



INGRID PAALMAN

Lector Goede Onderwijspraktijken aan hogeschool Viaa, i.paalman@viaa.nl

In deze serie van drie artikelen staat de stem van de schoolleider/bestuurder centraal. Hoe wordt deze herkend, hoe klinkt deze in de praktijk en hoe wordt deze gehoord binnen de schoolorganisatie? Welk appèl wordt er gedaan op de stem van de schoolleider in de maatschappelijke context waarin onderwijs zich bevindt? In dit eerste artikel meer over wat de stem van de schoolleider is en het onderzoek hiernaar.

DE STEM VAN DE SCHOOLLEIDER

HERKENNEN, LATEN KLINKEN EN GEHOORD WORDEN

Leiderschap in het onderwijs staat onder druk van maatschappelijke, pedagogische en organisatorische veranderingen. Schoolleiders opereren in een complexe en dynamische context. Lerarentekorten, een toenemende druk op basisvaardigheden, de toetscultuur, de afnemende sociale cohesie en regionale en maatschappelijke verwachtingen leggen een zware druk op scholen. Tegelijkertijd vraagt de samenleving van onderwijsinstellingen dat ze leerlingen voorbereiden op een steeds veranderende wereld. In deze context is het essentieel dat schoolleiders en bestuurders hun stem kennen en gebruiken: niet als instrument van macht, maar als middel tot richting geven, verbinden en ontwikkelen.

PARTICIPATIEF ONDERZOEK

De complexiteit van het hedendaagse onderwijs vraagt om leiderschap dat geworteld is in zelfkennis, waarden en dialoog en vandaaruit reageert op ontwikkelingen. Wanneer leiders hun stem bewust willen inzetten om richting te geven, te verbinden en te ontwikkelen, is theoretische kennis of beleid niet genoeg. De geleefde praktijk van schoolleiders en bestuurders vormt een essentiële bron van inzicht. Vanuit die overtuiging is gekozen voor een participatieve onderzoeksbenadering. Door samen te reflecteren op ervaringen, keuzes en spanningen in de dagelijkse prak-

tijk, is onderzocht hoe leiders hun stem herkennen, laten klinken en hoe deze wordt gehoord binnen en buiten de schoolorganisatie. Gedurende drie bijeenkomsten waarin acht leidinggeven-den (po en vo) meededen, is ingegaan op de stem van de schoolleider vanuit de thema's: stem van de schoolleider: jouw stem (bijeenkomst 1), jouw stem in de context (bijeenkomst 2) en het appèl van de maatschappelijke opgave en jouw

KEN IK MIJN EIGEN STEM ALS SCHOOLLEIDER?

stem (bijeenkomst 3). De deelnemers hebben een logboek bijgehouden met opmerkingen, ervaringen en gedachten. Tijdens de bijeenkomsten zijn data verzameld via dialoog en flaps en verwerkt.

NIEUWSGIERIGHEID

Stel je jezelf wel eens de vraag: ken ik mijn eigen stem als schoolleider/bestuurder? Hoe laat ik mijn stem klinken en hoe wordt deze gehoord binnen de schoolorganisatie? Met 'stem' wordt hier niet de fysieke stem bedoeld, maar de manier waarop waarden, overtuigingen en visie tot uitdrukking komen in het leiderschap. Het is de stem die invloed uitoefent op de context van de school, het team en de onderwijsontwikkeling.

PERSPECTIEVEN

Omdat we te maken hebben met een snel veranderende samenleving is het vrijwel ondenkbaar dat leiderschap een-dimensionaal wordt benaderd. Een schoolleider heeft rekening te houden met verschillende perspectieven die samenhangen en elkaar beïnvloeden. Er is een aantal perspectieven verkend in het onderzoek door de schoolleiders.

