

Peter Snijders:

'Visie formuleren vergt lef en samenwerking'

Een excellente schoolleider is tevens een expert in veranderkunde. Hij weet precies wanneer hij de teugels moet aantrekken of juist laten vieren, aldus Peter Snijders, consultant/trainer bij Windesheim. Want hoewel planmatig veranderen meestal gedoemd is te mislukken, heb je wel iemand nodig die het lef heeft een nieuwe koers uit te stippelen. Zolang dat maar gebeurt in samenspraak met het team.

Peter Snijders woont in de bossen nabij het Drentse Hoogeveen. Vanwege de vele bomen en ver uit elkaar staande zendmasten niet de beste plek voor een telefonisch interview. Af en toe is er wat ruis op de lijn. Slechts een technisch mankement. Want waar het zijn visie op leiderschap binnen het primair onderwijs betreft, is zijn mening juist kristalhelder. "Een excellente schoolleider daagt uit tot beweging, verandering, verbetering, onderzoek en gaat als het nodig is voor zijn team staan als een 'hitteschild'. Dit vraagt

'Goed onderwijs voor elk kind en eruit halen wat er in zit; dat is waarnaar elke school moet streven'

van de schoolleider een onderzoekende houding en kennis en vaardigheden op het gebied van veranderkunde."

Snijders tovert die oneliners niet uit zijn hoge hoed. Tot september 2015 werkte hij zelf als schoolleider in het primair onderwijs, waarna hij de overstap maakte naar Hogeschool Windesheim om daar als consultant/trainer aan de slag te gaan met professionaliseringstrajecten rondom het thema 'Leiderschap'. Zijn interesse gaat met name uit naar de aandachtsgebieden leiderschap, lerende organisaties en schoolontwikkeling. In april 2015 rondde hij de Master Integraal Leiderschap cum laude af aan het Centrum voor Nascholing Amsterdam 1. Zijn master-scriptie schreef hij over het effect van gericht oefenen op het pedagogisch en didactisch handelen van leerkrachten.

INTENSIEF VERBETERTRAJECT

Vanwege zijn ervaring op de werkvloer was de hogeschool maar wat blij met hem. Snijders begon zijn onderwijs carrière als zij-instromer op het vmbo; van chemicus tot docent natuurkunde.

Later werd hij schoolleider op een basisschool in de Bijlmer. Een uitdagende job, zegt hij. "Toen ik er werd aangesteld, stond de school te boek als zeer zwak. Bij mijn vertrek, acht jaar later, lag er een prachtig inspectierapport. Het zeer intensieve verbetertraject dat ik mocht invoeren, had duidelijk effect gehad. Al is zo'n traject natuurlijk nooit helemaal afgerond. Zeker niet op een school, zoals bij ons het geval was, waar je naast alle reguliere leer- en gedragsproblemen ook nog een grote groep migrantenkinderen hebt, die structureel in de illegaliteit leven."

ANGST VOOR DE TOEKOMST

Complexe materie, wil Snijders maar zeggen. Maar zo wordt de samenleving volgens hem ook in toenemende mate ervaren – als steeds complexer. "De hele discussie rondom 21^{ste} eeuwse vaardigheden, de competenties die leerlingen nodig hebben om succesvol deel te nemen aan en in de maatschappij van de toekomst, sluit hier naadloos op aan. De maatschappij verandert door technologie en digitalisering van een industriële naar een kennis- en netwerksamenleving. Gevolg is bijvoorbeeld dat meer mensenwerk wordt gedaan door machines. En bij steeds meer werk worden computers en ICT gebruikt. Werk verandert, functies veranderen. En de grote vraag voor schoolleiders is: hoe help ik deze competenties bij te brengen aan leerlingen?" "Die angst voor de toekomst is legitiem", aldus Snijders. "Maar nieuw is hij niet. John Dewey, een Amerikaans filosoof, psycholoog en pedagoog, schreef er in 1897 al over. Ook hij vroeg zich destijds al af hoe je jongeren voorbereidt op de 'beroepen van de toekomst'." Een quote: "Met de komst van de demo-

