

Liesbeth Haars is groot voorstander van gespreid leiderschap: ‘Er zit zoveel kennis en kunde in de mensen. Mijn team is enorm gevarieerd. Ik streef ernaar om alle talenten van mensen naar boven te halen en zo te werken dat je er met z’n allen beter van wordt. Dat vind ik ook het mooiste van leidinggeven. Ik zie daarbij een verschil tussen de faciliterende managementkant van directeur zijn en de meer inspirerende leiderschapskant, waarbij het gaat om mensen in hun kracht te zetten.’

LIESBETH HAARS, DIRECTEUR VAN HET KOMPAS IN MAARSSSEN:

‘HET MOOISTE VAN LEIDINGGEVEN IS TALENTEN VAN MENSEN NAAR BOVEN HALEN’



LISETTE UITERWIJK, redacteur
Basisschoolmanagement,
L.uitervijk@hsmarnix.nl

Je bent voorstander van gespreid leiderschap. Hoe geef je dat vorm op jouw school?

‘Ik ben erg bezig met eigenaarschap bij leraren neer te leggen in de school. We werken met leerteams, waarin groepjes leraren werken aan thema’s gericht op resultaten in de klas. Het zijn echt lerende teams: in zo’n groep wordt eerst onderzoek gedaan voordat beslissingen genomen worden. Ieder leerteam heeft een kartrekker waarmee ik dan vooral het contact heb. Er zijn vergaderingen waarbij ik trots achterin zit te kijken hoe goed alles verloopt. Ik spreek de agenda vooraf door met de kartrekkers, maar het loopt geweldig goed door zonder mij.

moelijk te achterhalen is waar nu de kern van de verhoging van leerlingresultaten ligt. Het zit hem wat mij betreft dan ook meer in de indirecte kant. Zo zijn we in het verlengde van gespreid leiderschap ook bezig met het neerleggen van eigenaarschap bij de leerlingen. Ze krijgen de vrijheid om keuzes te maken.’

Hoe krijgt dat eigenaarschap van leerlingen vorm?

‘Eigenaarschap van leerlingen krijgt vorm bij bijvoorbeeld het vak rekenen. We starten elk blok met een schaduwtoets om te kijken waar een leerling staat. Daarna gaat de leerkracht met de

CV

Liesbeth Haars is directeur van basisschool Het Kompas in Maarssen. De school heeft ongeveer 400 leerlingen op twee locaties en is onderdeel van de Stichting Vechtstreek en Venen. Haars komt oorspronkelijk uit de accountancywereld, maar heeft vijftien jaar geleden de overstap gemaakt via de deeltijd-pabo naar het onderwijs. Zij ging op Het Kompas al snel van leerkracht, naar locatieleider, naar directeur. Inmiddels zit Haars nu ruim tien jaar lid van het managementteam.

‘MENSEN ZIJN TOT VEEL BEREID ALS ZE VOELEN DAT ZE ERTOE DOEN’

Mensen komen door het werken in leerteams anders in hun vak te staan. Ze zijn leergieriger, gemotiveerder en meer betrokken. Dat brengen ze natuurlijk ook weer over op de leerlingen. Het is wel moeilijk om te meten of deze vorm van gespreid leiderschap ook resultaten oplevert op de harde cijfermatige resultaten. Dat vind ik overigens met al het onderzoek dat gedaan wordt. Er zijn zo veel facetten die meespelen, dat het

leerling in gesprek. Leerlingen geven tijdens zo’n kindgesprek zelf aan bij welk onderdeel ze de instructie graag willen meedoen of juist liever zelf aan de slag gaan omdat ze denken dat ze dat wel aankunnen. Dat werkt heel mooi, want leerlingen nemen daardoor zelf de verantwoordelijkheid om te leren! Daarnaast zijn we een VierKeerWijzer® school. Dat houdt bij ons in dat leerlingen binnen schoolbrede thema’s werken ▶



Basisschool Het Kompas in Maarssen

aan vakken als geschiedenis en aardrijkskunde. Ze werken daarbij met deelvragen die centraal staan, waarbij leerlingen op zoek gaan naar antwoorden op deze vragen. Ze mogen zelf kiezen hoe ze dat doen. Opdrachten zijn ingedeeld volgens de theorie van meervoudige intelligentie, zo kunnen leerlingen talige opdrachten

kieszen of juist meer visueel-ruimtelijk of logisch wathematisch.’

Wordt er op stichtingsniveau ook op deze manier naar schoolleiders gekeken?

‘Binnen de stichting werken zestien schoolleiders en een aantal schoolleiders in opleiding. Binnen het directiebaard

wordt ook met leerteams gewerkt. Deze leerteams denken samen na over bijvoorbeeld het vormgeven van integrale kindcentra (IKC’s), 21e eeuwse vaardigheden of het ontwikkelen van onderdelen van het personeelsbeleid. Dit zou nog wat sterker kunnen. Als het wat wankelt in de organisatie, zoals nu tijdens de

coronapandemie, trekken schoolleiders en leerkrachten zich vaak terug in hun school of klas. Terug naar de veilige situatie. Dat is prima voor even, maar niet als dat langer duurt.’

