



Leidinggeven is een vak apart – literatuurtips

Leidinggeven is een vak. Dat vak heeft een kennisbasis, een 'body of knowledge', en er valt te werken aan het leren van het métier. In dit document staan enkele tips voor literatuur en anderszins over leiderschap, zoals ik die gaf aan een collega die mij er om vroeg. De keuze is allereerst gebaseerd op wat ik zelf gelezen heb gedurende mijn loopbaan tot nu toe, de studie voor mijn PhD (Murre, 2017), de ervaringen die ik opdeed als vrijwilliger, teamleider en manager. Ook sinds ik in 2017 lector werd op een ander belangrijk terrein ('schoolvakken en didactiek in christelijk perspectief) heb ik met een schuin oog de literatuur over leiderschap wat gevolgd.

Een criterium bij onderstaande selectie was ook wat ik zelf nuttig heb gevonden vanuit de wetenschappelijke literatuur toen ik leiding gaf aan de lerarenopleidingen voortgezet onderwijs van Driestar educatief (2004-2017). Dat was nuttig, omdat het lezen daarvan aan het denken zet over je eigen bezig-zijn, dat kritiseert en blinde vlekken laat zien. Het helpt ook om te checken of wat je belangrijk vindt wel klopt en niet een toevallige privé-opvatting of misvatting is, maar gedragen worden door deugdelijk empirisch en theoretisch-conceptueel onderzoek. Er is het nodige geschreven over leiderschap dat als goed wordt ervaren en als behulpzaam bij het behalen van goede resultaten van scholen en bedrijven. Wat daarin opvalt is dat analytisch-empirisch onderzoek daaromtrent bevindingen oplevert over leiderschap, die passen bij christelijke waarden en sporen met grote tradities, als het Afrikaanse Ubuntu en Benedictijns leiderschap.

Er is heel veel geschreven en elk jaar verschijnen er vele nieuwe boeken en artikelen in het Nederlands en in het Engels. In mijn waarneming is veel ervan een herhaling van zetten of een opgewarmde prak. Onderstaande categorieën geven samen een soort dwarsdoorsnede en goed fundament voor eventuele uitbouw.

1. Boeken over leiderschap in het algemeen
 - a. Ik zou zeker van Jim Collins het een en ander lezen. *Good to Great* is een goede om mee te starten. Lees niet alleen de samenvattingen op internet.
 - b. Ik blijf zelf Stephen Covey met de 'seven habits' ('7 eigenschappen van effectief leiderschap') een goede vinden, hoewel er dingen in zitten die me minder aanspreken. Maar er zit veel in om over te denken.
 - c. Matthieu Weggeman. Als je 'Leidinggeven aan Professionals? Niet Doen!' leest heb je veel oneliners en zinnige gedachten en modellen. De rest van zijn boeken voegt er weinig aan toe, mijns inziens.
 - d. Lees iets van Jaap Peters (of vergelijkbaar uit de hoek van slow management). Bijvoorbeeld 'Bij welke reorganisatie werk jij?' of 'intensieve menshouderij'. Dit zet je op scherp op punten als regels en werkelijkheid, organisch of geleid, kletsika en werkelijkheid.
2. Boeken over succesvol schoolleiderschap
 - a. Het boek 'Successful school leadership' van Day et al. (2011) is zeer aan te raden. Het betreft een soort overzicht van heel veel en langdurig onderzoek in PO en VO, en is erg leesbaar door de manier waarop het opgezet is. Hun inzichten zijn (denk ik) algemeen toepasbaar, ook buiten het onderwijs, al zullen zij die claim niet doen, omdat dat niet door hen onderzocht is.
 - b. De rapporten van McKinsey, 2007 en 2010 (deze zijn downloadbaar). Ook als je wat kritisch bent op dit type internationaal vergelijkende onderzoeken staat er veel in dat de moeite waard is. Neem slechts deze samenvatting van één van de drie belangrijkste bevindingen uit het rapport van 2010: Prescribe adequacy, unleash greatness, én wat dat betekent.
3. Artikelen, reviews en syntheses



- a. Een belangwekkende kwestie is hoe leiderschap, waarden en resultaten en welbevinden van studenten of leerlingen samenhangen. In 2009 verscheen een 'Best evidence synthesis' in opdracht van de Nieuw-Zeelandse overheid. Hier zou ik delen uit lezen, erg goed en veel geciteerd inmiddels. Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why*. Wellington: Learning Media for the Ministry of Education.
Sommige punten van Robinson et al. sluiten ook aan op gezaghebbend meerjarig onderzoek van Bryk & Schneider (bv 2003) over 'Trust in schools'. Hun onderzoek in Chicago rond de milleniumwisseling wordt veel aangehaald en ik denk niet ten onrechte. Hun boek is de moeite (2006), maar het artikel uit 2003 geeft wel enkele kernen weer.
 - b. Van Nordenbo et al. verscheen vanuit het Danish Clearing House in 2010 een systematische review over leren in PO en VO. Daarin is de rol van leidinggevend en meegenomen en de samenvatting ervan is krachtig (zie onder).
 - c. In 2011 publiceerden Andy Hargreaves en Alma Harris een interessante studie over not-for-profit instellingen die het buitengewoon goed doen: 'Performance beyond expectations'. Daarin namen ze ook onderwijs mee. Het is erg boeiend om hun 15-tal aanbevelingen te lezen. Het onderzoek sluit aan op Collins boeken (zie boven) die gaan over bedrijven en blijkt daar goed mee te sporen.
4. Wat kan er mis gaan met leidinggeven en organisaties?
Ook op dit punt is het goed om wat te lezen, vanuit het idee dat er altijd iets kan zijn wat je niet makkelijk ziet of detecteert. Ik denk aan drie boeken / artikelen. Stuk voor stuk bevatten ze confronterende spiegels.
- a. Collins (dezelfde als hierboven): *How the mighty fall*. Hoe bedrijven van heel goed weer heel gewoontjes worden of zelfs verdwijnen.
 - b. Een artikel over verwaarloosde organisaties, van Kampen & Schuiling (2005). Er is ook een proefschrift over van dezelfde eerste auteur, uit 2018, en inmiddels een boek, 'Destructief leiderschap'.
 - c. Een artikel van Santoro (2018) over burn-out of demoralisatie.

