

PO|VO

COLUMN SIETSKES WASLANDER

Een blik

Schoolleiders zijn er in heel veel soorten en maten. De directeur van een basisschool met 60 leerlingen op het platteland is schoolleider; de deelschoolleider van een vmbo-onderbouw met 800 leerlingen in een grootstedelijke achterstandswijk is schoolleider; een rector van een school met meer dan 5.000 leerlingen verspreid over vier locaties in een provinciestad is schoolleider. Te midden van die grote verscheidenheid hebben ze tenminste één ding gemeenschappelijk. Ze geven allemaal leiding aan leren. Uiteindelijk gaat het natuurlijk om het leren van leerlingen. Schoolleiders hebben daar indirect invloed op. Die invloed loopt via individuele leraren die zich blijven ontwikkelen, via teams van leraren die blijven leren, en niet te vergeten via hun eigen leerproces als schoolleider.

Mede door de enorme variëteit, weet niemand precies hoeveel schoolleiders er eigenlijk zijn. In de officiële statistieken worden schoolleiders, samen met bestuurders, onder de noemer 'directie' geschaard. Volgens die cijfers blijft het aantal 'directieleden' in het voortgezet onderwijs vrij stabiel, rond ruim 3.000 mensen. In het primair onderwijs daalde hun aantal van ruim 11.000 in 2010 tot bijna 10.000 in 2014. Een ruwe schatting is dan dat er, na aftrek van professionele bestuurders, tussen de elf- en twaalfduizend schoolleiders zijn. Ongeveer de helft van die schoolleiders is ouder dan 55 jaar. De komende tien jaar loopt dus veel wijsheid en ervaring de scholen uit. Dat is een zorg. Tegelijkertijd bieden alle benoemingen, bevorderingen en promoties die voor de deur staan ook kansen. Als in al die situaties de vraag wordt gesteld wat deze tijd van schoolleiders vraagt, en hoe we hen daarvoor kunnen toerusten, dan kunnen in relatief korte tijd grote stappen worden gezet op het pad van verdere professionalisering.

Bij een 'staat van de schoolleider' past ook een blik in de spiegel. Niet alleen de context waarin schoolleiders hun werk doen verschilt sterk van elkaar, ook hoe goed schoolleiders dat werk doen. De Inspectie van het Onderwijs beoordeelt de algehele kwaliteit van schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs als 'naar behoren'. Toch constateert diezelfde Inspectie dat naar schatting bijna de helft van de



• prof.dr. Sietske Waslander

• Hoogleraar sociologie, TIAS School for Business and Society.

schoolleiders niet op alle competenties een voldoende scoort. Let wel, dit zijn de basiscompetenties. Op die competenties en het onderzoek van de Inspectie valt ongetwijfeld van alles af te dingen. Los daarvan kunnen we met zo'n uitkomst onmogelijk tevreden zijn. Over tevredenheid gesproken: in het voortgezet onderwijs zijn leraren het minst tevreden over de kwaliteit van schoolleiders. Iets minder kritisch zijn inspecteurs. Nog iets minder kritisch zijn bestuurders. Het meest tevreden over de kwaliteit van schoolleiders, zijn schoolleiders. Hoewel optimisme en een positieve inslag belangrijke eigenschappen zijn voor leidinggevend, geeft dit toch te denken. Als 'leiders van leren' is zelfreflectie een cruciale bekwaamheid voor schoolleiders.

in de spiegel

Zelfreflectie is niet alleen voorwaardelijk om zelf te leren, het is ook cruciaal voor hun rol bij de professionalisering van leraren, en breder: voor het realiseren van een professionele cultuur binnen de school. Reden genoeg om regelmatig – bij voorkeur samen met andere schoolleiders, leraren en bestuurders – in de spiegel te blijven kijken.

Schoolleiders hebben in Nederland een bijzondere positie. Nergens op de wereld hebben scholen zoveel ruimte om zelf beslissingen te nemen. Dat varieert van beslissingen over het curriculum, tot het personeelsbeleid, tot de inzet van middelen. Nederlandse schoolleiders beleven over het algemeen veel plezier aan hun werk, en de autonomie die schoolleiders ervaren draagt daar in belangrijke mate aan bij. Variëteit tussen scholen is een waarde die diep verankerd ligt in ons onderwijsbestel. Sommige scholen zijn klassiek ingericht, andere scholen werken volgens heel nieuwe onderwijsconcepten. Er zijn traditionele vernieuwingsscholen (o.a. Dalton, Montessori, Freinet), vrije scholen, democratische scholen, en ga zo maar door. Dat kan en mag allemaal. Met die grote vrijheden, komen even zo grote verantwoordelijkheden. Juist voor schoolleiders. Het is mede aan hen om een strategische koers te bepalen, en tot een gedragen visie voor de school of afdeling te komen. Het is aan hen om er zorg voor te dragen dat die visie zijn vertaling vindt in het handelen van leraren en het leren van leerlingen. Het is ook aan hen een strakke koers te varen en er voor te waken dat goedbedoelde plannen en oprecht enthousiasme tot allerlei activiteiten leiden die niet in de visie en richting passen. Een visie wordt immers vooral zichtbaar in de dingen die je niet meer doet.

De vrijheid die scholen hebben, krijgt in ieder tijdsgewricht een eigen inkleuring. Als de tekenen niet bedriegen, krijgen scholen de komende jaren (nog) meer ruimte om een eigen koers te varen. Hoewel nog onduidelijk is hoe het curriculum van de toekomst er uit gaat zien, lijkt het idee van een kerncurriculum en een vrij deel op brede steun te kunnen rekenen. In dat geval kunnen scholen het vrije deel van het curriculum in hoge mate zelf invullen. Scholen – ook basisscholen – kunnen dan een eigen profiel ontwikkelen, bijvoorbeeld op het gebied van kunst en cultuur, wetenschap en techniek, of sport en bewegen. Dat vraagt om visie, positie kiezen en keuzes maken.

Ook het externe toezicht verandert. Daar gaan we naar een werkwijze waarin scholen zélf formuleren waar ze voor staan en wat ze bij leerlingen willen realiseren, waarna de Inspectie kijkt of de school dat ook waar maakt. Dat vraagt om visie, het vertalen van die visie naar de dagelijkse praktijk, nagaan hoe het er voor staat en bijstellen waar dat nodig blijkt. Beide voorbeelden geven aan dat er in de nabije toekomst nog meer van schoolleiders wordt gevraagd.

In veel andere landen is het volkomen vanzelfsprekend dat schoolleiders aan specifieke eisen moeten voldoen om hun vak uit te oefenen, en zich moeten blijven ontwikkelen om dat werk te blijven doen. In Nederland zetten we nu ook stappen in die richting. Gezien al het voorgaande zou ik zeggen: hoe eerder hoe beter, wetende dat dit geen garantie is voor daadwerkelijk leren en professionaliseren. Daarom ter afsluiting een uitspraak die voor mij de kern van persoonlijk leiderschap raakt:

“When we are no longer able to change a situation, we are challenged to change ourselves.” – Viktor Emil Frankl

Bronnen:

- Boom, E. van der, & Stuivenberg, M. (2013). Teaching and Learning International Survey (Talis) 2013. Nationaal rapport Nederland. Te raadplegen via www.talis2013.nl.
- DUO (2016). Databestanden “onderwijspersoneel in het primair onderwijs” en “onderwijspersoneel in het voortgezet onderwijs”. Geraadpleegd op 19 maart 2016. https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/.
- Inspectie van het Onderwijs (2014). De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.