

Aanleiding

Het thema Leiderschap is voortgekomen uit de voorafgaande bijeenkomsten van de Kenniskring over de vraag, hoe de bredeschoolontwikkeling op ambitieniveau 3 (cheek to cheek) is te realiseren en te borgen. Uit de vele aldaar besproken aspecten is het thema Leiderschap gekozen als prioriteit om verder uit te werken.

Bij de uitwerking van dit thema kunnen we voortbouwen op een aantal gezamenlijke uitgangspunten die tijdens de vorige bijeenkomsten naar voren kwamen:

- *Doel van het beoogde Leiderschap* is sturing-met-doorzettingsmacht, op basis van inhoudelijke visie:
 - o primair doel van brede school is het ontwerpen, uitvoeren en borgen van doorgaande lijnen voor de ontwikkeling van jeugd, met alle betrokken bredeschoolpartners
 - o organisatie van inhoudelijke kwaliteit w.b. activiteiten(opbouw), personeel, tijden, locaties, facilitering, in voor alle betrokkenen (leerlingen, ouders, diverse begeleiders / medewerkers) goede arrangementen
 - o en dus met continuïteit in: visie, inhoudelijke en organisatorische afspraken, subsidie / facilitering, en evaluatie / onderzoek
 - o ontwikkeling gezamenlijke taal / begrippen / definities hiervoor
- *Type Leiderschap*: transformatief leiderschap (Reitsma 2009), passie (motivatie, betrokkenheid) van de uitvoerders aansprekend (van leerlingen t/m professionals e.a. medewerkers):
 - o lerende organisatie ontwikkelen; met inzet op visie, motivatie en (ontwikkelen van) kwaliteiten / talenten van mensen, en positieve aandacht voor weerstanden
 - o leiding zo dicht mogelijk bij de uitvoeringspraktijk, reële medeverantwoordelijkheid / zeggenschap over inrichting van activiteiten door uitvoerende professionals en leerlingparticipatie
 - o onderscheiding van soorten leiderschap (koning, legeraanvoerder, priester) en rollen op diverse actorniveaus (bijv. arrangeur, aanbieder, kwaliteitsbewaker)
 - o meebewegen met beleid: flexibiliteit (creativiteit, ondernemerschap, kansen zien en benutten) die juist sterke visie als ankerpunt vraagt

Het bekende probleem is:

- we zitten nu in een situatie met partners die vanuit verschillende organisaties én verschillende soorten en lagen van overheidsbeleid worden bestierd, dat belemmert de 'doorzettende' sturing en leidt ook juist tot 'hindermacht'.
- en dan is de vraag: *hoe groei je vanuit die situatie toe naar de beoogde sturing?*

Daarbij willen we ook nagaan wat de voor- en nadelen zijn van het toegroeien naar één organisatie met 'één kapitein'.

- We exploreren wat bepaalde *varianten uitmaken voor de beoogde sturing*: leiding vanuit 1 centrale organisatie, verschillende organisaties, vanuit huidige subsidierelaties van overheidsbeleid, inkooprelaties school – 'aanbieders';
 - o met aandacht voor situatieverschillen PO en VO; er wordt doorgaans gesignaleerd dat in VO de school(leiding) toch al meestal de centrale, sturende organisatie is.

Overwegingen hierbij:

- Er is een centrale organisatie (uitvoeringsbeleid) nodig om de doorgaande ontwikkelingslijnen in samenhang te organiseren. Daarom is de school altijd het centrale aanknopingspunt, wat niet wil zeggen dat de schoolleiding per se de brede-schoolleiding is.

- Het verschilt per soort partner, in hoeverre deze (geheel of voor een deel van hun organisatie) met de school in een centrale bredeschoolorganisatie georganiseerd kunnen worden. Er zullen naast een centrale organisatie waarschijnlijk toch altijd een (kleiner of groter) aantal 'apart georganiseerde' partners blijven. Bijvoorbeeld het bedrijfsleven; maar ook breed-lokaal werkende kunst- en sportorganisaties.

