



In dit afsluitende artikel over de stem van de schoolleider brengen we naar voren wat zich afspeelt in wisselwerking tussen die stem en de maatschappelijke opgave van het onderwijs: ‘Welk appèl doet deze maatschappelijke opgave op mijn stem als schoolleider?’ We belichten de rol van de schoolleider in het verbinden van de interne organisatie (team, school, bestuur) met externe verwachtingen, en nuanceren de typering van de schoolleider als hitteschild.

STEM VAN DE SCHOOLLEIDER - 3

DE WISSELWERKING TUSSEN BINNEN EN BUITEN

De maatschappelijke opgave voor het onderwijs is te benaderen vanuit een tweetal invalshoeken. De eerste betreft de percepties over de maatschappelijke opgave zoals deze binnen het onderwijs zelf verwoord worden als taak of missie. Datgene wat zich binnen de school afspeelt. De tweede invalshoek is wat er van buiten komt. Denk aan de opgaven die vanuit maatschappelijke context op het onderwijs afkomen. Deze kunnen benoemd worden als incidenten, maar zijn ook te duiden als exemplarisch voor trends die in de samenleving aanwezig zijn en zich opdringen in de beeldvorming over de taak die het onderwijs zou moeten oppakken. De eerste categorie sluit aan bij de verwoording in de Governancecode funderend onderwijs

(PO-Raad, VO-Raad en VTOI-NVTK, 2025, p. 10):

‘Met onderwijs van hoge kwaliteit, dat aantoonbaar aansluit op de behoeften van leerlingen en de relevante belanghebbenden van hun scholen, creëren onderwijsorganisaties publieke waarde. Daarnaast hebben onderwijsorganisaties te maken met maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen die op de onderwijsorganisatie en scholen afkomen. Het geheel beschouwen we als een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid; die volgt logischerwijs uit de centrale positie die onderwijsorganisaties innemen in de samenleving. Deze verantwoordelijkheid staat in nauwe verbinding met de eigen onderwijsvisie, identiteit, de onderwijswensen in de regio en context.’





WISSELWERKING

In de Staat van het Onderwijs 2026 (Inspectie van Onderwijs, 2026) komt de wisselwerking tussen wat zich binnen en buiten in de maatschappelijke context afspeelt veelvuldig naar voren. Twee voorbeelden:

- Een opdracht voor het onderwijs wordt naar voren gebracht: scholen moeten actief burgerschap en sociale cohesie bevorderen (p. 62);
- Leerlingen moeten 'een onderwijsloopbaan kunnen volgen die past bij hun mogelijkheden én de behoefte van de arbeidsmarkt' (p. 66).

In de Staat van het Onderwijs 2025 werd de opdracht van het onderwijs als volgt samengevat: *'Het leren (kwalificatie), de vaardigheden om mee te doen en bij te dragen aan de samenleving (socialisatie), en de weg naar vervolgonderwijs en arbeidsmarkt (allocatie) zijn de kernfuncties van het Nederlandse onderwijs'. Deze kernfuncties kunnen op gespannen voet staan met de opgaven die zich opdringen aan het onderwijs vanuit maatschappelijke ontwikkelingen. De schoolleider wordt nogal eens gepositioneerd als de hefboom voor onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering, of de spil die 'de prioriteiten bewaakt en cruciaal is voor de kwaliteit van het onderwijs'* (Inspectie van Onderwijs, 2026, p. 5-6).

HITTESCHILD?

Door schoolleiders en opleiders van schoolleiders wordt – in de wisselwerking tussen 'binnen' en 'buiten' – nogal eens een verwijzing gegeven naar Weggemans (2007). Hij muntte in het Nederlandse taalgebied de metafoer hitteschild voor leidinggevers: een leider moet de medewerkers niet belasten door allerlei invloeden van buitenaf, die afleiden of stresseren.

Sutton (2010) gebruikt een vergelijkbaar beeld: *'The boss as a human shield'* die zijn medewerkers verdedigt tegen allerlei ongewenste invloeden. Een dergelijk beeld sluit aan bij een mentaal model van leiderschap dat volgens Snoek (2015) te typeren is vanuit een beeld van de leider als held en visionair: vooroplopend, richting aangevend, sturend. Both en De Bruijn (2012, p. 154) vinden de hitteschildfunctie voor de schoolleider eveneens van belang: 'Er vanuitgaande dat het primaire proces een belangrijk ingrediënt vormt van de collectieve ambitie, is het van nauwelijks te onderschatten belang dat zowel bestuurders als leidinggevers en leraren de realisering van deze ambitie bewaken met alles wat in hen is. Zij creëren als het ware de inbedding waar het primaire proces doorheen kan stromen'.

