



# Kern van het vak!

Een gedeelde kennisbasis voor schoolleiders  
in het voortgezet onderwijs

**Maart 2016**



The image features several overlapping, thin blue lines that form abstract, angular shapes. These shapes are primarily located on the right side of the page, extending from the top and bottom edges towards the center. The lines create a sense of depth and movement, framing the central text.

**Kern van  
het vak!**



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	4
<b>Introductie</b> .....	6
Professionalisering: standaard en register .....	7
Waarom een kennisbasis? .....	9
Kennisbasis met zeven professionaliseringsthema's .....	10
Gebruik en verdere ontwikkeling van de kennisbasis .....	11
<b>Hoofdstuk 1</b> Persoonlijk leiderschap .....	14
<b>Hoofdstuk 2</b> Ontwikkeling van kennis en kwaliteit .....	22
<b>Hoofdstuk 3</b> Inrichting van het (toekomstig) onderwijs .....	32
<b>Hoofdstuk 4</b> Verbinding met de omgeving .....	40
<b>Hoofdstuk 5</b> Regie en strategie .....	50
<b>Hoofdstuk 6</b> Leiding geven aan verandering .....	58
<b>Hoofdstuk 7</b> Diversiteit .....	66
<b>Geraadpleegde literatuur</b> .....	76

# Voorwoord

Op 31 maart 2016 is het Schoolleidersregister VO geopend en kunnen wij ons als schoolleiders aanmelden. Met het register willen we laten zien dat we als schoolleiders trots zijn op ons beroep, dat we ons continu professioneel ontwikkelen, en dat we gezamenlijk en individueel werken aan de kwaliteit van ons beroep. Het Schoolleidersregister VO is een kwaliteitsregister van, voor en door schoolleiders in het voortgezet onderwijs: een instrument voor versterking van de individuele professionalisering en van de beroepsgroep als geheel. De regie van het register ligt dan ook bij de schoolleiders.

De eerste stap naar het register was de totstandkoming van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO (u vindt deze als aparte brochure achterin deze publicatie). Deze stelt vier vragen: wie is de schoolleider, wat zijn de relevante competenties, welke kennis en bekwaamheden zouden we als schoolleider moeten hebben, en welk professioneel gedrag. Deze vier elementen zijn ontwikkelingsgericht opgesteld: ze bieden handvatten en ze geven richting voor verdere ontwikkeling. De beroepsstandaard is – net als het register – tot stand gekomen door en met schoolleiders.

De beroepsstandaard biedt helderheid over het 'wat'. Maar schoolleiders bepalen zelf, binnen hun eigen context, volgens welke koers zij zich ontwikkelen en hoe zij de elementen van de standaard vertalen naar hun dagelijkse praktijk. Het vak van schoolleider is divers en de invulling daarvan is niet louter op basis van de beroepsstandaard te bepalen. Daarom heeft het Schoolleidersregister VO een kennisbasis ontwikkeld met daarin de kern en de context van het schoolleidersvak. De kennisbasis vormt een aanvulling op, en hangt nauw samen met de beroepsstandaard en het register.

De kennisbasis voor schoolleiderschap is te definiëren als:

een breed fundament van toepasbare, overdraagbare kennis over effectieve interventies, dat het vak van schoolleiders omlijnt en waarop zij hun handelen kunnen baseren.

Het is geen *basiskennis*, maar is bedoeld om schoolleiders te ondersteunen bij hun professionalisering.

Deze publicatie bevat de eerste versie van de kennisbasis, die de komende jaren in overleg met de schoolleiders steeds zal worden aangepast aan de actualiteit.

In de publicatie gaan we in op de totstandkoming, de thema's en het gebruik van de kennisbasis. Bij elk van de zeven thema's hebben we een expert en een schoolleider gevraagd om op het thema te reflecteren.

Ik hoop dat u door de kennisbasis geïnspireerd wordt om na te denken over en aan de slag te gaan met uw verdere professionalisering. Ik nodig u ook graag uit om met ons mee te denken over het register, de beroepsstandaard en de kennisbasis. Samen gaan we aan de slag voor een nog sterkere beroepsgroep.


