



RUUD VAN DER AA (L), senior onderzoeker CAOP, (voormalig) kennismakelaar
Kennisrotonde, R.vanderaa@caop.nl

ETIENNE VAN NULAND (R), senior onderzoeker CAOP, antwoordspecialist
Kennisrotonde, e.vannuland@caop.nl

Onderzoek van de Kennisrotonde (2019) laat zien dat professionalisering van schoolleiders bijdraagt aan hun functioneren en de ontwikkeling van de schoolorganisatie. Zo leidt scholing tot meer kennis en vaardigheden op het gebied van onderwijskundig leiderschap en schoolverbetering. Tevens vergroot scholing de self-efficacy: de eigen overtuiging dat zij onderwijsverbeteringen kunnen realiseren. Daarnaast besteden schoolleiders door professionalisering meer tijd aan onderwijskundige taken en het bevorderen van een professionele werk- en leeromgeving voor het personeel. Professionalisering van schoolleiders doet er dus toe, voor de organisatie en de medewerkers, maar er is geen wetenschappelijk bewijs dat dit doorwerkt op de onderwijskwaliteit.

DE LERENDE SCHOOLLEIDER

BLIJVEN LEREN, BETER FUNCTIONEREN

Cootje Heeringa-Bothof combineert haar functie als schoolleider met die van beleidsambtenaar bij het ministerie van OCW. Zij constateerde dat er geen transparant overzicht bestond van de uiteenlopende schoolleidersopleidingen in Nederland en vroeg de Kennisrotonde haar te helpen. In samenspraak met de Kennisrotonde bleek dat haar vraag niet alleen het overzicht van schoolleidersopleidingen betrof, maar vooral of een schoolleidersopleiding bijdraagt aan beter functionerende schoolleiders en welke elementen in de schoolleidersopleiding hiervoor het meest relevant zijn. De Kennisrotonde pakte deze vraag op en ging na wat er uit onderzoeksliteratuur over bekend is. Voor het volledige antwoord kunt u de QR-code op deze pagina scannen.

DUBBELROL

Voldoende aanbod van kwalitatief goed onderwijspersoneel vormt de basis voor

goed onderwijs. In het verbeteren van de onderwijskwaliteit speelt de schoolleider indirect een cruciale rol (Onderwijsraad, 2018). De leraar heeft de grootste invloed op het leren van leerlingen (Hattie, 2008). De schoolleider zorgt voor een goed werk- en leerklimaat binnen de school, heeft oog voor ontwikkelingsmogelijkheden van leraren en ondersteunt en faciliteert de samenwerking en kennisdeling binnen de school (Fullan, 2020). Om de neergaande lijn in de onderwijsprestaties te keren, dient volgens de Onderwijsinspectie fors en gericht te worden geïnvesteerd in onder meer het versterken van de vakinhoudelijke en didactische expertise van leraren en schoolleiders. Schoolleiders hebben daarmee een dubbelrol. Aan de ene kant moeten zij de professionele ontwikkeling van leraren faciliteren en stimuleren, inclusief het delen van kennis binnen de school (zie ook BSM 3/22), aan de andere kant moeten zij aandacht besteden aan de eigen professionele ontwikkeling. Niet voor niets heeft de beroepsstandaard tot doel de professionele ontwikkeling van schoolleiders en de maatschappelijke erkenning van de beroepsgroep te bevorderen.

In het onlangs afgesloten Onderwijsakkoord (april 2022) tussen het ministerie

en de sociale partners neemt strategisch personeelsbeleid een centrale plaats in. Om personeelstekorten terug te dringen, kansengelijkheid te versterken en de kwaliteit van onderwijs te verbeteren, is het belangrijk dat schoolbesturen en schoolleiders werk maken van effectief strategisch personeelsbeleid. Hierin worden onderwijsontwikkeling, professionalisering en organisatieontwikkeling (lerende cultuur) in samenhang versterkt. Uit recent onderzoek blijkt weliswaar dat de meeste leraren periodiek een formeel gesprek hebben met hun leidinggevende, waarin ook hun persoonlijke ontwikkeling aan bod komt, maar dat concrete afspraken hierover weinig worden gemaakt (Vrielink e.a., 2022). Tevens blijkt uit dat onderzoek dat leraren niet altijd ondersteuning en stimulans van hun leidinggevende ervaren om zich verder te ontwikkelen. Het organiseren en faciliteren van professionalisering is volgens de AVS een kernonderdeel van het werk van de schoolleider. In deze context is het dan ook niet vreemd dat strategisch personeelsbeleid een belangrijk professionaliseringsthema is van het schoolleidersregister primair onderwijs (SRPO). Maar waaraan moet een schoolleidersopleiding eigenlijk voldoen? En hoe ziet het aanbod van schoolleidersopleidingen er uit? ▶

Scan de QR-code voor het volledige antwoord op de vraag van Cootje Heeringa-Bothof.





