

Vernieuwend leiderschap in het onderwijs

Ook de schoolleider kan het verschil maken

De docent als vormgever van het onderwijs. Dat is in een notendop de kern van het huidige onderwijsdebat. Na jaren van top-down initiatieven en commissies is het tijd voor een bottom-up aanpak met meer professionele ruimte voor de docent. Maar wat betekent dat voor het leiderschap van de schoolleider?

TEKST: RENÉE CONRADI

In het maatschappelijke debat over de toekomst en de kwaliteit van het onderwijs ligt de focus op de leraar. De leraar als onderwijsvernieuwer. Als vormgever van het onderwijs, zowel vakinhoudelijk als op didactisch en organisatorisch niveau. Ook minister Bussemaker en staatssecretaris Dekker zijn het erover eens: de leraar maakt het verschil. Maar de leraar doet dat niet alleen. Ook de schoolleider speelt een sleutelrol in de kwaliteit van het onderwijs.

Een logische stap

De rol van de schoolleider mag best meer aandacht krijgen in het maatschappelijke onderwijsdebat. Volgens Kimon Moerbeek, Adviseur Onderwijs bij Kennisland, is dat een volgende logische stap. 'Vernieuwing en kwaliteitsverbetering vraagt om actie op alle niveaus. De schoolleiding speelt een cruciale rol bij

De **Onderwijsinspectie** deed onderzoek onder 298 schoolleiders en bij 269 schoolbesturen. Doel was kennis te verwerven over de kwaliteit en effectiviteit van schoolleiders. Daarnaast wilde de inspectie een beter beeld krijgen van de rol van besturen bij het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van schoolleiders. Schoolleiders functioneren over het algemeen naar behoren. Toch kunnen veel schoolleiders zich nog verder verbeteren en dat loont: het onderwijs in de school wordt er beter van. Uit onderzoek van de Onderwijsinspectie 'De kwaliteit van schoolleiders' blijkt: hoe beter de schoolleiders, des te beter de lessen zijn. Het onderzoek toont nogmaals aan dat de schoolbesturen hierbij van belang zijn: Hoe sterker besturen de kwaliteit van hun scholen bewaken en stimuleren, hoe beter de schoolleiders zijn. Deze bevindingen onderstrepen nog eens het breed gedragen belang van investeren in de professionalisering van schoolleiders. Op www.van12tot18.nl kunt u de samenvatting van dit onderzoek downloaden.

het creëren van de juiste condities om van de school een vernieuwende en zelflerende organisatie te maken. Dat begint met het formuleren van een heldere visie op vernieuwing. Dat lijkt logisch, maar in de praktijk is het nog geen gemeengoed.'

Geen gouden recept

Een van de initiatieven die Moerbeek onder de paraplu van Kennisland heeft opgezet is Onderwijs Pioniers: een landelijk programma om leraren te motiveren en ondersteunen bij het nemen van de leiding over vernieuwing binnen hun school. Sinds 2014 worden ook schoolleiders en leidinggevenden nauw betrokken bij het programma. 'Een bewuste keuze', stelt Moerbeek. 'Als je scholen ziet als zelflerende organisaties waar leraren werken aan onderwijsvernieuwing en ontwikkeling, dan heeft dat directe gevolgen voor de schoolleider. Want hoe faciliteer je een dergelijk proces?' Volgens Moerbeek gaat het daarbij niet zozeer om het formuleren van een vastomlijnd kader of proces. 'Er is geen gouden recept. Het gaat eerder om een visie, de juiste mindset en vaardigheden op procesniveau: dat schoolleiders weten hoe ze op hún school een co-creatieproces tussen leraren kunnen stimuleren en faciliteren.'