**Jos Cremers**

Voorzitter Stichting Schoolleidersregister VO

Kern van het vak!

# Introductie





Als schoolleider hebt u uw takenpakket in de loop der tijd niet alleen diverser en uitdagender, maar ook zwaarder en complexer zien worden. U krijgt steeds meer taken, bijvoorbeeld op het terrein van onderwijsontwikkeling (toekomstgericht onderwijs), financieel beheer, opbrengstgericht werken en passend onderwijs. Die taken kunnen bovendien snel veranderen door beleidswijzigingen, nieuwe inzichten en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Dat vergt van u dat u voortdurend werkt aan uw professionele ontwikkeling, zodat u kunt anticiperen op die veranderingen, uw team daarin kunt begeleiden en het gesprek erover kunt aangaan met het bestuur, professionele organisaties en andere belanghebbenden.

### **Professionalisering: standaard en register**

Kunnen omgaan met veranderingen en verantwoordelijkheden vraagt van schoolleiders aandacht voor hun professionele ontwikkeling.

**Professionalisering** is te definiëren als:

*een voortdurend proces om de competenties en vaardigheden van de schoolleider in een continu veranderende context te verbeteren en verder te ontwikkelen en daarmee het beroep te versterken.*

Professionalisering is te beschouwen als een proces met drie stappen. De eerste stap is afbakening van het deskundigheidsdomein. Daarmee maken schoolleiders expliciet welke expertise zij bezitten en voor welke taken zij verantwoordelijkheid willen nemen. De tweede stap is gericht op kwaliteitsverbetering en bestaat uit het gericht verzamelen, ontwikkelen en verspreiden van kennis over die deskundigheid. De derde stap, beroepsvorming, heeft als doel de vereiste zeggenschap en autonomie te bereiken om daadwerkelijk de verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Met het instellen van een beroepsstandaard en de ontwikkeling van een register voor schoolleiders zijn in 2014 twee belangrijke stappen gezet op de route naar een sterke en professionele beroepsgroep. De **beroepsstandaard** stelt vier vragen die duidelijkheid geven over de deskundigheid van schoolleiders: wie is de schoolleider, wat zijn de relevante competenties, welke kennis en bekwaamheden mogen we verwachten en welk professioneel gedrag? Deze vier elementen zijn ontwikkelgericht opgesteld: ze bieden handvatten en geven richting voor verdere ontwikkeling. Door zich in te schrijven in het **register** laten schoolleiders zien dat zij voldoen aan de competenties en bekwaamheden die het schoolleiderschap met zich meebrengt. Ook het register is ontwikkelgericht: het stimuleert schoolleiders voortdurend te blijven werken aan kwaliteitsverbetering.

De beroepsstandaard biedt helderheid over het 'wat'. Maar schoolleiders bepalen zelf, binnen hun eigen context, volgens welke koers zij zich ontwikkelen en *hoe* zij de elementen van de standaard vertalen naar hun dagelijkse praktijk. Het vak van schoolleider is divers en de invulling daarvan is niet louter op basis van de beroepsstandaard te bepalen. Het Schoolleidersregister VO heeft daarom de ambitie een zogenaamde **kennisbasis** te ontwikkelen en te onderhouden. Deze vormt een aanvulling op, en hangt nauw samen met, de beroepsstandaard en het register.

| De kennisbasis vormt een aanvulling op de  
| beroepsstandaard en het register

## Waarom een kennisbasis?

Kennis en professionalisering hangen nauw samen. Kennis van het vakgebied is een essentiële bouwsteen bij alle aspecten van professionalisering: (1) het afbakenen van het vakgebied, (2) kennisopbouw over dat vakgebied, en (3) professionele autonomie om die kennis, op grond van eigen afwegingen, op de juiste wijze toe te passen. Anders gezegd: kennis van het vak helpt schoolleiders hun deskundigheid te benoemen en deze af te grenzen, biedt een basis voor verdere ontwikkeling en onderstreept waarom schoolleiders als beroepsgroep ruimte en vertrouwen verdienen.