EEN SCHOOLLEIDER HEEFT DE ROL TE VERVULLEN VAN POORTWACHTER TUSSEN DE WERELD BINNEN EN BUITEN DE SCHOOL

Dit hitteschild is vooral gevraagd als er hiërarchisch gezien van boven druk uitgeoefend wordt tot bijstelling van het primaire proces. Daarnaast faciliteert en stimuleert de schoolleider ook dat de weg van beneden naar boven ruimte krijgt. De rol als hitteschild krijgt dan vooral vorm in het blijven sturen vanuit keuzes voor een specifieke visie. Er is dan wellicht een breder handelingsrepertoire dan alleen het afweren van invloeden van 'buiten' (Both & De Bruijn, 2012). ▶

POORTWACHTER

In een meer genuanceerde benadering van het hitteschild, wordt de schoolleider gezien als degene die een rol als poortwachter heeft te vervullen op de drempel tussen de wereld binnen en buiten de school. Deze poortwachtersfunctie van de schoolleider is te verbinden met het begrippenpaar *'buffering and bridging'* (Honig & Hatch, 2004) als strategieën van organisaties om om te gaan met vraagstukken in hun omgeving. Overbruggen houdt in: het tegemoetkomen aan de eisen van het beleid door middel van initiatieven en structuren die direct gericht zijn op het behalen van de beleidsdoelen: hoe eigen activiteiten zo aan te passen zodat ze voldoen aan de verwachtingen van externe stakeholders? Deze strategie benadrukt de openheid van organisaties voor verandering (Ganon-Shilon & Schechter, 2018). Denk bijvoorbeeld aan de beleidsontwikkeling- en uitvoering van veel gemeenten rond jeugd waarbij onderwijs, zorg en jeugdhulpverlening als keten benaderd worden. Hoe dan je weg te vinden in het speelveld met

WAARDENGERICHT HANDELEN BEGINT ALTIJD MET LUISTEREN

geldstromen en loketten voor de verschillende domeinen waar kinderen en jongeren en hun gezinnen mee te maken hebben? En hoe dan de belangen van waar de kerntaken van het onderwijs zich op richten, goed te behartigen? En hoe dan de leerkrachten bij de school hierbij te betrekken om op alle terreinen kwaliteit te leveren en te verbeteren, en het liefst ook nog zo te innoveren waarbij de 'blik naar buiten' geïntegreerd wordt met een focus op 'binnen'?

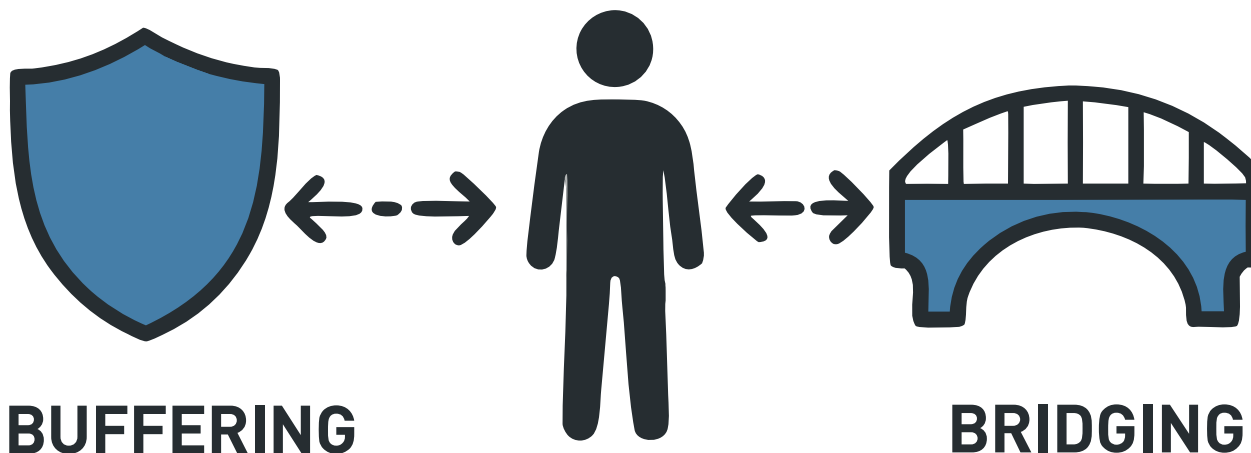
Een schoolleider verwoordt zijn zoektocht als volgt: 'Om collega's, kinderen, ouders en anderen een betekenisvolle plek te geven in mijn handelen, is het belangrijk dat ik ze serieus neem, tijd voor ze maak en echt naar ze luister. Daarbij moet ik een afweging maken tussen de opdracht, hun belangen, mijn rol hierin en wat ik voor ze kan doen. Door mijn afwegingen, gedachten en handelen te ondertitelen laat ik ook zien wat ik ermee doe en waarom ik al dan niet handel. Om dit

