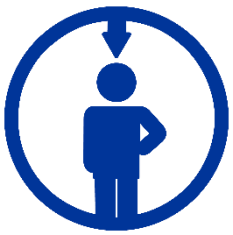

Professionaliseringsthema
Persoonlijk leiderschap

Dit thema richt zich op de persoonlijke en professionele factoren die van invloed zijn op het werk van schooldirecteuren. Dit stelt schooldirecteuren voor de uitdaging hun leiderschapsstijl te verbinden aan hun persoonlijkheid, vaardigheden en drijfveren in de context waarin zij zich bevinden. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Wie ben ik als persoon? Wat zijn de sterke en zwakke punten van mijzelf, het team en de school? Welke invulling van mijn rol als schooldirecteur past het best bij mij? Welke competenties zijn nodig om mijn leiderschap verder te ontwikkelen in relatie tot mijn eigen doelen en de doelen van de school?

Persoonlijk leiderschap: wat en waarom

Dit thema gaat over uzelf en geeft zicht op de persoonlijke en professionele factoren die van invloed zijn op de invulling van uw rol als schooldirecteur. Het richt zich op wie u bent als mens, hoe u in het leven staat, wat u gevormd heeft en hoe u dat vertaalt in de wijze waarop u uw rol als schooldirecteur vervult. Bij elke situatie en bij ieder onderwerp waar u in uw werk mee te maken hebt, maakt u gebruik van uw persoonskenmerken en persoonlijke eigenschappen. Inzicht in uw persoonlijke eigenschappen, drijfveren en vaardigheden geeft u zicht in mogelijkheden en wensen om uw leiderschap te ontwikkelen. Dit biedt invulling voor uw persoonlijke leerproces. Daarnaast is dit inzicht een belangrijke voorwaarde voor het goed leiding kunnen geven aan anderen (Van Uuden, 2013). Uiteindelijk gaat het bij persoonlijk leiderschap om een goed evenwicht tussen zelfrealisatie, omgevingsbewustzijn en de relatie met anderen (Van den Berg, Stevens, & Vandenberghe, 2013).

Vanuit psychologisch perspectief is emotionele intelligentie (EQ) een belangrijk aspect van persoonlijk leiderschap (Van Uuden, 2013). Het EQ is de mate waarin we onze eigen emoties en die van anderen kunnen herkennen en daarmee kunnen omgaan. Dit is ontwikkelbaar. Belangrijke beslissingen in het leven worden vooral genomen op basis van onze emoties (Tunissen, 2009). Hoe zekerder iemand is over zijn emoties, hoe beter hij in staat is om zijn leven te sturen. Ethisch en moreel verantwoord handelen hangt samen EQ. U kunt vanuit een sterke motivatie en betrokkenheid, het juiste voorbeeld geven.

Naast emotionele intelligentie is authenticiteit een belangrijk aspect van persoonlijk leiderschap (Cox, 2010). Authenticiteit betekent echtheid en daardoor betrouwbaarheid (Blekkingh, 2013). Een authentieke schooldirecteur verbindt zijn persoonlijkheid en drijfveren aan zijn stijl van leidinggeven. Om vanuit uw eigen persoonlijke eigenschappen verbinding te maken met anderen, is het nodig dat u uzelf goed kent (Ruijters et al., 2015).

Persoonlijk leiderschap ontwikkelen in de praktijk

In het onderwijs bestaan veel verschillende typen schooldirecteuren en veel verschillende contexten waarin schooldirecteuren werken. Er bestaan dan ook diverse opvattingen over de vraag in hoeverre persoonlijke eigenschappen, zoals zelfverzekerdheid, extraversie, openheid en integriteit, bepalen of u een goede schooldirecteur bent.

Wel biedt zicht op uw persoonlijke eigenschappen inzicht in uw leiderschap. Om hier meer zicht op te krijgen, wordt van u als schooldirecteur gevraagd om uzelf echt te leren kennen. Hiervoor moet u met een open blik naar uzelf durven kijken en verantwoordelijkheid durven nemen. De volgende persoonlijke eigenschappen spelen daarbij een rol.

