar gedaan hebben: dit schooljaar hebben de eerste beoordelingsgesprekken pas plaatsgehad. Om maar even aan te geven hoeveel geduld je als bestuurder moet hebben. Teamleiders hebben het druk, ze ervaren nog niet de urgentie om de gesprekkencyclus te beginnen. De cultuur van ‘afpraak is afspraak’ moest langzaam opgebouwd worden, het was eerst nog vaak ja zeggen en nee doen. Maar die kinderziektes zijn er nu uit.”

**Marjan Vermeulen:** “Ik vind vijf jaar eigenlijk helemaal niet lang. Je hebt veel vlot moeten trekken immers. En je hebt ongetwijfeld heel veel werk gehad om mensen intrinsiek gemotiveerd te krijgen en te houden. Om ze op één lijn te krijgen. Zeker als je voorgangers het ze zo tegen hebben gemaakt. Ik ben wel heel benieuwd of dat helemaal afhankelijk is van jou als persoon, of dat er een strategie voor is; dat laatste zou echt inspirerend zijn voor andere bestuurders.”

**Hans Freitag:** “Het kon alleen slagen door het samen te doen!”



Marjan Vermeulen

### Da Vinci heeft het beroepsbeeld erbij gepakt. Waarom?

**Hans Freitag:** “Ik kom veel bij de VO-raad, zit in allerlei commissies en clubs. Op een gegeven moment kwam het beroepsbeeld langs: een overzicht van de rollen die een docent kan spelen, ook buiten het lesgeven. Het was niet zo dat ik van verbazing van m'n stoel viel. Alles wat er in die publicatie staat, weet je eigenlijk al, maar ik vond

wel dat het een compact, pragmatisch en overzichtelijk instrument was dat ik kon gebruiken om mijn visie handen en voeten te geven. Dus heb ik een medewerker van de VO-raad een presentatie laten geven voor alle vijftien teamleiders en acht schoolleiders, compleet met oefeningen die gekoppeld waren aan ieders eigen situatie.

Ook bij hen was de eerste reactie: eigenlijk niks nieuws. Maar toch bleek

dat beroepsbeeld voor de leidinggevenden bruikbaar als kapstok in hun gesprekken met de medewerkers! Het sloot bovendien mooi aan bij de Spiegel sHRM die we kort daarvoor hadden afgenomen, een online instrument dat inzicht geeft in hoe onderdelen van strategisch personeelsbeleid binnen een school ervaren worden.”

**Marjan Vermeulen:** “Ik vind het inspirerend dat iets wat elders bedacht is zo'n belangrijke rol kan spelen. Dat is in dit geval het beroepsbeeld, maar het had van alles kunnen zijn. Een tekst, of een plaatje: iets waardoor je samen in gesprek gaat, zodat je tot een gezamenlijk beeld, een gezamenlijke visie kunt komen. Dan ben je meteen met het doorlopend leerproces bezig! Met elkaar ergens afstemming over krijgen betekent dat

leerlingen straks van al hun leraren dezelfde visie op onderwijs kunnen verwachten. En het levert ook organisatorisch efficiëntie op: conflicten vanwege verschil van inzicht zullen minder voorkomen, want je hebt het met elkaar afgesproken. Of je weet dat die verschillen er zijn en je hebt er al werkbare oplossingen voor bedacht zodat alle partijen met die verschillen kunnen leven.”

### Leert de bestuurder zelf ook door?

**Marjan Vermeulen:** “Het zal niet voor alle bestuurders gelden, maar voor Hans zo te horen wel: hij volgt cursussen bij de VO-academie, komt tot nieuwe inzichten, introduceert nieuwe instrumenten ... Het is heel belangrijk dat iedereen in je scholengroep dat ook van je ziet. Dat moet niet impliciet blijven, dat mag je echt uitventen, hoor! Goed voorbeeld doet goed volgen is een oeroude wijsheid, die altijd opgaat. En hoe meer status iemand heeft, hoe beter dat goede voorbeeld werkt. Als het slecht gaat met de fabriek, en iedereen moet inleveren, dan wordt dat beter geaccepteerd als mensen zien dat ook de directeur zijn lease-auto inlevert. Dat is geen broodje aap-verhaal, maar iets wat echt zo werkt. Wetenschappelijk onderzoek ondersteunt die stelling ook.”

**Hans Freitag:** “Ik zal je raad ter harte nemen, Marjan. Over *éducation* permanente gesproken: ik heb ook supervisie door een gepensioneerde oud-bestuurder, die nog volop in raden van toezicht zit. Voorbeeldgedrag is inderdaad het belangrijkste managementinstrument dat er is. Naast congruentie: wat je als docent van je leerlingen eist, moet je ook van jezelf eisen. Wat je als teamleider van je docent eist, moet je ook van jezelf eisen. En wat je als bestuurder van je managers eist ... maak de zin zelf maar af!” ■



Hans Freitag

[www.platformsamenoopleiden.nl](http://www.platformsamenoopleiden.nl)

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, de MBO Raad en de lerarenopleidingen.