goed te kunnen doen is het belangrijk dat we ook goed in beeld hebben waar we staan, welke kant we op bewegen en wat we daarin belangrijk vinden'.

Bufferen daarentegen verzet zich tegen beleidsdoelen door zich te richten op eigen, interne doelstellingen en prioriteiten: hoe de externe omgeving proberen te controleren of zich er tegen te verzetten door gebruik te maken van beschikbare middelen? Deze strategie is gericht op het creëren van samenhang, in feite om te voorkomen dat eisen van buitenaf een school afhouden van haar centrale missie. Het gaat uiteindelijk niet over keuze voor een van beide strategieën. Tussen bufferen en overbruggen ligt een continuüm waarin keuzes zijn te maken en te verantwoorden (Kim & Kim, 2016).

De stem van de schoolleider speelt in dit proces een belangrijke rol in het ondersteunen bij het maken van gedeelde keuzes, waar verantwoordelijkheid wordt genomen voor wat er moet worden gedaan. De stem kan worden ingezet om richting te geven, om onderling te verbinden, stemmen van anderen naast elkaar te laten ontwikkelen en betrokkenheid te creëren. De identiteit van de schoolleider, samenvallend met diens overtuigingen en waarden, weerklinkt in de stem. Het laten horen van je stem brengt ook iets teweeg bij jezelf. Zo zegt een schoolleider: 'Ik merk ook in gesprekken dat mijn mening extra zwaar wordt meegewogen. Je bent toch een soort van autoriteit als je schoolleider/leidinggevende bent. Omdat mensen afhankelijk van je zijn, polsen ze weleens of hun gedachten in mijn straatje zijn. Ik merk op sommige punten dat ik daardoor terughoudender word in het geven van mijn persoonlijke mening.'

In deze stem klinkt van alles door: opvattingen over hoe om te gaan met een ander, over de positie die je hebt als schoolleider wat betreft macht en invloed, en hoe daar mee om te gaan. En wellicht ontvouwen zich daarmee verbonden waarden die deze schoolleider heeft ontwikkeld in de loop van zijn leven: bijvoorbeeld wat van belang is in het omgaan met de ander. Als je als schoolleider hier voor jou passende woorden bij vindt, dan helpt dat in het laten horen van je stem, maar ook bij het 'ondertitelen' van wat je wilt duidelijk maken. Zoals een schoolleider zei: 'Ik word me steeds bewuster van mijn eigen



stem. Vooral van het belang te laten horen wat onderliggend aan mijn woorden en beslissingen ligt. Ik merk dat dit voor collega's fijn is om me te kunnen volgen.'

WAARDEN

Waarden zijn te definiëren als 'persoonlijke of collectieve concepten over een nagestreefde toestand of gedragswijze, die specifieke situaties overstijgen en richting geven aan de keuze of evaluatie van gedrag, processen en gebeurtenissen' (Ander- sen, 2019). Uit deze definitie is af te leiden dat waarden richting geven aan de keuze of evaluatie van gedrag, proces- sen en gebeurtenissen. In de schoolleider zijn er dus onder- liggende waarden aanwezig in het komen tot richtinggevend besluiten om te bufferen of te overbruggen. Deze waarden zijn feitelijk aanwezig, verankerd in de persoonlijkheid van de schoolleider. Ook in keuzes om als poortwachter op de drempel van de school op specifieke momenten en situaties al dan niet te bufferen of te overbruggen spelen persoonlijke waarden een rol.

