

# 29

# Professionalisering van schoolleiders in een dynamische omgeving<sup>1</sup>

Ruud van der Aa & Etienne van Nuland  
Onderzoekers, CAOP

## Inleiding

Onderzoek van de Kennisrotonde (2019) laat zien dat professionalisering van schoolleiders bijdraagt aan hun functioneren en de ontwikkeling van de schoolorganisatie. Zo leidt scholing van schoolleiders tot meer kennis en vaardigheden op het gebied van onderwijskundig leiderschap en schoolverbetering. Tevens vergroot scholing de 'self-efficacy' van schoolleiders, 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.

Cootje Heeringa-Bothof combineert haar functie als schoolleider met die van beleidsambtenaar bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. 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.



## Dubbelrol

Voldoende aanbod van kwalitatief goed onderwijspersoneel vormt de basis voor goed onderwijs. In verbetering 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 er volgens de Onderwijsinspectie fors en gericht te worden geïnvesteerd in onder meer versterking van de vakinhoudelijke en didactische expertise van leraren en

---

1 Dit hoofdstuk is een aangepaste (uitgebreide) versie van ons artikel 'Blijven leren, beter functioneren' in *Basisschoolmanagement (BSM)* 6/2022.

schoolleiders. De schoolleider heeft daarmee een dubbelrol. Aan de ene kant dient hij of zij de professionele ontwikkeling van leraren te faciliteren en te stimuleren, inclusief het delen van kennis binnen de school (zie ook BSM 3/2022). Aan de andere kant is er de verantwoordelijkheid om aandacht te besteden aan de eigen professionele ontwikkeling. Niet voor niets heeft de beroepsstandaard tot doel om 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 (ofwel strategisch Human Resource Management - sHRM) een centrale plaats in. Zowel in het kader van de terugdringing van personeelstekorten, de versterking van de kansengelijkheid als de verbetering van de kwaliteit van onderwijs is het belangrijk dat schoolbesturen en schoolleiders werk maken van effectief sHRM. Hierin worden onderwijsontwikkeling, professionalisering en organisatieontwikkeling (lerende cultuur) in samenhang versterkt. Uit recent onderzoek blijkt weliswaar dat de meeste leraren periodiek een formeel gesprek met hun leidinggevende hebben, waarin ook hun persoonlijke ontwikkeling aan bod komt, maar dat concrete afspraken hierover weinig worden gemaakt (Vrieling et al., 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 Algemene Vereniging Schoolleiders (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).

## Behoeftte aan opleiding

Behalve aan het kwantitatieve tekort aan schoolleiders (zie ook het hoofdstuk van Van Hassel, Van Nuland, Van der Aa en Van der Meer in deze bundel) dient er ook aandacht te zijn voor de kwaliteit van schoolleiders. Hun vaardigheden en kennis dienen op niveau te zijn om te kunnen voldoen aan de dynamische eisen die aan hen worden gesteld. Er zijn uitdagingen in en om de school, zoals de toenemende verbondenheid met de omgeving, taakverbreding en technologisering, en andere, nieuwe eisen aan wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen. Deze ontwikkelingen stellen schoolleiders in toenemende mate voor inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes. Hoewel schoolleiders zelf in meerderheid van mening zijn dat zij aan deze veranderende eisen kunnen voldoen (Van den Berg, Van den Berg & Scheeren, 2019) ziet de Onderwijsraad ruimte voor verbetering, vooral in de vaardigheden die een uiting

van de strategische component van leiderschap zijn. Dan gaat het onder andere om vaardigheden als reflecteren op het eigen handelen, anticiperen op risico's en dilemma's en strategisch omgaan met de omgeving. Scholing kan hierin een rol vervullen. Maar waaraan moet een schoolleidersopleiding eigenlijk voldoen om effectief invulling aan deze uitdagingen te geven? En hoe ziet het aanbod van schoolleidersopleidingen in Nederland eruit?

## Aanbod van schoolleidersopleidingen

### Inhoud

Er bestaat consensus over de leiderschapspraktijken waarover een schoolleider dient te beschikken. Dat geldt in belangrijke mate ook voor de elementen die in een schoolleidersopleiding aan bod 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 (inservice) en kandidaat-schoolleiders (initiële/preservice 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 standaarden 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;
- voldoende lengte van de opleiding om kritisch en reflectief denken te stimuleren;
- intensieve, praktijkgerichte opdrachten en stages.

In relatie tot de lengte van de opleiding merken Krüger en Andersen (2017) nog op dat kortdurende trainingen weinig effectief zijn, terwijl schoolleiders daar in de praktijk vaak juist de voorkeur aan geven (zie bijvoorbeeld Van der Aa, Van den Berg, Kools & Scheeren, 2017). De voorkeur voor korte trainingen is volgens schoolleiders in het po vooral een gevolg van tijdgebrek en werkdruk (Van den Berg, Van den Berg & Scheeren, 2019).

## Effecten

De effecten van het volgen 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, 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 (Kruger & Anderson, 2017).

## Informeel leren

Behalve uit formeel leren, zoals dat bijvoorbeeld in schoolleidersopleidingen plaatsvindt, bestaat het vak van schoolleider voor een groot deel uit informeel leren. 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).

## Conclusie: continu proces

In plaats van over leiderschapscompetenties wordt binnen de beroepsstandaard voor schoolleiders gesproken over leiderschapspraktijken. Deze bestaan uit een samenhangend geheel van activiteiten die een of meer leidinggevendenden uitvoeren ter verbetering van de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling. Hierbij is er 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 het zoeken naar een manier waarop zij hun persoonlijke kwaliteiten effectief kunnen inzetten en kunnen blijven ontwikkelen. Dagelijks maken zij beslissingen op basis van eigen ervaring, kennis, waarden en vaardigheden, maar ook 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.

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



## 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*. Hoboken, NJ: 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*. Den Haag: NRO en Utrecht: VO-raad.

Onderwijsraad. (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag: Onderwijsraad.

Van den Berg, D, Van den Berg, D., & Scheeren, J. (2019). *Verkenning schoolleiders, Verkenning naar de vraag naar en het aanbod aan schoolleiders in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs.

Van der Aa, R., Van den Berg, D., Kools, M., & Scheeren, J. (2017). *De schoolleider in kaart. Onderzoek naar de kenmerken van schoolleiders in het voortgezet onderwijs, hun taken en verantwoordelijkheden en professionele ontwikkeling*. Utrecht: SRVO.

Vrielink, 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 het ministerie van OCW.