Drijfveren
Uw drijfveren vormen een belangrijk aspect van authenticiteit. Authenticiteit vergt onafhankelijkheid, trouw aan uw eigen drijfveren en verbinding met anderen. Naast het kennen van uw eigen drijfveren is het van belang de drijfveren van de leerkrachten te kennen. Een relevante vraag hierbij is: hoe verhouden uw drijfveren en de drijfveren van de leerkrachten zich tot de doelen die uw school nastreeft?

Waarden
Waarden ontstaan door opvoeding, interactie met anderen en ervaringen. Waarden bepalen hoe u als persoon en dus als schooldirecteur tegen zaken aankijkt, welke beslissingen u neemt en welke doelstellingen u heeft (Van den Dungen, Dirkx, & Van Rossum, 2012). Ze sturen je gedrag onbewust, blijven relatief stabiel door de jaren heen (Whetten & Cameron, 2002) en liggen aan de basis van authentiek gedrag.

Schooldirecteuren met sterk zelfinzicht kennen hun waarden en nemen beslissingen die hierop aansluiten. Uw eigen waarden kennen of ontdekken, kan u als schooldirecteur dan ook helpen om lastige beslissingen te nemen, verwachtingen te managen, om te gaan met de eisen uit uw omgeving en met onverwachte gebeurtenissen.

Opvattingen en normen
Ook uw opvattingen en normen beïnvloeden uw beslissingen en uw handelen. Opvattingen zijn de diepe overtuigingen, verwachtingen, vooroordelen, standpunten en denkbeelden over uzelf en de rest van de wereld. Opvattingen bepalen hoe u naar de wereld en dus ook naar uw rol als schooldirecteur kijkt. Normen vloeien voort uit uw waarden en opvattingen en vormen de leidraad voor uw handelen (Smith, 2001). Normen sturen het beleid, de activiteiten en de handelingen op school in een bepaalde richting en vormen de graadmeter voor de manieren van doen op uw school.

Vaardigheden inzetten in de praktijk

Naast deze persoonlijke eigenschappen, zijn vaardigheden ook van belang bij persoonlijk leiderschap. Daarbij valt te denken aan vaardigheden als omgaan met stress en tijd, empathie, creativiteit, helder communiceren en logisch en analytisch kunnen denken. Welke vaardigheden u aandacht wilt geven of verder wilt ontwikkelen, is afhankelijk van uw eigen situatie en het leiderschap dat op uw school in een bepaalde context wordt gevraagd. Wanneer u inzicht heeft

in uw eigen vaardigheden, biedt dat de kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en daarmee uw rol als leidinggevende te verbeteren. Hieronder volgen een aantal belangrijke vaardigheden om effectief leiding te kunnen geven.

Reflectie

Reflectie is een belangrijke vaardigheid in een complexe organisatie als een school (Geijsel, 2015). Door antwoorden te vinden op de vraag waarom u de dingen doet zoals u ze doet krijgt u een beter inzicht in uw functioneren en uw groeimogelijkheden (Cox, 2010). Uiteindelijk vraagt de complexe onderwijspraktijk van u als schooldirecteur om reflectie op uzelf en op uw onderwijspraktijk, zodat u effectief en succesvol leiderschap kunt (blijven) ontwikkelen (Geijssel, 2015; Kessels, 2015)

Feedback

Ook feedback geven en ontvangen zijn belangrijke vaardigheden voor leidinggevenden. Veel leidinggevenden vinden feedback geven lastig en stellen dit daarom het liefst uit (Van den Dungen, Dirkx, & Van Rossum, 2012). Een schooldirecteur moet echter wel in staat zijn om assertief op te treden en zaken bespreekbaar te maken. Volgens Covey (2007) is proactief optreden een belangrijke eigenschap van effectieve leidinggevenden. Het gaat daarbij om het nemen van verantwoordelijkheid, problemen bespreekbaar maken, ingrijpen als zaken niet goed gaan en oplossingen ter verbetering aandragen.