Het maatschappelijke perspectief: hoe verhoudt de schoolorganisatie zich tot sociale structuren, inclusie en culturele diversiteit. *Het biologische perspectief:* aandacht voor de fysieke gezondheid en ontwikkeling van lerenden en medewerkers. Het derde perspectief komt vanuit *de pedagogiek* waarbij er optimale ondersteuning is voor het leren en de ontwikkeling, afgestemd op gemeenschappelijke en individuele behoeften. In het *ecologisch perspectief* krijgen duurzaamheid en regeneratie in keuzes en processen aandacht in relatie tot de ontwikkelingen van leren, groei en mens-zijn. In het *economische perspectief* ligt het accent op verantwoord omgaan met middelen en toekomstbestendige investeringen. En het *psychologisch perspectief* vertelt over



het welzijn en de mentale gezondheid van lerenden in de breedste zin van het woord. Dit multi-perspectivistische denken kan schoolleiders en bestuurders ondersteunen bij het maken van keuzes die zowel heel gericht als moreel verantwoord zijn.

STEM

De kernvraag van het onderzoek luidde: hoe herkennen schoolleiders en bestuurders hun stem en hoe kunnen deze stemmen gehoord worden in de schoolorganisatie? Om dit te verkennen, zijn we uitgegaan van drie invalshoeken. De stem zelf: welke waarden, overtuigingen en intenties liggen ten grondslag aan jouw manier van leidinggeven? Hoe klinkt jouw stem in de context van jouw schoolorganisatie? De tweede: persoonlijke waarden en overtuigingen in ieders stem. Hierin heeft het organiseren van tegenspraak een belangrijke plaats. En de derde invalshoek is die van de poortwachtersfunctie: hoe verbind je de interne organisatie met externe verwachtingen? Hierbij spelen strategieën van *buffering* en *bridging* een rol. *Buffering* beschermt de organisatie tegen externe

druk, terwijl *bridging* interne activiteiten aanpast of ontwikkelt in reactie op externe verwachtingen. Persoonlijke waarden beïnvloeden hoe en wanneer deze strategieën worden ingezet. Door deze invalshoeken te combineren, ontstaat een breed beeld van de stem van de schoolleider als een dynamisch construct waarin waarden, perspectieven en invloed onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

LEIDERSCHAP

Onder stem verstaan wij: 'het delen van gedachten en ideeën in een omgeving die wordt ondersteund door vertrouwen en respect, realistische suggesties doet voor het welzijn van het geheel en verantwoordelijkheid neemt voor niet alleen wat er wordt gezegd, maar ook voor wat er moet worden gedaan. Het hebben van een stem moedigt aan om in de wereld te komen op een rechtvaardige manier en in verbondenheid met die wereld, om van daaruit te kunnen ontwikkelen en leren.' (Paalman, 2022; 2020)

Deze definitie vraagt van schoolleiders en bestuurders meer dan het faciliteren van inspraak. Zij zijn door hun stem dragers

van de voorwaarden én belichamen in hun eigen stem wat zij van anderen vragen. Hun leiderschap bepaalt of deze manier van werken daadwerkelijk vorm krijgt in de dagelijkse onderwijspraktijk.

De definitie van stem kenmerkt zich door:
1. *Gedachten en ideeën* (ieder mens heeft iets te brengen)

De kern begint bij het serieus nemen van gedachten en ideeën. Dit vraagt van leiders dat zij uitgaan van het fundamentele mensbeeld dat iedereen kan bijdragen aan leren en ontwikkelen. Hun eigen stem is hierin richtinggevend: zij maken zichtbaar waar zij voor staan, zonder dit als eindpunt te positioneren.

2. *Vertrouwen en respect* (de noodzakelijke bedding)

Stem kan alleen bestaan in een omgeving van vertrouwen en respect. Voor schoolleiders ligt hier een centrale opgave. In hun eigen stem wordt deze bedding voelbaar door zichtbaar luisteren, zorgvuldig spreken en consequent handelen. Waar woorden en daden samenvallen, groeit vertrouwen. Waar verschillen erkend worden, wordt respect tastbaar. ►



3. *Verantwoordelijkheid* (van spreken naar doen)

Stem omvat verantwoordelijkheid voor wat wordt gezegd én voor wat ermee gebeurt. Voor bestuur en leiding betekent dit dat zij met hun eigen stem nor-

den: goed onderwijs voor iedereen, nu en in de toekomst.

5. *In de wereld komen* (ontmoeting en betekenis)

Stem nodigt uit om in de wereld te komen. Leiders geven hier vorm aan

stemmen die minder vanzelfsprekend gehoord worden. Verbondenheid wordt daarmee daadwerkelijk gerealiseerd.

