

De schoolleider doet er toe

Het belang van goed leiderschap in het onderwijs wordt steeds vaker genoemd als doorslaggevende factor bij het realiseren van goed onderwijs. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft in oktober 2016 het rapport 'Schoolleadership for learning' gepubliceerd. Dit rapport is gebaseerd op data uit het TALIS-onderzoek uit 2013 (*Teaching and Learning International Survey*). De resultaten van het TALIS-onderzoek worden veelvuldig gebruikt bij (inter)nationaal beleid voor onderwijs.

Ook in de Staat van het Onderwijs 2015 en de Staat van de Schoolleider 2016 wordt het belang van goed leiderschap onderstreept. CNV Schoolleiders onderstreept het belang van goed leiderschap en op 3 november 2016 was de themadag van CNV Schoolleiders geheel gewijd zijn aan de negen principes van goed leiderschap van Luc Greven (2015). In dit artikel bespreken we op hoofdlijnen de belangrijkste conclusies van diverse onderzoeken over het realiseren van goed onderwijs en het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap.

INLEIDING

Onderwijs is de sleutel voor de toekomst. Daarover is vrijwel iedereen het eens. Leerlingen van nu zijn de toekomstige burgers van onze maatschappij. De vraag die (inter)nationaal speelt, is of wij leerlingen goed genoeg voorbereiden op dit toekomstige burgerschap. In een hoog tempo vinden op diverse terreinen veranderingen plaats. Het ontwikkelen naar een digitale samenleving

'De schoolleider is bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs'

is een van de grootste veranderingen die nu plaatsvindt. Iedereen realiseert zich dat we pas aan het begin van deze ontwikkeling staan. Dat vraagt van scholen een visie op toekomstgericht onderwijs. Het samenwerken in een professionele leergemeenschap, waarbij leraren en schoolleiders gericht kunnen werken aan het realiseren van goed onderwijs, lijkt een kansrijke oplossing. De OESO doet al jaren onderzoek naar scholen die werken als professionele leergemeenschappen. Zij constateert dat met name de rol van de schoolleider van doorslaggevende betekenis is bij de ontwikkeling naar professionele leergemeenschappen en het realiseren van een rijke leeromgeving voor scholen. De OESO constateert dat een op de drie schoolleiders het samen-