De **kennisbasis voor schoolleiderschap** is dan ook te definiëren als:  
*een breed fundament van toepasbare, overdraagbare kennis over effectieve interventies, dat het vak van schoolleiders omlijnt en waarop zij hun handelen kunnen baseren.*

Door zich de kennisbasis eigen te maken en daarbinnen relevante competenties en bekwaamheden te ontwikkelen, laat een schoolleider zien dat hij de expertise bezit om verantwoordelijkheid te nemen voor de taken die aan het vakgebied zijn verbonden en dat hij hier ook naar handelt.

De beroepsgroep zal zelf een uitspraak willen doen over welke kennisbasis relevant is in het kader van haar professionalisering. Alleen een *gedeelde* kennisbasis:

- › ondersteunt schoolleiders in hun dagelijkse werk bij het onderbouwen (en verantwoorden) van allerlei beslissingen.
- › maakt het deskundigheidsterrein van de beroepsgroep als geheel inzichtelijk, wat de profilering, ontwikkeling en erkenning van het beroep ten goede komt.
- › biedt schoolleiders inzicht in actuele kennis over de belangrijkste ontwikkelingen die op hun pad (gaan) komen.
- › vormt een praktisch handvat voor opleiders die de beroepsstandaard en actuele ontwikkelingen willen afdekken in hun aanbod.

- › kan een gestructureerde opmaat vormen voor het formuleren en onderhouden van de beroepsstandaard en het register voor schoolleiders.

Voor de goede orde: een kennisbasis is iets anders dan basiskennis! Daarnaast is de kennisbasis uitdrukkelijk *niet* bedoeld om schoolleiders de maat te nemen, maar om hen te ondersteunen in hun professionalisering. Bepalend is dat schoolleiders de afwegingen en keuzes die zij maken in hun eigen specifieke context kunnen onderbouwen op grond van de kennis die zij opdoen. Tot slot is het belangrijk de kennisbasis in alle opzichten te zien als een groeidocument dat een handvat biedt voor de richting waarin schoolleiders zich ontwikkelen.

| Een kennisbasis is iets anders dan  
| basiskennis!

## Kennisbasis met zeven professionaliseringsthema's

In 2015 heeft het Schoolleidersregister VO stappen gezet op weg naar een eigen kennisbasis voor schoolleiders in het vo. In de eerste plaats zijn gesprekken gevoerd met schoolleiders, werkgevers en opleiders over de belangrijkste ontwikkelingen, uitdagingen en thema's waar schoolleiders in hun dagelijkse praktijk mee te maken hebben. Samen met hen zijn die ontwikkelingen tijdens een conferentie over de kennisbasis geclusterd.

In de tweede plaats is literatuurstudie verricht naar wat er de afgelopen vijf jaar in wetenschappelijke artikelen en andere media is verschenen over leiderschap in het voortgezet onderwijs. Daarbij is specifiek gekeken naar publicaties die gaan over de richting waarin het vak zich ontwikkelt, zoals VO2020, de Regiegroep Leermiddelenbeleid, het Project Leerling2020 en het Doorbaakproject Onderwijs en ICT.

De bevindingen uit de praktijkverhalen en literatuur bleken goed op elkaar te passen. De clusteringen hebben geleid tot een kennisbasis met zeven professionaliseringsthema's:

1. Persoonlijk leiderschap
2. Kwaliteitsontwikkeling
3. Inrichten van het (toekomstig) onderwijs
4. Verbinding met de omgeving
5. Regie en strategie
6. Leiding geven aan verandering
7. Diversiteit

In het bepalen van deze thema's is de stem van de schoolleiders leidend geweest. De kennisbasis is van hen, komt in nauwe samenspraak met hen tot stand en is per definitie alleen effectief als deze breed door de beroepsgroep wordt gedragen.