HERKENBAARHEID EN AUTHENTICITEIT IN STEM VERSTERKEN COMMUNICATIE

meren dat bijdragen nooit vrijblijvend zijn. Door eigenaarschap expliciet te maken, opvolging te organiseren en zelf verantwoordelijkheid te nemen, voorkomen zij dat stem verwordt tot ruis. Stem krijgt pas betekenis wanneer ideeën worden omgezet in handelen en resultaat.

4. *Welzijn van het geheel* (morele gerichtheid)

Stem is altijd gericht op het grotere geheel. Schoolleiders bewaken deze oriëntatie door in hun eigen stem het bredere doel voortdurend te verwoor-

door actief contexten te creëren waarin ontmoeting centraal staat, binnen én buiten de school. Hun eigen stem verbindt leren aan die wereld door steeds zichtbaar te maken waarom onderwijs ertoe doet en hoe het zich verhoudt tot samenleving en samenleven.

6. *Rechtvaardigheid en verbondenheid* (gelijkwaardigheid in praktijk)

Stem vraagt om rechtvaardige en verbonden erkenning. Schoolleiders spreken zich uit waar ongelijkheid ontstaat en organiseren actief ruimte voor

De stem van de lerende is een moreel, relationeel en handelingsgericht principe. Voor schoolleiders en bestuurders betekent dit dat zij hun eigen stem bewust inzetten als voorbeeld, norm en richting. Hun stem werkt door in zowel de interne cultuur als de relatie met externe stakeholders. Hun stem geeft richting, creëert betrokkenheid en verantwoord waarden in de organisatie. Een stem zegt iets over wie iemand is en hoe die in relatie staat tot anderen. Het is een verbindend middel: herkenbaarheid en authenticiteit in stem versterken communicatie en samenwerking (Gettigan, 2018; Cairo, 2021). Waarden spelen hierin een belangrijke rol, omdat ze het kompas voor leiderschap vormen (Andersen et al., 2020). Waarden stellen schoolleiders in staat om meerdere perspectieven in te nemen en het grotere

verhaal van de school en haar lerenden centraal te houden. Dit wordt door ons waarden-gerichte alertheid genoemd: het vermogen om verantwoordelijkheid te nemen vanuit waarden, ruimte te bieden aan de stemmen van anderen en keuzes te maken die recht doen aan de toekomst van lerenden en generaties die volgen (Paalman, 2024). Waardengericht handelen begint altijd met het luisteren. Luisteren naar de ander, jezelf en de omgeving. Luisteren, leren en leiden zijn fundamenteel voor goed handelen voor leiders in schoolorganisaties.

TOEKOMSTVERSNELLERS

Waardengedreven leiderschap vormt het vertrekpunt voor schoolleiders en bestuurders die richting willen geven aan onderwijs in een tijd van snelle en soms tegenstrijdige ontwikkelingen. Het gaat daarbij niet alleen om het formuleren van kernwaarden, maar om het daadwerkelijk gebruiken van die waarden als kompas voor keuzes in de dagelijkse praktijk. Een schoolleider die samen met het team expliciet maakt dat brede ontwikkeling belangrijker is dan alleen cognitieve prestaties, zal bijvoorbeeld bewust ruimte creëren voor project-onderwijs en het aantal toetsen heroverwegen. Maar ook zogenaamde toekomstversnellers spelen een rol.

Vanuit gedeelde waarden ontstaat hoe scholen omgaan met de toekomstversneller 'non-demografie'. In de praktijk betekent dit dat een schoolleider bij spanningen tussen leerlinggroepen niet primair kiest voor beheersmaatregelen, maar voor dialoog en begrip. Klassen werken bijvoorbeeld aan projecten rond identiteit en perspectief, waarbij leerlingen hun eigen achtergrond onderzoeken en die van anderen leren kennen.

Een tweede belangrijke versneller is *open source* samenwerking, waarbij delen de norm wordt. Hier heeft de leider vooral de rol van mogelijkmaker. In de praktijk kan een schoolleider dit concreet maken door een cultuur te creëren waarin lesmateriaal, aanpakken en inzichten actief worden gedeeld. Leraren bespreken regelmatig met elkaar wat werkt en wat niet. Niet om elkaar te beoordelen, maar om samen beter te worden. Door expli-

ciet uit te spreken dat niemand het wiel alleen hoeft uit te vinden, ontstaat een lerende gemeenschap waarin eigenaarschap laag in de organisatie ligt en kwaliteit juist toeneemt door openheid.