Hoe krijg je dat eigenaarschap bij leraren voor elkaar als leidinggevende?

‘In mijn school is nu een hele open en professionele cultuur, dat is in het verleden ook wel anders geweest. Mijn teamleden durven zich kwetsbaar op te stellen, er heerst een sfeer van vertrouwen. Daar ben ik alert op. Ik wil signalen oppikken, dingen aanvoelen. Een goede relatie met je teamleden is nodig als je bijvoorbeeld veranderingen wilt doorvoeren. Je moet ook een beetje een

literatuur van onder andere Manon Ruijters die ik aangereikt heb gekregen. Het gaf me ook meer zekerheid toen ik begin dit schooljaar bestuurlijke taken op me had genomen als waarnemend bestuurder en een paar maanden als eindverantwoordelijke gesprekken voerde met bijvoorbeeld de gmr en de raad van toezicht.

Ik voer vaak gesprekken met mijn teamleden en vraag ze dan of ze zin hebben in een masteropleiding. Ik gun het leraren enorm om een stapje verder te doen. Een dergelijke opleiding maakt dat je ook als leraar steviger in je schoenen komt te staan en een betere leraar wordt. Ik zit zelf in de veldadviesraad van een master Leren en Innoveren. Ik vind het

‘IK HAAL OOK WEL OUDERS DE SCHOOL IN OM WORKSHOPS TE GEVEN’

gevoelsmens zijn om in de gaten te blijven houden hoe mensen in hun vel zitten. Ik word vaak een warm mens genoemd, ik spreek veel met mensen, stuur kaartjes, ben betrokken. Mensen zijn tot veel bereid als ze voelen dat ze ertoe doen. Ik benoem dat ook heel vaak: de leerkracht doet ertoe! Je kan het nog zo goed organiseren en structureren, maar als ik geen verbinding zou voelen met mijn team dan zou ik lang niet zo veel kunnen bereiken. Tegelijkertijd ben ik heel erg visiegericht. Ik wil voor iedereen duidelijk hebben waar we samen naar toe willen, waar we het voor doen. We hebben met elkaar voor onze school vier kernwaarden vastgesteld, die voor ons echt als leidraad werken: nieuwsgierig, ontwikkeling, zelfvertrouwen en waardering. Alles wat we bespreken hangen we daaraan op. Dat werkt heel krachtig.’

Draagt professionalisering bij aan het werken aan eigenaarschap?

‘Ik heb de masteropleiding Educational Leadership net afgerond. Dat was voor mij persoonlijk een enorme verrijking. Ik ben daardoor een zekerder schoolleider geworden, ik heb houvast aan de literatuur en heb veel inspiratie gekregen. Het werken vanuit kernwaarden heb ik ook echt opgezet op basis van

ontzettend leuk om daarin mee te denken. In mijn masteropleiding heb ik ook geleerd om veel meer een onderzoeksmatige schoolleider te zijn. Niet zomaar op basis van intuïtie iets doorvoeren, maar goed kijken naar wat er al bekend is over een bepaald onderwerp. Nieuwsgierig in de school staan, zaken willen uitzoeken en nagaan of het ook anders kan.

Onderzoek is toch wel een hele mooie kant. Ik ben erg gericht op het nemen van beslissingen op basis van de juiste gegevens. Even snel een vragenlijstje onder de teamleden en je weet van iedereen hoe hij of zij ergens in staat bijvoorbeeld. Ik besef me daardoor ook dat ik niet alles hoeft te weten. Je mag gewoon nieuwsgierig zijn, ik durf mezelf daardoor ook kwetsbaarder op te stellen: ik weet heel veel dingen ook nog niet, hoe kunnen we daar met elkaar achter komen?’

Welk advies zou je aan andere schoolleiders willen geven?

‘Als ik ergens opnieuw zou moeten beginnen, zou ik eerst heel veel willen weten van de mensen. Ik zou ze echt willen leren kennen. Hoe ze zijn, hoe ze willen werken. En daarna zou ik het belangrijk vinden om met elkaar een visie te vormen, dat geeft houvast. Inzetten op wat gaan we doen en wat de stip



Directeur Liesbeth Haars

aan de horizon is. Dat hoeft geen groot wollig document te zijn. Liever een overzichtelijke poster die voor iedereen helder en duidelijk is. Het liefst met een slogan in één zin. Bij ons is ‘Het Kompas geeft richting aan talent!’ ontstaan. Dat geeft veel ruimte en tegelijk veel houvast.’

Is dat ook wat jij onder goed onderwijs verstaat? Uitgaan van talenten?

‘Jazeker! Uitgaan van talenten op alle lagen: in het directiebestuur, bij leraren en bij kinderen. Maar ook bij ouders bijvoorbeeld. Ik haal ook wel ouders de school in om workshops te geven in iets wat zij goed kunnen. Zo hadden we workshops Chinees en Frans, maar ook techniek bijvoorbeeld. Werken vanuit je talenten geeft energie en biedt kansen. De combinatie van de kracht in mensen vrijspelen en de mouwen opstropen, denkkraft en daadkracht, dat is wat een schoolleider effectief maakt.’ BSM