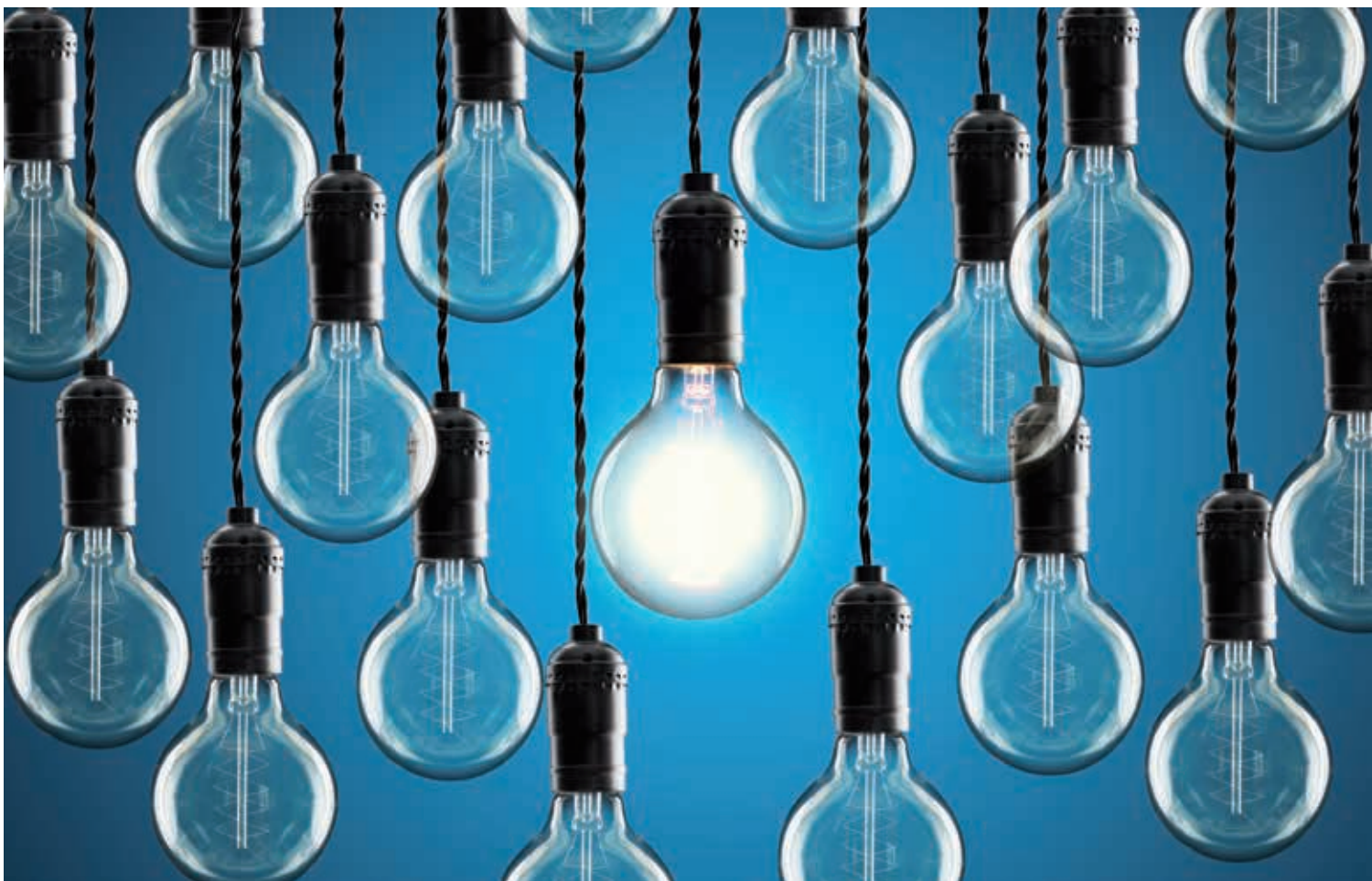
werkend leren onder leraren niet actief bevordert en ondersteunt. Slechts een op de drie schoolleiders zorgt ervoor dat leraren verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen professionele ontwikkeling of voor de bereikte resultaten van hun leerlingen. De OESO stelt dan ook dat hier ruimte voor verbetering is. Ook in de onlangs verschenen *review* van het Nederlands onderwijssysteem en het onderzoek 'Education at Glance 2016' komt de OESO tot dezelfde conclusies.

VOOR ALLE LEERLINGEN

In de Staat van de Schoolleider 2016 (VO raad & AVS, 2016) wordt gesteld dat het schoolleiderschap een vak is dat er toe doet. Zij stellen verder dat de schoolleider bepalend is voor de kwaliteit van het onderwijs. Bij goed schoolleiderschap gaat het niet alleen over het op orde hebben en houden van de eigen schoolorganisatie, maar veel vaker om het sturen op kwaliteit en het stimuleren van de professionele ontwikkeling van het hele team. De schoolleider anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en vertaalt deze naar de eigen onderwijs- en schoolontwikkeling. Ook de Onderwijsinspectie (Inspectie van het Onderwijs, 2016, p. 6) stelt dat schoolleiders een cruciale rol hebben, maar constateert tevens dat besturen en schoolleiders niet altijd de juiste keuzes maken in het belang van alle leerlingen. Met name het gezamenlijk realiseren van goed onderwijs voor alle leerlingen is een focus van goede scholen.