In het bepalen van de thema's is de stem van de schoolleider leidend geweest

## Gebruik en verdere ontwikkeling van de kennisbasis

In het vervolg van deze publicatie worden de zeven professionaliseringsthema's verder toegelicht. Daarmee is de kennisbasis echter niet 'af': het betreft een eerste, beknopte uitwerking. Het is aan de beroepsgroep om een verdere uitwerking te stimuleren, passend bij de kennisbehoefte van schoolleiders. Tevens is het aan schoolleiders om te bepalen hoe zij de kennisbasis blijvend actualiseren: in de loop der tijd veranderen immers de inhoud van het vak en de inzichten daarover.

Deze uitwerking biedt evenmin een volledige beschrijving van het vak, al vormt zij daartoe wel de opmaat. De uitwerking is vooral bedoeld als praktisch hulpmiddel bij de professionalisering en het nadenken over de rol van de schoolleider. Tevens dient zij als input voor opleiders die in het ontwerp van opleidingen en training willen aansluiten bij de behoeften van de beroepsgroep en de beroepsstandaard.

Per thema is beschreven waarom het relevant is, waar het thema over gaat en wat het betekent voor de dagelijkse praktijk en professionele ontwikkeling van de schoolleider. Steeds is de koppeling gemaakt tussen de vijf – meer abstracte – basiscompetenties uit de beroepsstandaard en de concrete betekenis daarvan voor de dagelijkse praktijk. Wat wordt er met inachtneming van die competenties van schoolleiders gevraagd? De vijf basiscompetenties zijn:

- 1 Creëren van een gezamenlijke visie en richting
- 2 Realiseren van een coherente organisatie
- 3 Bevorderen van samenwerken, leren en onderzoeken
- 4 Strategisch omgaan met de omgeving
- 5 Analyseren en probleem oplossen

Bij elk thema is de vraag hoe de schoolleider – met inachtneming van uw eigen specifieke context – aan zijn competenties kunt werken. Welke uitdagingen horen erbij? Welke vragen kan de schoolleider zich stellen? En wat is er uit onderzoek bekend over de rol van schoolleiders?

De uitwerking in de volgende hoofdstukken is nadrukkelijk niet bedoeld als een sluitend overzicht of een afvinklijst. De thema's van de kennisbasis zijn bedoeld om de beroepsgroep te faciliteren in de dialoog over professionalisering en de kern van het vak.

| De kennisbasis faciliteert de beroepsgroep in de dialoog over professionalisering




Kern van het vak!

Hoofdstuk 1

# Persoonlijk leiderschap





Het thema 'persoonlijk leiderschap' gaat over u als schoolleider. Over wie u bent als mens, hoe u in het leven staat, wat u gevormd heeft en hoe u dat vertaalt in het uitoefenen van uw functie en het leiden van anderen. Bij elke situatie en bij ieder onderwerp waar u in uw werk mee te maken hebt, zet u uw eigen persoon en vaardigheden in. Persoonlijk leiderschap is het fundament van uw schoolleiderschap. Het bepaalt hoe u leiding geeft aan uw organisatie en hoe u de overige professionaliseringsthema's invult.

### Waar gaat het thema over?

In het vo neemt de aandacht voor het leiderschap van de schoolleider toe.<sup>1</sup> Leiderschap werd vroeger vaak gekoppeld aan de formele functie van schoolleider. In de loop van de jaren heeft dit hiërarchische perspectief plaatsgemaakt voor een complexer perspectief op schoolleiderschap. Daarin bestaat meer aandacht voor de interne en externe ontwikkelingen waarmee leiders worden geconfronteerd en de verschillende logica's en actoren die binnen de schoolorganisatie met elkaar verbonden dienen te worden.<sup>2</sup> Leiderschap wordt steeds meer gezien als een kenmerk van interactie en relaties tussen actoren<sup>3</sup> en wederzijdse beïnvloeding.<sup>4</sup> Persoonlijk leiderschap speelt daarbij een belangrijke rol.

.....

<sup>1</sup> O.a. Hargreaves (2011), Van den Dungen, Dirx, Van Russum (2012), Waslander, Dückers & van Dijk (2012), Andersen en Krüger, (2012), De Wit (2012).

<sup>2</sup> Lindemann (2014).

<sup>3</sup> Ogawa & Bossert (1995).

