

'Goede leiders maken leiders'

Op het NRO-congres verzorgden hogeschooldocenten Meta Krüger en Inge Andersen een sessie over de lerende schoolleider. Twee vragen lagen ten grondslag aan hun literatuuronderzoek: wat doet professionalisering met schoolleiders? En wat zijn de effecten van formeel en informeel leren op het individu, de schoolorganisatie en de kwaliteit van het onderwijs?

Door Suzanne Flipse en Bartjan Vollmuller

De sessie werd voornamelijk bezocht door onderzoekers en schoolleiders. De bezoekers stelden veel verduidelijkende vragen, en dit hielp om een duidelijk beeld te krijgen van het onderzoek. Over de kwaliteit van het onderwijs was weinig literatuur te vinden, daarom hebben Krüger en Andersen dit buiten beschouwing gelaten. Schoolleiders kunnen zich formeel en informeel professionaliseren. Uit het onderzoek is gebleken dat het informele leren niet veel effect heeft en het formele leren een groter effect heeft op het individu en de schoolorganisatie.

Als schoolleiders zich formeel professionaliseren wordt een kritische en reflectieve houding gestimuleerd. De schoolleiders denken 'op een hogere orde' en ontwikkelen hier hun probleemoplossend vermogen, wat leidt tot schoolverbetering. Wanneer schoolleiders gespreid leiderschap (horizontaal in plaats van *top down*) toepassen, zorgt dit voor verbetering van het schoolklimaat.

Binnen de professionalisering is een gestandaardiseerde inhoud voor schoolleiders belangrijk. Het is hierbij wel nodig om deze inhoud betekenisvol te maken, door deze toe te passen binnen de individuele context van schoolleiders. Dit zorgt ervoor dat de praktijk gekoppeld wordt aan de theorie.

Uit het onderzoek bleek dat het leren in gemengde groepen, met ervaren en beginnende schoolleiders, een positief effect heeft op hun ontwikkeling. Ondanks de verschillende belangen van ervaren en beginnende schoolleiders is het goed om met en van elkaar te leren. Zeer ervaren schoolleiders hebben de behoefte om gerevitaliseerd te worden en om opnieuw gemotiveerd te raken. Dit kan gebeuren door bijvoorbeeld beginnende schoolleiders, die een andere kijk aannemen dan de zeer ervaren schoolleiders.

Nederland is het enige land waar je met een pabo-diploma een schoolleider kunt worden. In andere landen moet je hiervoor een speciale opleiding hebben gevolgd. In Nederland is weinig onderzoek gedaan naar professionalisering onder schoolleiders en de gevonden literatuur kwam voornamelijk uit Angelsaksische landen. Een vraag uit het publiek was hierbij of deze beelden uit Angelsaksische landen niet te veel overgenomen zouden worden, aangezien in deze landen veelal andere onderwijsopvattingen worden gehanteerd.

Aan het eind van de sessie werd een aantal aanbevelingen gedaan die zijn voortgekomen uit de literatuur, bijvoorbeeld geen aparte schoolleidersopleiding voor po en vo, nadruk leggen op onderwijskundig leiderschap, en een beleidsverandering van informeel naar formeel leren. Het was fijn om deze praktische betekenis van het onderzoek mee te krijgen.