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

Voor het duurzaam realiseren van professionele leergemeenschappen, waar onderwijzensamenwerking aan het realiseren van goed onderwijs, is gedeeld leiderschap en onderwijskundig leiderschap essentieel. Onderwijskundig leiderschap is nodig om gezamenlijk de



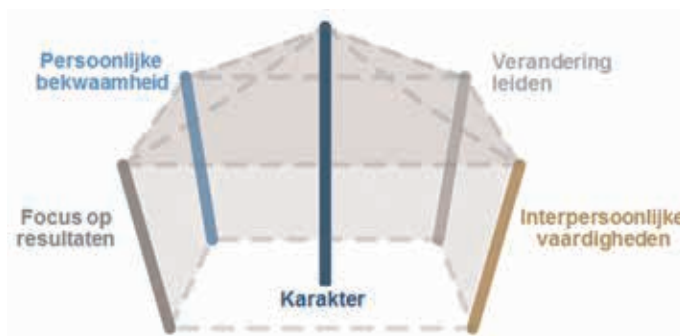
planning, de verbetering, de evaluatie van goed onderwijs te realiseren en het ondersteunt leraren bij reflectie en aanpak van onderwijskundige verbeteringen op alle niveaus. Op scholen waar sprake is van onderwijskundig leiderschap, is vaker sprake van een professionele cultuur, ontvangen leraren feedback op het lesgeven en de resultaten die zij met hun leerlingen behalen. Een van de belangrijkste kenmerken van het werken in een professionele leergemeenschap is het gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het leren van leerlingen door ouders, leerlingen, leraren en schoolleiders (Lieskamp, 2013). Volgens de OESO (OECD, 2016, p. 16) creëert dit een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid en leidt dit tot een gezamenlijke aanpak bij onderwijskundige issues. Scholen waar onderwijskundig en gedeeld leiderschap gerealiseerd worden, laten zien dat leraren een positieve relatie hebben met hun leerlingen, meer geïnteresseerd zijn in wat studenten vertellen,

meer betrokken zijn bij het welbevinden van hun leerlingen en vaker proberen de beste onderwijskansen te bieden aan alle leerlingen. Schoolleiders hebben vooral indirect invloed op het bovenstaande, doordat zij leraren ondersteunen bij het ontwikkelen van een professionele leercultuur, leraren leren gebruik te maken van beschikbare data om de leerresultaten te analyseren en waar mogelijk te optimaliseren en het ontwikkelen van een positieve, samenwerkende cultuur faciliteren en ondersteunen (OECD, 2016, p. 17). Volgens de OESO zijn met name de professionaliteit, de mogelijkheden voor reflectie en collegiale consultatie van leraren doorslaggevende factoren bij het realiseren van goed onderwijs en gelijke kansen voor alle leerlingen. Schoolleiders hebben hierbij een beperkte, maar zeker geen onbelangrijke rol.

PROFIEL VAN DE NEDERLANDSE SCHOOLLEIDER

In een interessant onderzoek van Margareth de Wit wordt een profiel geschetst van de Nederlands Onderwijsleider (2015). Het Nederlandse profiel is gebaseerd op het onderzoek van Zenger en Folkman (2009). Zij hebben onderzoek gedaan naar de kernkwaliteiten van effectieve leiders. Zenger en Folkman hebben met name gekeken wat de impact is van 'goede' en excellente leiders op de werknemersbetrokkenheid, de klanttevredenheid en het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Op basis van hun onderzoek hebben zij vijf clusters van com- ►

petenties geïdentificeerd. Deze vijf clusters hebben een sterke relatie met elkaar. Zij maken gebruik van 'een tent met vijf palen' om aan te geven wat het effect is van deze vijf clusters op de organisatie. De tentpalen representeren de sterkte van de leider. Hoe hoger de tentpalen hoe hoger het dak van de tent, hoe meer ruimte onder het tentdoek ontstaat. De vijf tentpalen zijn: karakter, persoonlijke bekwaamheid, focus op resultaten, interpersoonlijke vaardigheden en het leiden van veranderingen.