In deze keuzes kan de schoolleider zich volgens Kelchtermans, Piot en Ballet (2011) gevangen voelen in een web van loyalitei- ten: er wordt van meerdere kanten een appèl gedaan vanuit verschillende belangen door diverse partijen. En daarnaast: als schoolleider word je ook teruggeworpen op jezelf in het maken en verantwoorden van keuzes. Een schoolleider benoemt wat ze ervaart als ze haar stem laat horen binnen haar kring van collega-schoolleiders: 'Mijn stem komt dan wel eens in het geding. Ik vind dat pittig, voel me eenzaam, soms wanhopig soms. Mijn stem klinkt dan ook wel eens met emotie: dit kan niet, dit mag niet gebeuren!'

De uitspraak laat met elkaar strijdende behoeften zien. Ener- zijds de behoefte om erbij te willen horen (bij het team, bij de collega schoolleiders en het bestuur) en anderzijds de behoefte om trouw zijn aan jezelf, mens te zijn uit één stuk, vanuit eigen waarden kunnen werken in de onderwijspraktijk.

WAARDEN EN LEIDERSCHAP

Waarden vormen het morele kompas van leiderschap. Ze geven richting aan houding, gedrag, doelen en besluitvorming. Schoolleiders werken vanuit hun eigen waarden en stimuleren het gesprek over collectieve waarden binnen hun team. Waar- den 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 'waardengerichte alertheid' genoemd: het vermogen om vanuit waarden verantwoordelijk- heid te nemen voor keuzes in de organisatie, ruimte te bieden aan de stemmen van anderen en keuzes te maken die recht doen aan de toekomst van lerenden en de generaties die komen (Bolks & Paalman, 2024).

Waardengericht handelen begint altijd met het luisteren. Luis- teren naar de ander, jezelf en de omgeving. Vanuit het luiste- ren is het belangrijk om te leren verstaan wat er wordt gezegd. Het verkennen van de inhoud, aandachtig betrokken zijn en uitstellen van de eigen normatieve opvattingen zijn dan belangrijk. Uiteindelijk wordt er vanuit het luisteren en leren, leidinggegeven. Luisteren, leren en leiden zijn fundament voor goed handelen in leiderschap. De dialoog binnen het team

over collectieve waarden draagt bij aan het bepalen van een richting bij keuzes.

AFWEER EN ENTHOUSIASME

In een school wordt nagedacht over de wijze waarop burger- schapsonderwijs vormgegeven kan worden. Uiteraard ligt er een formeel kader om dit op orde te brengen, ook ervaart men door wat de school binnenkomt in het gedachtengoed van gezinnen, dat het zaak is om hier mee aan het werk te gaan. In het team is er naast afweer ('In alles wat we doen klinkt dit toch allang door?') ook bij een aantal leerkrachten enthousi- asme en behoefte aan verheldering: scholing, doordenking en reflectie op de huidige invulling van het curriculum. Er is

DE SCHOOLLEIDER ERVAART DE DRUK EN ZIET HET TEAM ZOEKEN EN WORSTELLEN

behoefte aan vertraging om ruimte te maken voor een goed gesprek, maar de bestuurder en de directeurs van de scholen hebben al kaders besproken: dan-en-dan willen we op elke school die-en-die stap gemaakt hebben. De schoolleider ervaart de druk en ziet daarbij ook het team zoeken en worstel- len. Er is een afweging te maken. Hoe dit dan te doen: alleen of met het team? Hoe laat je je stem dan horen en op welke plek of welke plekken? Hoe draag je er zorg voor dat niet alleen jij luistert maar dat er ook geluisterd wordt? Dat een dialoog voeren er is om werkelijk tot in gezamenlijkheid tot ontwikkeling te komen? Het is dan zaak als schoolleider om jezelf te kennen en te weten waar je je stem stevig wilt laten klinken, waar je je hebt te verhouden tot anderen, waarom dat zo is, en te weten wat voor jou in het geding is als er geen ruimte voor beweging ontstaat.

TOT SLOT

De complexiteit van het hedendaagse onderwijs vraagt om leiderschap dat niet alleen reageert op externe ontwikkelingen, maar geworteld is in zelfkennis, waarden en dialoog. 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 bestuur- ders vormt een essentiële bron van inzicht. Vanuit die overtui- ging staat in een participatieve onderzoeksbenadering – waarin leidinggevendende deelgenoten in onderzoek zijn – de stem van de schoolleider en bestuurder centraal. Door samen te reflecte- ren 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. BSM

Noten

De lijst met bronnen is op te vragen bij de auteur.

Belangstelling om deel te nemen in nieuwe bijeenkomsten over de stem van de schoolleider? Neem contact op met een van de auteurs.