Christian van den Brekel
Christian van den Brekel is directeur bij stichting INNOVO | Onderwijs op Maat en redacteur van DNM.
E-mail: christian.vandenbrekel@innovo.nl

De basis blijft hetzelfde, alleen het vak verandert

De professionele identiteit van de **po-schoolleider**

Het werk van de schoolleider anno 2023 kun je niet meer vergelijken met dat van pakweg 30 jaar geleden. De veranderende context waarin de basisschool zich bevindt, de bovenschoolse taken die uitgevoerd moeten worden, de complexe vraagstukken die om een oplossing schreeuwen, de voortdurend aan verandering onderhevige wet- en regelgeving in het basisonderwijs, het steeds groter wordende netwerk rondom de school, het werken met up-to-date ICT-systemen, het is veel en het vraagt ook veel van de schoolleider. Het is vooral de verzwaring van de functie en de toename van verantwoordelijkheden die een fors beroep doen op de uitoefening van ons vak.

Maar: betekent dit dan automatisch ook dat de identiteit van de schoolleider is veranderd? Of blijven de persoonlijke eigenschappen, drijfveren en vaardigheden van de 'schoolleider pur sang' juist fier overeind?

Professionele identiteit, oftewel beroepsidentiteit, is het geheel aan waarden, inspiratie en betekenisgeving die een persoon in een professionele setting een unieke eigen identiteit geeft en die hij door zijn handelen aan de ander laat zien. Concreet betekent dit dat schoolleiders in het basisonderwijs de uitdaging hebben om de eigen leiderschapsstijl te verbinden aan hun persoonlijkheid, vaardigheden en drijfveren in de context waarin zij zich bevinden. Sterker nog: uiteindelijk gaat het bij persoonlijk leiderschap en beroepsidentiteit om een goed evenwicht tussen zelfrealisatie, omgevingsbewustzijn en de relatie met anderen (Van den Berg, Stevens, & Vandenberghe, 2013).
Deze benadering is niet bepaald nieuw. Voor schoolleiders is vooral authenticiteit heel belangrijk: een authentieke schoolleider verbindt zijn persoonlijkheid en drijfveren namelijk aan zijn stijl van leidinggeven om vervolgens vanuit de eigen persoonlijke eigenschappen verbinding te maken met anderen. En daarmee raken we gelijk de kern aan van goed en 'tijdloos' leiderschap: duidelijke en open communicatie, vertrouwen geven én nemen en vooral zichtbaar zijn in de school!

'Leiderschap is begrepen worden in je intenties'.

En toch: de uitdaging voor de schoolleider in het hier en nu ligt vooral in het behouden van deze authenticiteit en dat heeft met name te maken met de complexe vraagstukken die steeds groter lijken te worden. Denk maar aan het lerarentekort dat overal in Nederland heerst, de kwaliteitseisen vanuit de overheid die een steeds groter appèl doen op voortdurende verantwoording, de concurrentie met omringende scholen als het

gaat om 'onderscheidend te zijn', de opgelopen leerachterstanden uit het coronatijdperk en natuurlijk niet te vergeten de dagelijkse praktijk met 'duizend-en-één-dingen'. Juist dít vraagt iets anders van de schoolleider anno 2023 en dat maakt het vak niet alleen complexer maar zeker ook uitdagender en spannender. Alleen: is anders dan ook echt anders...?

Wat in ieder geval anders is geworden, is de (door)ontwikkeling van de beroepsgroep zelf: in het primair onderwijs kent de ontwikkeling van de beroepsstandaard en het register van schoolleiders een geschiedenis van ruim 20 jaar. Schoolleiders in het primair onderwijs beschikken sinds 2002 over een beroepsstandaard. In 2013 heeft de beroepsgroep een grote stap gezet met het oprichten van het SchoolleidersregisterPO. Doel hiervan is het versterken van het beroep en het aanzien van de schoolleider door eisen te stellen aan beroepsregistratie en herregistraties. Deze registratie-eisen zijn formeel vastgelegd in de CAO PO en vormen het kader voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van schoolleiders in het primair onderwijs. In 2020 heeft vervolgens een grondige herijking plaatsgevonden van de professionaliseringsthema's waarop schoolleiders zich kunnen (door)ontwikkelen. De nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard gaat uit van een integrale benadering van leiderschap, waarbij leidinggeven aan een school wordt opgevat als 'het vermogen om invloed uit te oefenen op medewerkers van de schoolorganisatie en andere belanghebbenden om zo de visie en doelen van de schoolorganisatie, het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan kinderen, te realiseren' (SchoolleidersregisterPO, 2020).

De meningen binnen het werkveld over de oprichting van het SchoolleidersregisterPO lopen sterk uiteen: waar de ene schoolleider het een meerwaarde vindt om zich voortdurend bij te scholen, ervaart de andere schoolleider het als 'de zoveelste overheidsbemoeie-

nis'. De vraag is echter wel: zouden besturen net zoveel tijd in de ontwikkeling van hun schoolleiders steken als het register er niet zou zijn? En hoe zou het continue leren en verbeteren dan geborgd moeten worden? Waar de schoen wringt is vooral de wijze waarop deze scholing aangestuurd wordt. Met name het verplicht volgen van formele en klassikale cursussen lijkt op weinig steun te kunnen rekenen vanuit het PO-werkveld en doet eerlijk gezegd ook weinig recht aan de ontwikkeling en het leerrendement van de schoolleider. Zelf ben ik hier ook duidelijk over: ik laat me absoluut niet leiden door het aanbod van externe bureaus die bepalen wat ik allemaal zou moeten leren.