Regeneratie en innovatie, ook twee toekomstversnellers, brengen een belangrijk evenwicht aan: vernieuwen kan alleen duurzaam zijn als er ook aandacht is voor herstel en draagkracht. In de praktijk vraagt dit van leiders dat zij niet automatisch nieuwe initiatieven stapelen op bestaande werkdruk, maar eerst kijken naar wat nodig is om mensen en systemen gezond te houden. Een schoolleider die merkt dat het team overbelast raakt, kan ervoor kiezen om eerst ruimte te creëren door te schrappen. Pas daarna wordt een innovatie ingezet.

De laatste toekomstversneller, *human centered design*, brengt deze bewegingen samen door onderwijs te ontwerpen vanuit de menselijke maat. Dat betekent dat leren niet alleen gericht is op kennisoverdracht, maar op de ontwikkeling van hoofd, hart en handen. In de praktijk gaat het hier over ruimte bieden voor keuze bij leraren en leerlingen.

Een schoolleider die signalen ziet van polarisatie, werkdruk en afnemende motivatie, zal niet kiezen voor losse interventies, maar voor een geïntegreerde aanpak. Het gesprek met het team over waarden vormt de basis. Vanuit daar worden dialoog en ontmoeting gestimuleerd (non-demografie), wordt samenwerking en kennisdeling versterkt (*open source*), wordt eerst gezorgd voor balans en draagkracht (regeneratie), en wordt het onderwijs opnieuw ontworpen vanuit de behoeften van leerlingen en professionals (*human centered design*).

KEUZES MAKEN

Waardengericht en multi-perspectiefisch handelen helpt bij positioneren van de stem van de schoolleider om verantwoord keuzes te maken in deze tijd en zorg te dragen voor veerkrachtige schoolorganisaties die daarbij aansluiten. Het werken met stem maakt zichtbaar wat er vaak impliciet of versnipperd blijft en ordent de praktijk rond luisteren, leren en leiden van de gehele schoolorganisa-

tie. Het hebben van een stem versterkt het

- gedeeld eigenaarschap over leren en ontwikkelen;
- handelingsgerichte dialoog waarin ideeën opvolging krijgen;
- vertrouwen en respect als basis voor samenwerking;
- gerichtheid op het welzijn van het geheel als moreel kompas;
- verbondenheid tussen school, samenleving en wereld;
- en rechtvaardige participatie in wie invloed heeft op besluitvorming.

Voor schoolleiders betekent dit dat hun eigen stem hierin cruciaal is. Zij maken zichtbaar waar de school voor staat, maar doen dat op een manier die ruimte laat voor anderen om mee te denken en mee te handelen. Verantwoordelijkheid wordt daarbij niet los gezien van het uiten van ideeën, maar maakt er deel van uit. Wat wordt ingebracht, vraagt om opvolging en actie. Daarmee verdwijnt de scheiding tussen beleid, overleg en uitvoering. Ook verschuift de sturingslogica: niet controle staat centraal, maar relationeel leiderschap gebaseerd op vertrouwen en respect. Door zichtbaar te luisteren en consequent te handelen, geven schoolleiders richting aan een cultuur waarin stemmen daadwerkelijk effect hebben. Daarnaast fungeert het welzijn van het geheel als gezamenlijk referentiepunt, waardoor individuele perspectieven worden verbonden aan een groter doel: goed onderwijs voor iedereen. Tot slot wordt de school nadrukkelijk verbonden met de wereld daarbuiten. Leren krijgt betekenis in ontmoeting met samenleving en context, waardoor de school een open en verbonden ecosysteem wordt. Zo maakt het werken met stem onderwijsbesturing minder technisch en meer relationeel, moreel en handelingsgericht. *BSM*

In de hierna volgende twee artikelen wordt dieper ingegaan op de bevindingen vanuit de bijeenkomsten over de stem van de schoolleider.

De lijst met bronnen kan worden opgevraagd bij de auteur.