<sup>4</sup> Lindemann & van Eijck (2013).

Bij persoonlijk leiderschap gaat het erom dat de leider handelt vanuit zelfinzicht (zicht op de eigen persoonlijkheid) en vanuit zicht op zijn eigen persoonlijke kwaliteiten en de voor hem belangrijke waarden.<sup>5</sup> Persoonlijk leiderschap kent daarmee een aantal ontwikkelgebieden. Allereerst de persoon achter de schoolleider (wie bent u?), uw visie en ambitie (wat wilt u?) en uw leiderschapsvaardigheden (wat kunt u, wat doet u en wat wilt u ontwikkelen?). Het gaat over hoe goed u uzelf kent en hoe u zichzelf als leidinggevende presenteert. Dit is mede bepalend voor de wijze waarop u omgaat met uitdagingen binnen en buiten de school. Het gaat ook over uw visie en ambities. Wat is voor u belangrijk en welke richting wilt u geven aan uw team, ouders en leerlingen en hoe betrekt u hen in het formuleren van deze richting? Hoe faciliteert u als leidinggevende de vertaling naar doelen?

Tot slot gaat het thema over uw vaardigheden en strategieën. Waarom doet u de dingen zoals u ze doet? Door de toenemende veranderingen en diversiteit van de schoolomgeving wordt situationeel leiderschap steeds belangrijker. Dat houdt in dat u in staat bent om, afhankelijk van wat de situatie vraagt, de juiste strategie of vaardigheid in te zetten. Persoonlijk leiderschap gaat dan ook over het leggen van verbindingen tussen de eigen persoonlijkheidskenmerken, waarden en de relevante competenties. Maar het gaat ook over het inzetten van interpersoonlijke vaardigheden zoals inspireren en motiveren en het stimuleren van samenwerken en leren.<sup>6</sup>

## I | Waarom doet u de dingen zoals u ze doet?

.....

<sup>5</sup> Andersen en Kruger (2013).

<sup>6</sup> Zenger & Folkman (2009).

## Rol en professionele ontwikkeling van de schoolleider

Als schoolleider bent u uw eigen instrument. Bij elke situatie en bij ieder onderwerp waar u in uw werk mee te maken hebt, neemt u uzelf mee en zet u uw eigen persoon en vaardigheden in. Tegelijkertijd zult u, net als uw collega's, met dezelfde type vragen en uitdagingen geconfronteerd worden die om uw leiderschap en (ontwikkeling van) specifieke basiscompetenties vragen.

In het licht van de beroepsstandaard vraagt persoonlijk leiderschap bijvoorbeeld van u dat u kunt reflecteren op hoe uw persoonlijk leiderschap past bij de visie van uw school:

- > Hoe passen uw ideeën over onderwijs en over leidinggeven bij de ideeën over onderwijs en over leidinggeven van de andere direct betrokkenen?
- > Welke aspecten van uw persoonlijk leiderschap beïnvloeden de wijze waarop u organisatiekenmerken vormgeeft?
- > Welke leiderschapsstrategieën bevorderen samenwerken, leren en onderzoeken bij uw team en op uw school? Wat werkt wel en wat niet?
- > Welke aspecten van uw persoonlijk leiderschap zijn versterkend of wellicht verzwakkend bij het anticiperen op signalen of ontwikkelingen in uw omgeving?
- > Welke aspecten van uw persoonlijk leiderschap hebt u kunnen inzetten om de leerprestaties van de leerlingen te verbeteren?
- > Waar staat u over drie jaar, op het gebied van uw persoonlijk leiderschap?

Professionele ontwikkeling op dit thema kan u helpen om deze vragen en uitdagingen op betekenisvolle wijze het hoofd te bieden.