cratie en moderne industriële omstandigheden, valt onmogelijk met zekerheid te voorspellen hoe de beschaving er over twintig jaar precies uit zal zien. Het is dus onmogelijk om een kind te prepareren voor een nauwkeurig omschreven geheel aan omstandigheden. Om het op de toekomst voor te bereiden, moeten we het controle over zichzelf geven; dat betekent dat we het zo moeten opleiden dat het al zijn capaciteiten volledig kan gebruiken."

WIND ZAAIEN

Maar hoe geef je een kind die controle over zichzelf? En hoe creëer je als schoolleider anno 2016 het juiste beleid en de cultuur waarbinnen dit mogelijk is? Sniijders: "In ieder geval niet door te denken dat je het wel alleen kunt. Elke visie start met een gedroomde toekomst. Maar deze moet dan wel breed worden gedragen en niet eenzijdig van bovenaf worden opgelegd. Juist het ontwikkelen van een collectieve ambitie, waarbij je de kracht van iedere individuele docent benut, is de sleutel tot succes." Vrij vertaald naar het geheim van een goede schoolleider betekent dit 'Wind zaaien... en er staan als het stormt'; niet voor niets ook de naam die Sniijders zijn masterclass heeft meegegeven. "Ofwel: je moet het lef hebben om veranderingen in gang te zetten, maar deze ook op de juiste manier kunnen begeleiden. Een excellente leider verandert niet al te planmatig, maar doet dat vooral in actie. Hij stimuleert mensen op dagelijkse basis, participeert in de school en komt zelf ook in de klassen." "Belangrijk hierbij is dat je docenten ook zelf de ruimte geeft om verbeteringen aan te dragen. Het is een misvatting om te denken dat je alle neuzen dezelfde kant op moet krijgen. Doe je dat, dan kijk je enkel naar elkaars achterhoofd. De handjes moeten dezelfde kant op, zoals André Wierdsma, hoogleraar Organiseren & Co-creëren dat zo doeltreffend zegt. Je moet juist die onafhankelijkheid in het denken houden. Je kunt een cultuur niet veranderen. Dat moeten mensen zelf doen. Planmatig veranderen is meestal gedoemd om te mislukken."

RUIMTE GEVEN EN NEMEN

"Leerkrachten die ergens al langer meedraaien, zijn soms wat cynisch", legt hij uit. "Ze hebben gedurende hun carrière al menig teleurstelling moeten incasseren. Vaak omdat ze zich niet gehoord voelden. Dit komt hun motivatie niet ten goede. Leerkrachten, ouders; ze kunnen roepen wat ze willen, het bestuur gaat toch haar eigen gang, is dan veelal de gedachte."

"Een goede schoolleider trekt hen uit die slachtofferrol en geeft hen de ruimte zelf ook ideeën te spuien. Maar een leerkracht moet die ruimte dan ook nemen en mogelijke veranderingen onderbouwen met iets meer dan een 'mijn intuïtie zegt'. Als je als leerkracht een goed verhaal hebt, en dat kan onderbouwen met data en wetenschappelijk onderzoek, kan niemand om je heen. Mijn ervaring is dat het bestuur en ook de Onderwijsinspectie het juist waarderen als je met een onderbouwd verhaal komt."

Met zijn masterclass hoopt Sniijders dan ook vooral het enthousiasme van de deelnemers aan te wakkeren. "Een schoolleider kan de basis leggen voor een fantastische school, desnoods tegen alle stromen in. Goed onderwijs voor elk kind en eruit halen wat er in zit. Dat is waar elke school naar moet streven. Zo was het in de tijd van Dewey, en zo is het feitelijk nog steeds." ■

Ilja Post



Foto: Gerrit Boer