AANBOD VAN OPLEIDINGEN

Inhoud

Er bestaat consensus over de leiderschapspraktijken waar een schoolleider over dient te beschikken. Dat geldt in belangrijke mate ook voor de elementen die in een schoolleidersopleiding aanbod komen. Dan gaat het om onderwijskundig en persoonlijk leiderschap, organisatieontwikkeling en verandermanagement (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr, & Cohen, 2007).

Aanbod

Het aanbod en de diversiteit aan opleidingstrajecten is groot. Naast korte trajecten zijn er langdurige programma's gericht op verschillende schoolleiders

(in-service) en kandidaat schoolleiders (initiële/pre-service opleidingen). Er zijn veel vormen van professionalisering. Dit gebeurt niet alleen via opleidingen en trainingen, maar ook via coaching, congresbezoek, zelfstudie et cetera. Daarnaast zijn er netwerken, leergemeenschappen en kenniskringen die als meer of minder geformaliseerde vormen van professionalisering gelden.

Werkvormen

Onderzoek laat zien dat een goede schoolleidersopleiding enkele kernelementen bevat (Krüger & Andersen, 2017). In het algemeen geldt dat een effectieve schoolleidersopleiding bestaat uit een coherent, op onderzoek en stan-

daarden gebaseerd curriculum, gebruikmaakt van actieve leervormen en een duidelijke verbinding tussen theorie en praktijk centraal stelt. Voor de meer ervaren schoolleiders zijn doorlopende maatwerkopleidingen, die aansluiten bij hun rol, leervragen en leerstijlen, het meest effectief. Voor hen heeft scholing in veel gevallen ook een revitaliserend en motiverend doel. Andere relevante criteria die ertoe doen bij het kiezen en volgen van een geschikte schoolleidersopleiding zijn:

- hechte leergroepen;
- lang genoeg om kritisch en reflectief denken te stimuleren;
- intensieve, praktijkgerichte opdrachten en stages.

Wat betreft de lengte van de opleidingen: kortdurende trainingen blijken weinig effectief te zijn, terwijl schoolleiders in de praktijk daar vaak juist de voorkeur aan geven (Krüger & Andersen, 2017).

EFFECTEN

De effecten van een schoolleidersopleiding voor de onderwijskwaliteit zijn moeilijk vast te stellen. In sommige gevallen profiteren de leerlingen er wel van, in andere niet (Bowers & White, 2014). Wanneer we wat breder kijken, dan zijn er aanwijzingen dat professionalisering van schoolleiders er wel toe doet, zowel voor schoolleiders als voor de schoolorganisatie. Waar zit dat dan in?

- Door scholing neemt de self-efficacy van schoolleiders toe: de eigen overtuiging dat zij het verschil kunnen maken in de realisatie van onderwijsverbeteringen, veranderingen in de school en gedeelde normen in het onderwijs.
- Schoolleiders ontwikkelen hun onderwijskundige kwaliteiten, door meer tijd te besteden aan taken als curriculumontwikkeling, het creëren van een professionele leeromgeving en het gebruik van data om schoolontwikkelingen te analyseren en te plannen.
- Schoolleiders ontwikkelen kennis en vaardigheden op het gebied van onderwijskundig leiderschap en schoolverbetering (Krüger & Anderson, 2017).

INFORMEEL LEREN

Naast formeel leren zoals dat bijvoorbeeld in schoolleidersopleidingen

LITERATUUR

- Bowers, A. J., & White, B. R. (2014). *Do Principal Preparation and Teacher Qualifications Influence Different Types of School Growth Trajectories in Illinois? A Growth Mixture Model Analysis*. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 705-736.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. Stanford, CA: Stanford.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Second edition. Jossey-Bass.
- Kennisrotonde (2018). *Draagt een schoolleidersopleiding bij aan beter functionerende schoolleiders?* (KR. 453) Den Haag: Kennisrotonde.
- Krüger M.L. & Andersen, I. (2017), *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. NRO, Den Haag en VO-raad, Utrecht.
- Onderwijsraad (2019). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag.
- Vrieling, S. Bendig, J. Wartenbergh, F. Scheeren J., Van den Berg, D. & De Vos, K. (2022) *Professionalisering van leraren en docenten Onderzoek naar professionalisering in brede zin en evaluatie van de Lerarenbeurs*. MOOZ Onderzoek/CAOP/Centerdata in opdracht van OCW.