### I Als schoolleider bent u uw eigen instrument

## Daniëlle Verschuren | 'Zoek de spanning op'

**Daniëlle Verschuren is bij TIAS Academic Director van de Master of Management in Education bij Tias, is vrijgevestigd coach en adviseur en promoveerde op 'Het geheim van de innovatieve schoolleider'. Welk belang hecht zij aan de persoonlijke aspecten van leiderschap?**

"In de huidige opvattingen van leiderschap kan niemand meer volstaan met het afvinken van een competentielijstje om te zeggen: ik ben een goede leider. Een groot deel van wat wij beschouwen als 'goed leiderschap' is persoonlijk leiderschap: hoe zet ik mijn capaciteiten in? Voel ik aan wat ik wel en niet moet doen en wanneer ik een bepaald type interventie beter wel of beter niet kan inzetten?

Een jaar of vijftien geleden was de professionalisering van schoolleiders nog vrij instrumenteel van aard: vaardigheden, gesprekstechnieken, *finance*. Nu is er naast deze zaken ook veel meer aandacht voor de persoon van de leider. Natuurlijk kan niemand zich door scholing een andere persoonlijkheid aanmeten, maar wel kun je aspecten daarvan op verschillende manieren en in verschillende lagen ontwikkelen.

De eerste stap hierin is te erkennen dat voorkeuren in je denken je zowel kunnen helpen als in de weg staan. Naarmate je beter herkent wanneer je vanuit je kracht werkt, of juist niet, kun je bewuster keuzes maken. Als ik vanuit mijn gedrevenheid vaak spontaan dingen oppak, kan ik leren om tot tien te tellen en me af te vragen of ik zelf het initiatief zal nemen of dat ik het beter aan een collega kan laten. Mijn collega, die langer tijd nodig heeft en pas dingen oppakt als hij zich veilig voelt, kan ook leren om wat minder afwachtend te reageren.

Om een goede leider zijn, is het daarnaast belangrijk dat je de context kunt lezen. Wanneer je dat goed kunt en weet wat het met je doet, kun je in vele contexten opereren. Goede schoolleiders hebben met elkaar gemeen dat ze bij zichzelf blijven, dat zij weten wie zij zijn en hoe ze in elkaar steken en vooral ook: dat zij beschikken over het vermogen om hun eigen verhaal te integreren in hun huidige leiderschap. Zij zijn wat dat betreft in balans en nemen veel tijd voor reflectie. Vaak zie je dat zij in dit proces bewust mensen opzoeken die hen 'lastige' feedback geven.

Op een vergelijkbare manier voeren goede leiders ook intern een dialoog. Uit mijn promotieonderzoek, *Het geheim van de innovatieve schoolleider*, blijkt dat het veel oplevert om diepgaand in gesprek te zijn met je interne stemmen, juist ook over minder goed nieuws. Ik heb ontdekt dat leiders die intern de spanning opzoeken, daar veel van leren en grote sprongen maken in hun leiderschap.

Uiteindelijk is het geheim van goed schoolleiderschap dat je een verbinding maakt tussen het gesprek in jezelf (intrapersoonlijk) en het gesprek dat je voert met anderen (interpersoonlijk). Als je dat aangaat, kun je als leider sterk groeien.”



## Anita Swenneker | 'Ik hoef niet de expert te zijn'

**Anita Swenneker is rector van het Ignatiusgymnasium in Amsterdam. Welke rol speelt persoonlijk leiderschap van de schoolleider naar haar mening in de school?**

"In de tijd dat ik tiener was en speelde met de gedachte om schoolleider te worden, dacht ik: als schoolleider ben je de baas en vertel je wat er moet gebeuren. Maar zo gaat het helemaal niet. In werkelijkheid ben ik veel meer bezig met vragen als: hoe zit ik zelf in elkaar, hoe reageren anderen op mij, met welke schaduwkanten van mijzelf moet ik rekening houden om de samenwerking met anderen niet in de weg te zitten? Alle scholing en professionalisering die ik de afgelopen jaren heb gevolgd, gaat daarover: hoe ben ik met anderen in verbinding? Natuurlijk wordt van mij als schoolleider verwacht dat ik een knoop doorhak als het nodig is; dat moet gebeuren en dat doe ik ook. Maar de vragen die ik net noemde, zijn veel belangrijker voor wat ik kan bijdragen.