Faciliteren

Als schooldirecteur moet u uw team zodanig kunnen ondersteunen (faciliteren), dat zij hun functie met succes kunnen vervullen. U hebt de taak om uw team ruimte te geven om zelf beslissingen te nemen. Daarnaast moet u de ontwikkeling van leerkrachten stimuleren door hun competenties aan te spreken in overeenstemming met de missie, visie, doelen, strategie en waarden van de school. Ook is het belangrijk ontplooiing van anderen te stimuleren, talenten te herkennen en de passie van de leerkrachten om te zetten in resultaten (Pendleton & Furnham, 2013). Goede leidinggevenden zijn ook (fysiek) aanwezig, staan open en zijn beschikbaar voor de leerkrachten, ook in minder goede tijden. Zij zijn nieuwsgierig naar de drijfveren van de ander, proberen op diens leefwereld aan te sluiten en de leerkrachten op een professionele manier enthousiast te maken door ze het werk te laten doen waar ze goed in zijn en dat ze leuk vinden en om hen daarvoor te waarderen. Dit werkt tevens positief voor de waardering die leerkrachten voor hun werk.

Naast uw team te faciliteren, moet u ook in staat zijn te doen wat goed is voor de school en de consequenties daarvan onder ogen zien. U hoeft niet in uw eentje alle rollen optimaal te vervullen, maar kunt leerkrachten laten delen in het leiderschap. Als u uw sterke en minder sterke kanten kent, kunt u er op uw school voor zorgen dat u uw minder sterke kanten compenseert.

Crisismanagement

Crisismanagement of omgaan met onverwachte situaties is geen uitzondering binnen de complexe omgeving van de school. Voor u als schooldirecteur betekent dit dat u in staat moet zijn om duiding te geven en orde op zaken te stellen als de organisatie in crisis is (Kessels, 2015).

Niet alleen richting geven maar ook achter uw team staan en leiderschap tonen zijn hierbij erg belangrijk. Hoe u uzelf neerzet, bepaalt onder andere hoe betekenisvol u als leidinggevende voor anderen bent en hoe effectief u kunt reageren op uitdagingen en onverwachte situaties in en buiten de schoolcontext.

Communicatie
Voor alle hierboven genoemde leiderschapsvaardigheden is goede communicatie onmisbaar. Communicatie is namelijk bepalend om anderen te beïnvloeden, inspireren, activeren, betrekken en om draagvlak te creëren. Daarnaast is de manier waarop u communiceert en uw communicatieve vaardigheden inzet, bepalend voor het leren van uw team en voor de resultaten die daaruit voortkomen. Vertrouwen en geloofwaardigheid zijn belangrijke voorwaarden om als schooldirecteur effectief te kunnen communiceren (Geijsel, 2015). Werken aan leiderschapsvaardigheden betekent: communicatievaardigheden bevorderen (Both & De Bruijn, 2013).

Professioneel leiderschap in de praktijk

Professionele factoren richten zich op de leiderschapsstrategieën en leiderschapsstijlen die u inzet in uw werk als schooldirecteur. Relevant hierbij zijn de vragen wat voor leidinggevende u wilt zijn, welke ambitie en doelen u voor ogen hebt en hoe u zich in die richting kunt ontwikkelen.

Leiderschapsstrategieën en -stijlen
Afhankelijk van wat de situatie vraagt, moet u als schooldirecteur in staat zijn om de juiste strategie in te zetten. In onderzoek naar effectieve leiderschapsstrategieën komen verschillende leiderschapsstrategieën aan de orde, zoals:

- Transformationeel leiderschap (Leithwood, 1992; Sergiovanni, 1990);
- Inspirerend leiderschap (Den Hartog, 2001; Schuijt, 2001; Korsten & Leers, 2005);
- Moreel leiderschap (Fullan, 2003; Strike, Haller & Soltis, 2005; Strike, 2009);
- Gespreid leiderschap (Heck & Hallinger, 2009).

Deze leiderschapsstrategieën zijn allen gericht op gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en betekenissen delen vanuit een onderzoekende, lerende houding (Andersen & Krüger, 2012).

Ook de leiderschapsstijl die u toepast, is afhankelijk van de situatie en de context waarin u zich bevindt. Uit onderzoek blijkt dat de meest effectieve leidinggevenden in staat zijn om te wisselen tussen stijlen (Goleman, 2012). Zij baseren hun stijl op 'wat werkt' (Cox, 2010) en zetten hun leiderschapskwaliteiten in. Dit wordt situationeel leiderschap genoemd.