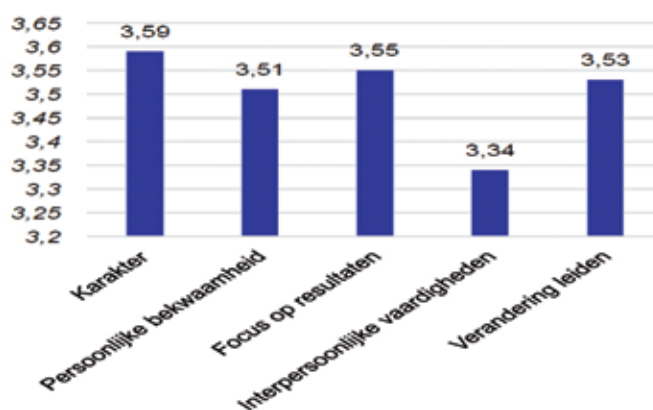
Bron: Zenger/Folkman tentmodel voor leidinggeven (De Wit, 2015).

KARAKTER

Hele boekenkasten zijn er vol geschreven over de pijler Karakter. Dat het karakter van de leider er toe doet, zal niemand ontkennen. De Wit stelt dat het gaat om leidinggevendenden met een sterk persoonlijk karakter. De leidinggevende is integer, open, transparant, gericht op samenwerken en komt zijn verplichtingen na. Een excellente leidinggevende is gericht op de persoonlijke groei van zijn medewerkers en het geven van bruikbare feedback staat daarbij centraal.

PERSOONLIJKE BEKWAAMHEID

Ook hierover zijn veel boeken vol geschreven. Het gaat om de persoonlijke bekwaamheden van de leider, zoals technische kennis van de organisatie, maar ook om analytisch vermogen in combinatie met probleemoplossend vermogen. Ook het kunnen stimuleren en begeleiden van innovaties is een belangrijk kenmerk van excellente leiders.



Figuur 4: Gemiddelde feedback scores van de onderwijsleiders op de 5 Tentpalen

HET BEHALEN VAN RESULTATEN

In deze pijler gaat het over de impact van de leider op de organisatie. Het gaat om het vaststellen van doelen op de korte en lange termijn, het behalen van afgesproken resultaten en alle acties die helpen om deze beoogde resultaten daadwerkelijk te halen.

INTERPERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN

Een goede schoolleider inspireert, motiveert en zet zijn team aan tot hogere prestaties. De schoolleider stimuleert anderen tot professionele ontwikkeling en onderlinge samenwerking en teamwerk. Hij communiceert daarbij krachtig en overtuigend.

VERANDERING IN DE SCHOOL LEIDEN

In deze pijler gaat over het samen hebben van een gemeenschappelijke visie op onderwijs, over het succesvol leiden van veranderingen en het daadwerkelijk duurzaam implementeren daarvan. Het gaat ook over het betrekken van mensen bij veranderingen en het kunnen vertalen van gewenste veranderingen in concrete doelen en acties.

In het onderzoek van De Wit worden de vijf pijlers uitgewerkt in zestien competenties. Met behulp van de onderzoeksmethode van Zenger Folkman zijn ruim tienduizend feedbackscores onder vijfhonderd schoolleiders verzameld en geanalyseerd en daaruit is een algemeen profiel voor schoolleiders en een profiel naar sector, gender en generaties ontwikkeld. In het Nederlandse onderwijs scoren schoolleiders hoog op competenties als neemt initiatief, lost problemen op en analyseert vraagstukken. Maar leidinggevendenden worden lager beoordeeld op competenties, zoals 'inspireert en motiveert anderen tot hogere prestaties, stimuleert samen en teamwerk en bouwt relaties op'.