De Kennisrotonde is het loket voor de beantwoording van jeugd- en onderwijsvragen met kennis uit onderzoek.

Iedereen die werkt in of nabij de onderwijspraktijk van het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, lerarenopleiding of volwasseneneducatie, of werkt in het jeugddomein, kan vragen stellen. Dit is het vierde artikel in een reeks gebaseerd op een vraag gesteld aan de Kennisrotonde via www.kennisrotonde.nl/stel-je-vraag. Lees de antwoorden op andere vragen: www.kennisrotonde.nl/vraag-en-antwoord.



plaatsvindt, leren schoolleiders vooral informeel. Hoewel er onder schoolleiders zelf veel behoefte bestaat aan en waardering is voor informeel leren, is hier weinig onderzoek naar gedaan. Alleen informeel leren is volgens de literatuur onvoldoende voor de professionalisering van schoolleiders (Krüger & Andersen, 2017). Theorie en nieuwe kennis spelen daarin een kleinere rol dan bij formele opleidingen. Een mix

van formeel en informeel leren heeft in veel gevallen de voorkeur van schoolleiders (Krüger & Andersen, 2017).

CONTINU PROCES

Binnen de beroepsstandaard voor schoolleiders wordt in plaats van leiderschapscompetenties gesproken over leiderschapspraktijken. Deze bestaan uit een samenhangend geheel van activiteiten die één of meer leidinggevenden

uitvoeren ter verbetering van de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling. Hierbij bestaat oog voor het situationele karakter van leiderschap. Scholen dienen zich voortdurend aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen en vragen vanuit de samenleving. Deze veranderende context vraagt van schoolleiders steeds een andere invulling van hun rol en dat ze zoeken naar hoe zij hun persoonlijke kwaliteiten effectief in kunnen zetten en hoe ze deze kunnen blijven ontwikkelen. Dagelijks maken zij beslissingen op basis van eigen ervaring, kennis, waarden en vaardigheden, maar ook op kennis die zij hebben opgedaan uit onderzoek of samenwerking met collega's. Professionele ontwikkeling is dan ook meer een continu proces dan incidenteel een opleiding of training volgen. BSM

Met dank aan Devorah van den Berg (CAOP) voor haar commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

Verrijkende projecten voor in de plusklas!

Briljant-projecten kunnen met zeer weinig voortzettingstijd als kant-en-klaar lesmateriaal op het digitaal bord worden gepresenteerd.

De projecten zijn opgebouwd volgens het Briljant-stappenplan en onderwijskundig doordacht, met onder andere aandacht voor:

- ➡ hogere orde denkvragen
- ➡ analytische, creatieve en praktische vaardigheden
- ➡ eigen inbreng en persoonlijke ontwikkeling

De projectonderwerpen zijn aansprekend en sluiten aan bij de leerehonger en interesses van leerlingen. Bijvoorbeeld projecten over het heelal, hersenen en wereldwonderen.

Naast Briljant-projecten zijn er ook modules (lessenseries) voor groep 1 t/m 8.



Benleuwd?

Neem een proeflicentie van €49,95 voor €24,95 met de kortingscode **BRILJANT50** (geldig t/m 30 november). Scan de QR-code of ga naar www.briljantonderwijs.nl.

Het Briljant-stappenplan

Stap 1	Wat is het onderwerp?
Stap 2	Wat weet ik er al van?
Stap 3	Welke kennis wil ik opdoen?
Stap 4	Hoe ga ik presenteren?
Stap 5	Aan welk persoonlijk leerdoel wil ik werken?
Stap 6	Wat is mijn planning?
Stap 7	Ik doe onderzoek en beantwoord mijn leervragen
Stap 8	Ik ontwerp de presentatie
Stap 9	Ik geef een oefenpresentatie
Stap 10	Ik verbeter de presentatie
Stap 11	Ik presenteer wat ik geleerd heb
Stap 12	Ik denk na over mijzelf

BRILJANT