Aansluitende professionaliseringsthema's
Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten, wie u bent of wilt zijn vormt namelijk de basis voor uw gedrag en uw praktijken als schooldirecteur.

De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant:

- U heeft door dit thema kunnen bepalen wie u bent of wil zijn. Vervolgens kunt u zich afvragen wat uw visie is en hoe u die in de praktijk kunt brengen (Van Es, 2011). Wilt u zich ontwikkelen in het ontwikkelen van een visie op onderwijs voor uw school? Kies dan voor het thema 'Visiegestuurd onderwijs'.
- Wie u bent of wilt zijn vormt de basis voor uw gedrag en uw praktijken als schooldirecteur. Zo ook op de wijze waarop u leiding en richting geeft aan veranderingen. Wilt u zich ontwikkeling in het leidinggeven aan veranderingen? Kies dan voor het thema 'Verandermangement'.

Literatuurlijst

Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs.*

Blekkingh, B.W. (2013). *Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie.* Amsterdam: Boom.

Both, D., & Bruijn, A., de. (2013). *Onderwijs vraagt leiderschap!* Schiedam: Scriptum.

Covey, S.R. (2007). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Cox, H. (2010). *Een baard maakt nog geen filosoof. Vijf bouwstenen voor effectief schoolleiderschap.* Amersfoort: CPS Onderwijsontwikkeling en advies.

Den Hartog, D. (2001). *Leiderschap als inspiratiebron. Oratie.* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership.* London: Sage Publications.

Geijsel, F. (2015). *Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders.* NSO/UvA. Gedownload op 1 februari 2017, van http://www.nso-cna.nl/wp-content/uploads/2016/03/Oratie-Femke-Geijsel-webversie.pdf.

Goleman, D. (2012). *Over leiderschap. De beste leiders gebruiken hun emotionele intelligentie.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal, 46*(3), 659-689.

Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *O&O, 28(2)*, 7-11.

Korsten, A. & Leers, G. (2005). *Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij.* Utrecht: Lemma.

Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership, 49*(5), 8-12.

Pendleton, D., & Furnham, A. (2013). *Waarom je als leider niet alles hoeft te kunnen. Gefundeerde inzichten over complementair leiderschap.* Amsterdam: Hogrefe Uitgevers.

Ruijters, M.C.P. et al. (2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties.* Amsterdam: Boom.

Schuijt, L. (2001). *Met Ziel en Zakelijkheid: paradoxen in leiderschap.* Schiedam: Scriptum.

Sergiovanni, T. J. (1990). Advances in leadership theory and practice. In P.W. Thurston & L.S. Lotto (Reds.), *Advances in Educational Administration* (pp. 1-35). Thousand Oakes: Corwin Press.

Smith, S. (2001). *Persoonlijk leiderschap: over zelfmanagement en inspiratie.* Zaltbommel: Thema.

Strike, K. (2009). *Ethical Leadership in Schools. Creating Community in an Environment of Accountability.* Thousand Oaks (CA): Corwin Press.

Strike, K., Haller, E., & Soltis, J. (2005). *The Ethics of School Administration.* NewYork: Teachers College Press.

Tunissen, H. (2009). *Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Een methodische aanzet.* Barneveld: Uitgeverij Nelissen.

Van den Berg, D., Stevens, L., & Vandenberghe, R. (2013). *Leidinggevende, wie ben je? Postmoderne visie op leidinggeven in het onderwijs.* Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Van den Dungen, A., Dirkx, C., & Van Rossum, B.(red.)(2012). *Als leidinggeven in het onderwijs je vak is.* Zaltbommel: Thema.

Van Es, R. (2011). Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies. Deventer: Kluwer.

Van Uuden, I. (2013). *Kijk wie je bent. Versterk je persoonlijk leiderschap*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Whetten, D.A., & Cameron, K.S. (2002). *Persoonlijke vaardigheden: zelfinzicht ontwikkelen, stress managen, creatief problemen oplossen.* Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.