Deze conclusies komen sterk overeen met het eerder besproken OESO-rapport en de conclusies van de Onderwijsinspectie. De Wit was getriggerd door de geconstateerde verschillen en tussen de zelfbeoordeling door de schoolleiders en de beoordeling van andere respondenten

aan wie feedback is gevraagd over de leidinggevend. Uit haar onderzoek blijkt dat de mate van zelfoverschatting direct invloed heeft op de mate van betrokkenheid van medewerkers. Hoe hoger de zelfoverschatting, hoe lager de betrokkenheid. Ook concludeert zij dat een hogere beoordeling op de pijler interpersoonlijke vaardigheden een hogere score geeft op medewerkerbetrokkenheid. De Wit komt tot zes stijlen van leiderschap: de aanjager, de expert, de principiële leider, de motiverende leider, de ontwikkelaar en de visionaire leider. Zij beveelt aan dat schoolleiders zich vooral focussen op het uitbouwen van sterke kanten, die voor de school het meest effectief zijn. Met name het ontvangen en geven van feedback is essentieel bij het ontwikkelen van leiderschap.

DE NEGEN PRINCIPES

Ook Greven (2015) komt tot de conclusie dat het een cruciale tijd is voor goed leiderschap in de school. Volgens Greven is de leraar in de klas de beslissende factor voor goed onderwijs en is de schoolleider dat op het niveau van de school. Hij komt tot een indeling in drie clusters: attitude, strategieën en dagelijks handelen. Bij attitude gaat het om een consistente en voorstelbaar geïntegreerde gedragsstijl van de schoolleider. Bij strategie gaat het om de keuze uit mogelijk wegen, gedragingen en middelen om een bepaalde ontwikkeling te stimuleren en een doel te bereiken. Bij het dagelijks handelen gaat het om doordacht, dagelijks handelen van de schoolleider om zijn doelen te bereiken. Het gaat om het handelen op de korte termijn in tegenstelling tot strategisch handelen gericht op de langere termijn. De drie clusters zijn verder onderverdeeld in negen principes.

Evenals De Wit stelt Greven dat alle negen principes in onderlinge samenhang toegepast moeten worden. Zij vormen een totaalpakket dat in evenwicht is en elk principe is onmisbaar in het profiel van de goede schoolleider.

TOT SLOT

In dit artikel heb ik een korte schets gemaakt van publicaties over het belang



Volwassen arbeidsrelatie



van goed schoolleiderschap in relatie tot het realiseren van goed onderwijs voor alle leerlingen. Op zaterdag 10 december 2016 vindt de Nationale Schoolleiderstop VO 2016 plaats. De Nationale Schoolleiderstop PO heeft in oktober 2016 plaatsgevonden. CNV Schoolleiders vindt het belangrijk dat scholen zich ontwikkelen naar professionele leergemeenschappen, waar leraren, onderwijsondersteuners en andere onderwijsmedewerkers samenwerken aan het vormgeven van eigentijds onderwijs. Het voeren van strategisch HR-beleid is daarbij essentieel. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn het uitgangspunt. Beiden komen tot ontwikkeling in een volwassen arbeidsrelatie, waar met name de dialoog het verbindende middel is. CNV Schoolleiders gaat de komende maanden aan de slag met het verder uitwerken van een kijkwijzer strategisch HR-beleid, waarmee u samen met collega-scholen of met medewerkers in uw school het gesprek kunt voeren over waar nog verbeteringen mogelijk zijn. U hoort en leest hierover binnenkort meer. ■

Myriam Lieskamp, beleidsadviseur CNV Onderwijs
Mede-projectleider strategisch HR-beleid CNV Schoolleiders

LITERATUUR

- Greven, L. (2015). De negen principes van de excellente schoolleider. Dordrecht: Instondo B.V. .
- Inspectie van het Onderwijs. (2016). De staat van het Onderwijs 2014-2015. Utrecht
- Lieskamp, M. (2013). Professionele leergemeenschappen in het onderwijs. Huizen: Uitgeverij PICA.
- OECD. (2016). School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013, . Paris.
- VO raad, & AVS. (2016). De Staat van de Schoolleider. Utrecht
- Wit, M. (2015). Het profiel van de Nederlandse Schoolleider. Amsterdam: CBE.