Leiderschap zit bij iedereen. Ik wil dat iedereen in de vooruit-stand staat en zelf leiderschap pakt. Want wie verantwoordelijkheid draagt, voelt dat zijn werk van betekenis is. Dat zie ik in de school ook gebeuren: collega's pakken heel gedreven hun verantwoordelijkheden zonder dat iemand hen daarop wijst. Zou ik vertellen wat er moet gebeuren, dan denk ik dat we veel minder mooie dingen zouden zien.

Eigenlijk beschouw ik mezelf als onderwijsondersteuner. Wat ik doe, heeft meer verwantschap met ondersteunende taken dan met de kerntaak van de school: onderwijs geven aan leerlingen. Het is mijn verantwoordelijkheid om alle zakelijke dingen zo te regelen dat iedereen de gelegenheid krijgt initiatief te nemen, zichzelf te professionaliseren, initiatieven uit te proberen, kortom, zijn rol te pakken.

Is persoonlijk leiderschap op deze wijze mogelijk in allerlei organisaties ook buiten het onderwijs? Als er geen grote problemen spelen in een organisatie, denk ik dat het kan. Persoonlijk leiderschap zie ik vooral als de organisatie en jezelf heel goed kennen en investeren in de mensen en cultuur. Het gaat daarbij niet zozeer over het wat, maar over hoe je de dingen met elkaar doet. Het zit 'm in de houding die je moet hebben om ervoor te zorgen dat de mensen in de organisatie de mooiste dingen kunnen bereiken. Natuurlijk helpt het bij het werken op een school wel dat ik zelf uit het onderwijs kom, maar ik hoef niet de expert op ieder vlak te zijn. Mooie ontwikkelingen bedenken we met elkaar.

Wat ik als mijn verantwoordelijkheid zie, is om aan te geven wat de algemene nieuwe ontwikkelingen zijn en welk en wanneer deze op de agenda komen te staan. We bedenken samen de speerpunten, maar ik houd de vinger aan de pols en zeg: als dit is waar we naartoe willen, laten we het dan de komende tijd daar en daarover hebben. Dat is meer een kwestie van inspireren dan van overtuigen.”




Kern van het vak!

Hoofdstuk 2

# Ontwikkeling van kennis en kwaliteit





Leren is niet alleen iets voor leerlingen. Schoolverbetering vraagt van alle medewerkers in een school de attitude om continu te werken aan het verbeteren van kennis, competenties en vaardigheden.<sup>7</sup> Spontane of bewuste leerervaringen komen overal in organisaties voor. Voor u als schoolleider is het de kunst om een lerende houding te bevorderen en de leerervaringen op alle organisatieniveaus (leerling, docent, schoolleider, bestuur) met elkaar in lijn te brengen. Op die manier kan de opgedane kennis een structurele plaats in de organisatie krijgen. Die kennis is te gebruiken om processen in de organisatie te verbeteren, maar idealiter doen ook individuele leraren er in de lessen hun voordeel mee.

### Waar gaat het thema over?

Scholen die meer aandacht hebben voor het leren van docenten, genereren hogere leeropbrengsten, blijkt uit onderzoek.<sup>8 9</sup> Docenten laten leren, is evenwel gemakkelijker gezegd dan gedaan. Een effectieve school laat zich niet van bovenaf plannen: *managed change* leidt zelden tot de gewenste uitkomsten.<sup>10</sup> Dat komt doordat innovatie doorgaans grillig verloopt en doordat een te

.....  
<sup>7</sup> Verbiest (2009).

<sup>8</sup> Marks & Printy (2003).

<sup>9</sup> Geijsel, Krüger & Slegers (2010).

<sup>10</sup> Louis (1994).

mechanische, planmatige aanpak de motivatie, creativiteit en autonomie van docenten kan ondermijnen. Dat wil niet zeggen dat planmatige activiteiten op schoolniveau geen rol spelen. Aandacht voor kwaliteitsbeleid hangt wel degelijk samen met leeropbrengsten.<sup>11</sup> Ook het verzamelen en analyseren van data over de klassen heen is zinvol.<sup>12</sup> Bepalend is echter of de docenten zich bij die activiteiten betrokken voelen en of zij zelf een lerende houding aannemen. Dat houdt in dat zij nagaan welk effect hun handelen op leerlingen heeft en op grond van hun bevindingen besluiten dat handelen al dan niet bij te stellen.