Gezien het belang dat wordt gehecht aan leiderschap zo dicht mogelijk op de uitvoering, kijken we *in de eerste plaats naar Leiderschap in de uitvoeringsorganisaties*. Uiteraard is lokaal beleid eveneens van groot belang voor de sturing, maar volgens bovenstaande uitgangspunten is goed leiderschap in de uitvoering een voorwaarde voor een goede rol van lokaal beleid. *In een volgende stap / bijeenkomst kunnen we dan weer of sterker inzoomen op (de relatie / verdeling van sturing met) lokaal beleid.*

Hoofdvraag leiderschap

Welke actoren kunnen veranderingen plannen en doorzetten om a) naar de inhoudelijke bredeschooldoelen toe te werken b) hiervoor een lerende bredeschoolorganisatie te ontwikkelen?

Welke varianten van leiderschap zijn hierbij te onderscheiden, en waarin verschillen die voor a) en b)?

* leiding vanuit 1 centrale organisatie, * vanuit verschillende organisaties, * vanuit huidige subsidierelaties van overheidsbeleid, inkooprelaties school – 'aanbieders' *

-> Deelvragen

- Wat maken varianten uit voor sturing op *visieontwikkeling en ontwerp van doorgaande lijnen*
 - o Samenhang met breedte van de bredeschooldoelen / doelgroepen: alleen / primair de ontwikkeling van leerlingen? Of ook (welke) doelen voor ouders, voor buurt? Welke actoren kunnen op welke doelen sturen?
 - o in samenhang hiermee: wiens actieve medewerking bij de sturing is structureel nodig / gewenst: (welke) professionals, leerlingen, ouders, buurtactoren? -> Wie kan hun structurele medewerking borgen?
- Wat maken varianten uit voor concrete *uitwerking en evaluatie* van deze doelen:
 - o Verandering van de taken van personeel: voor het ontwerpen, arrangeren en uitvoeren en evalueren van doorgaande ontwikkelingslijnen (of: ook andere taken bij andere doelen)
 - o Verandering van de facilitering en aansturing / professionalisering van personeel, voor deze taken
 - (waaronder: wat is het nut van combifuncties?)
 - o Verandering van overleg-besluitvormingsstructuren hierover?
- Wat hebben partners voor de bredeschooldoelen juist meer, of juist minder te bieden als ze in een centrale organisatie opgaan? Waarmee rekening te houden?
 - a) Werken zij op lokale schaal voor één of meer bredeschoolorganisaties?
 - o Zo ja, bevordert het alle / sommige bredeschooldoelen zin als hun 'oorspronkelijke' aparte organisatie wordt verdeeld over de diverse bredeschoolorganisaties?
 - b) Dienen zij ook andere doelen dan die van de bredeschoolorganisatie in kwestie?
 - o Zie boven: samenhang met breedte van de bredeschooldoelen / doelgroepen in kwestie?
 - o Is het uit oogpunt van ontwikkeling van kinderen / jongeren belangrijk, dat organisaties juist hun eigen (maatschappelijke, organisatie-) 'context' behouden om jeugdigen daarin (m.m.v. de brede school) in te leiden?
- Welke toerusting wordt gevraagd van / voor bredeschoolleiders bij verschillende varianten?

Literatuur / bronnen

Arnhemse brede scholen. Een kwestie van voortschrijdend inzicht. Jaarverslag schooljaar 2007-2008. (2008) Arnhem, Stichting PAS,

De brede school in het voortgezet onderwijs. Gemeente Rotterdam, JOS (2008).

Grinten, M. van der e.a. (2008). *Personeelsbeleid in de brede school.* Den Haag, SBO

Hooge, E (2008). *Op de grenzen van het onderwijs. Openbare les.* Hogeschool van Amsterdam.

Kenniskring brede school NJi (2008). *Verslagen van de bijeenkomsten in 2007-08.*

Oenen, S. van en Valkestijn, M. (2007), *Professionalisering in de brede school. Tendensen en kwesties; verkennende notitie.* Utrecht, Nederlands Jeugdinstituut

Reitsma, J. (2009), *Organisatie en leiderschap in de brede school.* E&S i.s.m. de Pedagogische Academie van de Hanzehogeschool Groningen

Velsen, J. van (2008). *De brede kapitein. Ervaringen van twee schoolleiders met hun Brede School.* Etuconsult Nederland.