Ontwikkeling en professionalisering start in beginsel vooral bij jezelf, gevoed vanuit intrinsieke motivatie, en daarin kies ik bewust mijn eigen route

Ontwikkeling en professionalisering start in beginsel vooral bij jezelf, gevoed vanuit intrinsieke motivatie, en daarin kies ik bewust mijn eigen route. Sterker nog: volgens de ideeën van de Australische leerstrateeg Charles Jennings kan op de werkvloer slechts tien procent aan leereffect optreden door klassieke opleidings- en trainingsactiviteiten. Een veel groter leereffect wordt bereikt door informele uitwisseling met collega's, interactie op de werkvloer, het oppakken en uitvoeren van nieuwe werkzaamheden en het op een andere wijze dan voorheen uitvoeren van activiteiten. Voor professionalisering van schoolleiders is dus juist de koppeling met de praktijk van leidinggeven aan een onderwijsorganisatie een belangrijke voorwaarde: intensieve, praktijkgerichte actieve opdrachten in de school beïnvloeden kennis, houding en vaardigheden van de schoolleider positief. Voor (zeer) ervaren schoolleiders is een doorlopende professionalisering die aansluit op hun specifieke rol, leerstijlen en leervragen juist geschikter. Met andere woorden: opgedane theoretische kennis maakt zaken weliswaar inzichtelijk zodat je ze kunt begrijpen, maar het leereffect zit vooral in de internalisering van je ervaringen met een duidelijke koppeling aan (zelf)reflectie. Met als resultaat verankering van het geleerde en uiteindelijk verandering van gedrag.
Werken aan vernieuwing of verbetering in de school en bewust reflecteren op ervaringen in het werk zijn bij uitstek manieren van informeel leren die ook bewezen effectief zijn. Leervormen als zelfreflectie, feedback vragen, intervisie, het bezoeken van andere scholen en het werken met rolmodellen of mentoren bieden goede mogelijkheden om het informeel leren verder te verankeren in het dagelijks handelen van de schoolleider. Juist op dit vlak liggen nog legio mogelijkheden en 'ontdekkingsreizen' op je te wachten en raak je als schoolleider eigenlijk ook nooit uitgeleerd.

Nog even los van identiteit, persoonlijke kernwaarden en drijfveren: een goed functionerende school wordt vooral aangestuurd en geleid door een schoolleider die onderwijskundig stevig onderlegd is, die vanuit situationeel leiderschap handelt en weet wat effectief is en dus wat werkt in de school. En vooral dat laatste is interessant: wat maakt een schoolleider nu aantoonbaar effectief? In het artikel *Het belang van onderwijskundig leiderschap* (Vernooy, 2017) wordt beschreven dat meer dan 80 procent van de schoolleiders in het primair onderwijs zichzelf ziet als transformationele leider die in hun school een visie neerzet, gezamenlijke doelen opstelt en de leerkrachten veel autonomie geeft. Aangehaald onderzoek van Robinson e.a. door Hattie (2015) toont echter aan dat het effect van transformationeel leiderschap erg laag is (d= 0.12), terwijl onderwijskundig leiderschap veel hoger scoort (d= 0.42).

Scholen die de resultaten van de leerlingen willen verbeteren, en dat zal hoe dan ook altijd de *corebusiness* van je werk blijven, hebben dus juist sterke onderwijskundige leiders nodig. En dat zijn schoolleiders die

hun team op het gebied van lesgeven en leren sturen, die elk schooljaar klassenobservaties uitvoeren, het samenwerken van leerkrachten stimuleren, samen met de leerkrachten het onderwijsprogramma evalueren en zorgen voor een goede sfeer in de school die leidt tot leren. In 'Educational Leadership' (2015) noemt Hattie de kenmerken van onderwijskundige leiders die gepaard gaan met goede leerlingresultaten. De bijbehorende effectgroottes, zoals opgenomen in de onderstaande tabel, liegen er in ieder geval niet om.

Dit toont maar weer eens aan dat investeren in onderwijskundig leiderschap een absolute voorwaarde is om uiteindelijk het (cognitieve) potentieel van leerlingen optimaal te kunnen benutten. Omdat het juist de schoolleiders zijn die condities als schoolcultuur, curriculum en klimaat kunnen beïnvloeden en waarvan we weten dat deze van directe invloed op de leerlingen zijn (Herman en Gates, 2016). Wellicht is dit wel de grootste 'transformatie' die schoolleiders in de loop der jaren hebben ondergaan: zij zijn bij uitstek de onderwijskundige leiders van het lesgeven in het leren in de school!

