

Jan Heijmans

# IN GESPREK MET ALMA HARRIS

## “I’D LIKE TO BE INFORMED BY DATA, NOT DRIVEN”

Begin februari was Professor Alma Harris in Nederland voor een aantal lezingen en workshops. Ik ken haar nog vanuit de tijd dat ik me bezig hield met het ontwerp van de eerste NSA beroepsstandaard voor leidinggevend in het primair onderwijs. Professor Harris geldt wereldwijd als een autoriteit op het gebied van ‘gedeeld’ leiderschap. Zo schreef zij onder meer *Distributed Leadership in Schools* (2009) en *Distributed Leadership Matters* (2013).

Professor Harris was eerder verbonden aan Warwick University en directeur van het prestigieuze London Centre For Leadership in Learning in London. Momenteel geeft ze leiding aan het Institute of Educational Leadership aan de universiteit van Malaya. Ze werkt samen met verschillende wetenschappers, overheden en internationale instellingen aan systeeminnovatie in het onderwijs. Bekend is zij onder andere van het National Professional Learning Communities Program in Wales, haar werk voor de Wereldbank in Rusland met scholen in achterstandswijken. Recent deed ze in zeven onderwijssystemen onderzoek naar ‘Global Perspectives on Educational Leadership’. Tijd dus voor een hernieuwde kennismaking met Alma en een goed gesprek over het gewenste leiderschap in het onderwijs van de toekomst.

### LEIDERSCHAP ALS ORGANISATIEKWALITEIT

*“Leadership is not the preserve of the few, but the right of the many.”*

Dr. Harris begint met een open deur. We weten al heel lang dat leiderschap ertoe doet. Na leraren hebben schoolleiders de meeste invloed op de leerresultaten. Ik ben vooral geïnteresseerd in welke vormen van leiderschap maximale impact hebben op duurzame organisatieontwikkeling en systeemverandering. Dan blijkt dat leiderschap al lang niet

meer gaat om de positie, de functie of de persoon van de leider: ‘De ‘great man theory’ hebben we al een tijdje achter ons gelaten.

“In mijn onderzoek kijk ik naar de leiderschapspraktijk, het ‘gedeelde’ in die praktijk, de interactie en het leiderschap als een organisatiekwaliteit.”

Dat betekent dus concreet dat iedereen leiderschapskwaliteiten heeft. Je geeft leiding aan jezelf (persoonlijk leiderschap), je draagt bij aan een project (projectleiderschap), een team (collegiaal leiderschap), aan schoolontwikkeling (onderwijskundig leiderschap), kortom aan het collectief leiderschap dat ontstaat als individuele kwaliteiten samen komen in interactie, in leiderschap als organisatiekwaliteit. Als er meer ‘gedeeld’ leiderschap in een organisatie is, zien we niet alleen dat het werk beter verdeeld is of dat er meer waardering voor elkaars kwaliteiten ontstaat, we zien vooral dat de verbeter- en verandercapaciteit van de organisatie groter wordt. In Uplifting Leadership hebben we beschreven dat dit niet alleen geldt in het bedrijfsleven of bij topsport, waarbij het vooral om winst draait, maar dat het ook geldt voor de publieke sector, waar het vooral gaat om maatschappelijke meerwaarde. Ondanks het feit dat deze contexten heel anders zijn, vonden we meer overeenkomsten dan verschillen. We hebben ontdekt dat het gaat om de invloed van de leider op het vormgeven van een gemeenschappelijke aanpak en een op samenwerking

en verbetering gerichte cultuur. Het gaat dan om zaken als visie hebben, het beste in je mensen naar boven willen halen, verbinden op de goede thema’s, ruimte maken om te oefenen, slimmer data benutten en vooral meer vertrouwen op je mensen.”

### PROFESSIONEEL LEREN MET IMPACT ORGANISEREN

*“Professional collaboration with impact has a hard edge and is not about cosy consensus or loose cooperation in working groups with somebody else his agenda. It’s about inter-dependent learning”*