Het gaat natuurlijk uiteindelijk vooral om gedrag: wat laat je zien van de goede dingen die genoemd worden, in de ervaring van je mensen.

Piet Murre
Maart 2023

Bibliografie

- Bryk, A.S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for School Reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.
- Bryk, A.S., & Schneider, B.L. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. HarperCollins Publishers.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall*. Random House business books.
<https://www.jimcollins.com/books/how-the-mighty-fall.html>
- Collins, J., & Hansen, M.T. (2011). *Great by choice*. Harper Business.
- Covey, S. (1989). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business contact.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E., & Ahtaridou, Elpida. (2011). *Successful School Leadership, Linking with Learning and Achievement*. Open University Press.



Hargreaves, A., & Harris, A. (2011). Performance beyond expectations. National College for School Leadership.

<http://andyhargreaves.weebly.com/uploads/5/2/9/2/5292616/performance-beyond-expectations-full-report.pdf>

Summary: <http://andyhargreaves.weebly.com/uploads/5/2/9/2/5292616/performance-beyond-expectations-summary.pdf>

Kampen, J. (2018). Anders begeleiden in verwaarloosde organisaties. Tijdschrift voor begeleidingskunde. 7 (3). 2-13.

Kampen, J. (2023). *Destructief leiderschap*. Boom.

Kampen, J., & Schuiling, G. (2005). Verwaarloosde organisaties. *M&O*. (5). 30-50.

McKinsey. (2007). *How the best performing school systems come out on top*.

Mourshed, M., Chijioko, C., & Barber, M. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better*. McKinsey & Company.

Nordenbo, S.E., Holm, A., Elstad, E., Scheerens, J., Søggaard Larsen, M., Uljens, M., Fibæk Laursen, P., & Hauge, T.E. (2010) Input, Process, and Learning in primary and lower secondary schools. A systematic review carried out for The Nordic Indicator Workgroup (DNI). In: *The Evidence Base*. Copenhagen: Danish Clearinghouse for Educational Research, DPU, Aarhus University

Peters, J. (2009). *Bij welke reorganisatie werk jij?* Van Duuren Media.

Peters, J., & Pouw, J. (2004). *Intensieve menshouderij*. Scriptum books.

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why*. Wellington: Learning Media for the Ministry of Education.

Santoro, D. A. (2018). Is it burnout? Or demoralization. *Educational Leadership*, 75(9), 10-15. Retrieved from <https://www.ascd.org/el/articles/is-it-burnout-or-demoralization> June 1, 2018. Pdf op [https://northernkanepathways.com/wp-content/uploads/2020/05/Copy-of-Educational-Leadership-Summer-2018-FREE-Is-It-Burnout-Or-Demoralization .pdf](https://northernkanepathways.com/wp-content/uploads/2020/05/Copy-of-Educational-Leadership-Summer-2018-FREE-Is-It-Burnout-Or-Demoralization.pdf)

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum books

Bijlage. Leiderschap en het leren van docenten

Onderstaande bijlage is gekopieerd uit de katern 'Werken met professionele leergemeenschappen' (Murre, 2022), gepubliceerd op de kennisbank van het Onderzoekscentrum van Driestar educatief.

In deze bijlage zijn enkele aspecten verzameld die gezien worden als behorend bij effectief leiderschap (doorgaans gebaseerd op een uitgebreid empirische basis) en die een relatie hebben met hoe docenten functioneren en leren.

Findings of empirical research: what makes a leader successful

Marzano et al (2005, p. 81-83):

- Situational awareness
- Acting as change agent
- Knowledge of curriculum
- Flexibility and comfort with dissent
- Teacher input into the decision making
- Monitoring impact on student learning



- Outreach to stakeholders

Leithwood, Seashore Louis, Anderson & Wahlstrom (2004):

- Setting the direction via goals
- Developing and motivating people through relationships and intellectual stimulation
- Redesigning organisational procedures and structures

Hallinger & Heck (1998):

- Clear shared goals
- Builds social networks and structures that enable goal achievement
- Provides high-quality opportunities for teacher learning

Robinson et al. (2009) Important Values and Dimensions in Teacher-Leadership Leadership Dimensions (p 175 and on)

- Establishing goals and expectations
- Resourcing strategically
- Planning, coordinating and evaluating teaching and the curriculum
- Promoting and participating in teacher learning and development
- Ensuring an orderly and supportive environment

Nordenbo et al. (2010) zet schoolleiderschap in het kader van het leren van leerlingen

'The school leader should realize that a number of aspects of his or her work are important for pupil learning:

- the more he or she is available for teachers the better;
- the more the principal's policies are concerned with teachers' growth the better;
- the more teachers and parents are involved in school decisions the better.
- The principal should demonstrate strong leadership, above all in the areas of curriculum and instruction, and should be able to involve other staff members in leadership activities and position.
- The principal's behaviour ought to be supportive and egalitarian and neither directive nor restrictive, and should be 'resource supportive'.

'In a good school, (...), teachers can obtain assistance, advice and encouragement and they are made to feel accepted by their colleagues.'