Maar alle goede bedoelingen ten spijt: goed en effectief leiderschap staat of valt met de invulling en verankering van de eigen beroepsidentiteit. Welke drijfveren, opvattingen en waarden laat je als schoolleider in je handelen zien en hoe authentiek ben je in je werk? Ben je in staat om jezelf echt te leren kennen en durf je met een open blik naar jezelf te kijken? Innerlijke drijfveren vormen in ieder geval een belangrijk aspect van authenticiteit. Naast het kennen van de eigen drijfveren is het van groot belang om ook de drijfveren van de leerkrachten te kennen: hoe verhouden je eigen drijfveren en de drijfveren van de leerkrachten zich tot de doelen die binnen de school worden nagestreefd? En welke waarden streef je als schoolleider na? Waarden bepalen namelijk hoe je als schoolleider tegen zaken aankijkt, welke beslissingen je neemt en welke doelstellingen je hebt (Van den Dungen, Dirkx, & Van Rossum, 2012). Schoolleiders met een sterk zelfinzicht kennen hun waarden en nemen beslissingen die hierop aansluiten. En *last but not least*: welke opvattingen en normen hanteer je op je school? Opvattingen zijn diepe overtuigingen, verwachtingen, vooroordelen, standpunten en denkbeelden over jezelf en de rest van de wereld. Opvattingen bepalen hoe je

Tabel 1. Kenmerken van onderwijskundige leiders die gepaard gaan met goede leerlingresultaten.
Bron: Hattie 2015.

Schoolleiders die:	**Effectgrootte:**
hun invloed als leider regelmatig laten evalueren	d= 0.91
hun collega's richten op het evalueren van hun effectiviteit	d= 0.91
participeren en stimuleren in de professionalisering van leraren	d= 0.91
gericht zijn op een sterk effect van lesgeven en leren	d= 0.84
expliciet zijn voor leerkrachten en leerlingen over wat succes inhoudt	d= 0.77
zich bezig houden met het plannen, coördineren en evalueren van het curriculum	d= 0.74
middelen toewijzen om het lesgeven te prioriteren	d= 0.60
uitdagende doelen stellen en niet alleen maar zeggen 'doe je best'	d= 0.57
duidelijke doelen stellen en hoge verwachtingen uitspreken	d= 0.54
zorgen voor een ordelijke en ondersteunende leeromgeving, zowel in als buiten de klassen, onder andere door de tijd voor lesgeven te beschermen en externe druk voor de leerkrachten weg te nemen	d= 0.49

naar de wereld en dus ook naar je rol als schoolleider kijkt. Normen vloeien voort uit persoonlijke waarden en opvattingen en vormen de leidraad voor je handelen als schoolleider (Smith, 2001).

Maar ongeacht welk 'type' schoolleider je in wezen ook bent en welke waarden, normen en opvattingen je er ook op nahoudt: het stimuleren van een leercultuur op je school is absoluut nodig om de schoolontwikkeling op gang te houden en daarin heeft de schoolleider een duidelijke sleutelpositie. Het creëren van een intrinsieke leercultuur vraagt van schoolleiders dat ze leiding geven aan de professionele ontwikkeling van leerkrachten, professionele ruimte bieden én gespreid leiderschap stimuleren, zodat de kwaliteiten van de teamleden optimaal benut worden. Want iedere schoolleider weet als geen ander: niet het gebouw en de hele infrastructuur eromheen, maar de mensen zelf maken én borgen de kwaliteit van het onderwijs op een school. En bovendien: bij het vormgeven van kwaliteitsmanagement gaat het vooral om de sturing van de schoolleider door aanpassingen te doen in de context of de werkprocessen. Als schoolleider dien je de lijnen uit te zetten op je school en zit je aan de 'stuurknuppel' van alle processen.

'Kwaliteit is een zaak van iedereen, maar het management moet er richting aan geven'.

Al met al maken bovenstaande ontwikkelingen vooral duidelijk dat het vak weliswaar enorm geëvolueerd is en dat de 'regeldrukte' bepaald niet minder is geworden, maar dat het leidinggeven aan teams in de kern niet wezenlijk anders is dan vroeger.

Maar is het dan allemaal oude wijn in nieuwe zakken? Niet helemaal, het is vooral de *authentieke* en *onderwijskundige* schoolleider in een nieuw jasje! ■

Referenties

- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Professionele schoolleiders: beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs.* Schoolleidersregister PO.
- Blekkingh, B.W. (2013). *Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie.* Boom.
- Hattie. J. (2015). *What works best in education: the politics of collaborative expertise.* Pearson.
- Hattie, J. (2015). *High-Impact Leadership.* Educational Leadership, Februari 207 5.
- Simons, R-J. (2014). *Leiding geven aan leren.* SchoolManagement Totaal, 16(5), 4-8.
- McCall, M.W. (2004). *Leadership development through experience.* Academy of Management Executive, 18(3), 127-130.
- Ruijters, M.P.C., & Simons, P.R.J. (2015). Professionaliteit. In M.C.P. Ruijters (Ed.), *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 59-98). Vakmedianet.
- Vernooy, K. (2017). *Het belang van onderwijskundig leiderschap.* Wolters Kluwer.