Ik vraag professor Harris of alle tijd en energie die we vandaag de dag in professionele leergemeenschappen stoppen echt effectief is? Alma reageert scherp: “Als we niet zeker zijn dat het verschil maakt, laten we dan iets anders gaan doen. Leergemeenschappen zijn alleen zinvol als zij impact hebben.” Ik vraag haar wat ze daarmee bedoelt. “Distributed leadership gaat over het vergroten van verbeter- en verandercapaciteit in je organisatie. Het gaat erom dat je leraren in staat stelt om hun alledaagse onderwijspraktijk met elkaar te onderzoeken. Samen voorbereiden, bepalen welke aanpak het best past in deze situatie voor deze kinderen, bij elkaar gaan kijken hoe de aanpak uitprobeerde wordt, elkaar constructieve feedback geven, samen reflecteren op basis van data en bepalen of de aanpak nog verder verbeterd kan worden. Dat is collectief en collegiaal leren. Elkaar sterker maken in het belang van nog beter onderwijs aan alle leerlingen. Voor mij zijn daarbij vier D’s cruciaal:

1. **Diagnosis:** Wat zijn de wezenlijke knelpunten en uitdagingen waar onze school voor staat als het gaat om het leren van kinderen?
2. **Development:** Kies de juiste aanpak bij de diagnose, zodat er een verbetering of verandering met impact

kan ontstaan.

3. **Drive:** Sluit aan bij het enthousiasme van je mensen, benut kwaliteit en houd lang vol. Ik had hier ook het woord ‘discipline’ kunnen gebruiken. Alleen door een continue verbeteraanpak ontstaan duurzame verbeteringen.
4. **Data:** De beroemde statisticus W.E. Deming zei het al: “Vertrouwen doe je maar op God, de rest is data”. Bij iedere stap check je of de prestaties ook daadwerkelijk verbeteren, anders blijf je in de aannames en attributies hangen. Vergeet vooral ook niet dat er achter alle cijfers ook gewoon kindergezichten schuilgaan. Het moet passend voor hen zijn.

Impact gaat er voor mij dus om dat je kunt uitleggen dat je werkwijze effectiever is geworden, dat meer kinderen meer zijn gaan leren. Dat iedereen gelijke kansen heeft en kan excelleren. Daarom ben ik niet tevreden met het delen of kopiëren van de ‘best practice’. Ik wil samen ontdekken wat de ‘next practice’ is. Pas dan ga je als systeem vooruit.”

“In ons werk hebben collega Michelle Jones en ik goed gekeken naar de overeenkomsten in allerlei vormen van collegiaal leren. Samengevat leverde dat het ‘Disciplined Collaboration Model’ op. Een simpel model dat iedereen makkelijk in de alledaagse praktijk kan toepassen.

Onze aanpak verloopt in drie fasen:

1. **Implementatie**  
In de opstartfase ga je op basis van data na waar de leerbehoeften en de leerblokkades van je kinderen zijn. Je kiest een heldere focus, formuleert een uitdagend doel en bepaalt op welke termijn je welke impact wilt zien. Dat kan een verandering, een leeropbrengst, meer effectiviteit etc. zijn. Zo lang je maar nadenkt over de vraag wat je kunt meten en wat je leerlingen ervan gaan merken.
2. **Innovatie**  
In de innovatiefase vergroot je de verbeter- en verandercapaciteit van je team door te kijken hoe je steeds meer impact kunt hebben op de resultaten. Hier bepaal en oefen je nieuwe aanpakken, kijk je bij elkaar in klas, reflecteer je op verdere verbetermogelijkheden, maak je gebruik van elkaars kwaliteiten en verfijn je steeds verder tot er een consistente, coherente aanpak in jullie team is ontstaan.
3. **Impact**  
In de impactfase ga je ook ‘bewijzen’ dat de aanpak succes heeft. Op basis van periodiek verzamelde data toon je aan dat je interventies ook leiden tot meet- en merkbare verschillen.”



Alma Harris en Jan Heijmans

Om te bepalen of er echt sprake is van impact kun je de volgende reflectieve vragen gebruiken:

1. Is onze focus voor iedereen duidelijk?
2. Gebruiken we data op een consistente manier?
3. Is onze samenwerking voor iedereen zin- en betekenisvol?
4. Gaat het steeds over verwachtingen en opbrengsten?
5. Doet iedereen ook echt mee?
6. Is er gezamenlijke actie zichtbaar?
7. Verandert onze aanpak meetbaar en merkbaar?