Gedeeld eigenaarschap

Mede daarom is Kennisland in samenwerking met het CAOP en in opdracht van het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs gestart met de pilot Vernieuwend Leiderschap PO. 'Er is ontzettend veel wil en potentie om aan de slag te gaan met vernieuwing. De meeste schoolleiders hebben daar ook wel een idee bij, en zouden dat graag samen met hun team realiseren. Met het schoolleidersprogramma helpen we schoolleiders in het primair onderwijs





om samen met hun team concrete vernieuwingen in gang te zetten. We geven geen antwoorden maar bieden ruimte, ondersteuning en handvatten om schoolleiders zelf te laten onderzoeken wat voor hen werkt.' De pilot loopt door tot het einde van dit schooljaar. Moerbeek hoopt het programma in de toekomst ook te richten op schoolleiders in het voortgezet onderwijs.

Lerende netwerken

Een ander punt dat volgens Moerbeek een essentieel onderdeel van vernieuwend leiderschap vormt is het creëren en structureel



Kimon Moerbeek

delen van nieuwe informatie en inzichten. Moerbeek stelt dat scholen zich moeten positioneren als lerende netwerken: formele en informele netwerken waarin schoolleiders en docenten werken aan ontwikkelingsvragen en kennis toepassen en delen. 'Zowel binnen als buiten de muren van de school. Is het binnen jouw scholengroep al de gewoonte dat de schoolleiders met en van elkaar leren? Zo niet, dan is dat een eerste logische stap. En zet de deuren van jouw school open, stap op eigen initiatief ook elders binnen om ervaringen uit te wisselen. Zo fungeert de schoolleider ook als makelaar in kennis.'

Het Beroepsprofiel en Schoolleidersregister VO

In het Bestuursakkoord voor het VO (2011) is vastgelegd dat schoolleiders vanaf 2015 moeten voldoen aan nader te bepalen bekwaamheidseisen. Ook dienen schoolleiders systematisch te gaan werken aan professionalisering. Om die reden ontwikkelde de VO-Academie in opdracht van de VO-Raad het Beroepsprofiel Schoolleiders VO. Daarin zijn vijf basiscompetenties vastgelegd waaraan huidige en toekomstige schoolleiders moeten voldoen. Het profiel is een ontwikkelingsgericht instrument: met een digitale tool kunnen schoolleiders de competenties vertalen naar hun eigen werksituatie. Vervolgens wordt aan de hand van zelfreflectie en peer-feedback een persoonlijk actieplan opgesteld. Ook ligt het profiel ten grondslag aan het Schoolleidersregister VO, dat momenteel in ontwikkeling is en uiterlijk begin 2016 in werking treedt. Met deze instrumenten wil de VO-Raad de kwaliteit van het beroep waarborgen en voorzien in permanente professionalisering van (toekomstige) schoolleiders.

Van en met elkaar

Ondanks de in het debat onderbelichte rol van de schoolleider zijn er toch de nodige initiatieven om het beroep van schoolleider op de kaart te zetten. De meeste initiatieven - waaronder de ontwikkeling van Schoolleidersregisters voor het primair en voortgezet onderwijs - zijn gericht op het waarborgen van kwaliteit en het definiëren van de rol en positie van de schoolleider. 'Een goede ontwikkeling', stelt Moerbeek. 'Ergens brengen die registers het risico met zich mee dat bepaalde zaken 'te vast' worden gelegd. Maar aan de andere kant is er een breed draagvlak vanuit het werkveld en dat is een goed begin. Daarnaast is er in de persoonlijke online-omgeving van het beroepsprofiel ruimte gemaakt voor peer-feedback. Dat past weer heel erg bij de doelstellingen van Kennisland. Want het leren van en met elkaar, dat is waar het volgens mij om draait.' ●

De Balie Leert #3: de rol van de schoolleider

Op vrijdag 16 januari vindt in De Balie in Amsterdam de derde editie van De Balie Leert plaats. De Balie Leert gaat niet om wat er niet kan in het onderwijs, maar om wat er juist wel mogelijk is. Deze keer staat de avond in het teken van de schoolleider: Wat is de rol van de schoolleider in het funderend onderwijs? En wat betekent de schoolleider voor de kwaliteit van het onderwijs? Daarover gaan verschillende gastsprekers, waaronder Johannes Visser (docent en journalist bij De Correspondent), met u in gesprek. Het programma begint om 20:00 uur. Kijk voor meer informatie op www.debalie.nl.