### HET BELANG VAN CONTEXT EN CULTUUR

*“Improve your system within your system.  
That’s the context where it has to take place”.*

“De laatste jaren ben ik in mijn werk vooral bezig met de ‘culturele’ component van leiderschap. Daar wordt vanuit verschillende delen van de wereld heel verschillend naar gekeken. In onderwijsland zijn er tegenwoordig een hoop buzz-woorden: ‘high performance’, ‘world class’, ‘excellence’ etc. Ze geven allemaal uiting aan het feit dat het de ambitie is van ieder land om haar kinderen de beste kansen in het leven te geven ongeacht achtergrond, ras, cultuur of sekse. Het Pisa-onderzoek is een wereldwijd gebruikte maat waar overheden naar kijken als het gaat om onderwijskwaliteit. Wat ik erop tegen heb is dat ze ons niet alleen belemmeren om in de volle breedte na te denken over wat goed onderwijs is, maar ook dat het teveel beschouwd wordt als een absolute maat, zonder rekening te houden met de lokale omstandigheden, de context. Collega Pasi Sahlberg spreekt niet voor niets over GERM (Global Education Reform Movement).”

“Ik kijk vooral hoe onderwijssystemen proberen ieder kind optimale ontwikkelkansen te geven, wat er werkt, maar vooral wat wáár werkt. In toenemende mate ben ik me bewust van het belang van context en cultuur. Beleidsmakers kijken bijvoorbeeld waarom Finland of Singapore zo goed scoren en attribueren - of sterker nog kopiëren dan het beleid zonder zich af te vragen of dit überhaupt kan werken in de eigen context. Wat hier werkt hoeft daar nog niet te werken, maar je kunt wel kijken naar de achterliggende principes en de werkbare bestanddelen. Omarm ze, bestudeer ze en geef ze opnieuw vorm zodat ze passend worden voor de eigen situatie. Hoe goed de bedoelingen van beleidsmakers ook zijn, het is nooit genoeg om ieder kind dezelfde kansen te geven. Een systeem dat alleen excellente leerprestaties nastreeft zonder zich te bekommeren om het welbevinden of gelijke kansen voor alle kinderen is wat mij betreft geen excellent onderwijssysteem.”

“Nederland mag in dat opzicht best wat zelfbewuster worden. Jullie land is eigenlijk een verborgen schat. Nederland staat in de top van de PISA lijstjes, heeft de gelukkigste kinderen, jullie hebben een hele rijke pedagogische traditie, kindcentra, goed opgeleide leraren en een goede educatieve infrastructuur. Jullie zijn modelwereldburgers: tolerant, innovatief en creatief en het allerbelangrijkste: jullie hebben als een van de weinige landen ter wereld een goed evenwicht tussen ‘excellence and equity’ in je onderwijssysteem tegen redelijke kosten. Gooi die calvinistische bescheidenheid nu eens opzij en etaleer op de internationale onderwijspodia waar je trots op bent in je onderwijssysteem, waarom het welzijn van kinderen hier zo goed is, hoe je er als systeem in slaagt om met al die spanningen in de samenleving om te gaan, hoe je een toekomstbestendig curriculum bouwt. Zo’n brede maatschappelijke dialoog als Onderwijs2032 ben ik nog nergens tegengekomen. Onderwijs doet er hier toe. Ik heb gezien dat jullie excellente scholen hebben en jullie hebben dit jaar opnieuw een genomineerde voor de Global Teacher Prize. Benut die krachten in het systeem om je internationaal veel beter op de kaart te zetten. Nederland heeft de wereld zo veel te bieden ook op onderwijsgebied.”

### FUTURE LEADERSHIP IS OUTWARD FACING, FORWARD LOOKING AND DISTRIBUTED.

Na dit vurige pleidooi vraag ik Professor Harris tot slot hoe toekomstig leiderschap er uit gaat zien: “Toekomstig leiderschap is leiderschap als organisatiekwaliteit. Leiderschap dat er echt toe doet komt vanuit het ‘midden’ en is niet hiërarchisch of verticaal georganiseerd. Het verspreidt zich horizontaal vanuit het midden als een inktvlek over de organisatie. De complexe aard van scholen vraagt dat zij gelaagd aangestuurd wordt en dat scholen verbonden zijn in lerende netwerken met impact. Leiderschap is gefocust op de noden van de organisatie en wordt zodanig flexibel ingericht dat het passend is bij de actuele situatie. Leiderschap is gericht op interne verantwoordelijkheid en interne verantwoording. Als je goed aan je collega’s duidelijk kunt maken wat jouw impact is geweest, dan wordt het uitleggen van de teamprestatie naar buiten een stuk eenvoudiger. Toekomstig leiderschap zoekt voortdurend naar nieuwe leiderschapstalent, stelt innovatie centraal en is gericht op de beste leer- en ontwikkelmogelijkheden voor leerling, student en medewerker. Volgens mij zijn jullie hier al aardig op weg.”