Systematisch reflecteren en evalueren blijkt in de praktijk bij te dragen aan leren en het duurzaam doorvoeren van vernieuwingen.<sup>13</sup> Zo'n reflecterende houding is kenmerkend voor een professionele leergemeenschap.<sup>14</sup> Centraal daarin staat een lerende cultuur: een open klimaat van ambitie en vertrouwen waarin medewerkers (formeel en informeel) leren, kennis overdragen en feedback geven als vanzelfsprekende onderdelen van hun werk beschouwen.<sup>15</sup> Dat medewerkers hun handelen met kennis onderbouwen, is allereerst belangrijk om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen verbeteren. Daarnaast heeft die onderbouwing een functie in de transparantie en verantwoording naar anderen, zoals het bestuur, de inspectie en ouders. Door keuzes te onderbouwen, kunt u laten zien wat u hebt gedaan, waarom en met welk resultaat.

Het handelen onderbouwen met kennis  
is belangrijk om de kwaliteit van het  
onderwijs te kunnen verbeteren

.....  
<sup>11</sup> Hofman (2013).

<sup>12</sup> Krüger (2010).

<sup>13</sup> Geijsel & Van Eck (2011).

<sup>14</sup> Lomos, Hofman en Bosker (2010).

<sup>15</sup> Geijsel & Meijers (2005).

## Rol en professionele ontwikkeling van de schoolleider

Als schoolleider moet u ervoor zorgen dat het leren verankerd raakt in zowel de structuur als cultuur van de organisatie. Bij structuur gaat het om kennismanagement: het optimaal benutten van kennis door de ontwikkeling ervan te stimuleren en de opbrengsten te delen, toe te passen en te evalueren.<sup>16</sup> Bij cultuur gaat het om het aanjagen van een lerende houding. Schoolleiders moeten een setting creëren waarin docenten niet alleen hun werk doen, maar ook gericht werken aan het uitbouwen van hun expertise.

Een belangrijke taak van schoolleiders is dan ook om te sturen op reflectie van medewerkers in hun dagelijkse praktijk.<sup>17</sup> Als schoolleider kunt u die professionalisering richten door een onderzoekende houding te stimuleren, met leraren in dialoog te gaan en het leren te faciliteren.<sup>18</sup> Dat laatste verdient bijzondere aandacht. Het is belangrijk om professionele ontwikkeling niet alleen met woorden te stimuleren, maar ook daadwerkelijk de condities te scheppen. Dat laatste schiet er vaak bij in omdat de tijd of faciliteiten ontbreken, of omdat de systematiek van waarderen en belonen er niet mee overeenstemt.<sup>19</sup> De kunst is om leren onderdeel te laten zijn van alle organisatieprocessen.

Ontwikkeling van kennis en kwaliteit is geen op zichzelf staande activiteit. Het is aan u om dit op zo'n manier in te zetten dat het bijdraagt aan de doelen van de school en ten goede komt aan de dagelijkse praktijk en de ontwikkeling van docenten. Belangrijke vragen in het licht van de beroepsstandaard zijn:

- › Welke beweging heeft de school voor ogen en welke kennis en personele ontwikkeling is voor de gestelde doelen nodig?

.....  
<sup>16</sup> Weggeman (2000).

<sup>17</sup> Runhaar, Sanders & Slegers (2008).

<sup>18</sup> Verbiest (2011).

<sup>19</sup> Zie over het belang van die samenhang de tekst over regie en strategie.

- › Hoe kan ik een op leren gerichte leer- en werkcultuur bevorderen?
- › Welke consequenties heeft dat voor de besteding van het budget, de inrichting van de organisatie en de inzet van docenten?
- › Welke kennis van de omgeving van de school is nodig en welke onderzoekskennis kan bijdragen aan het bereiken van organisatiedoelen?
- › Hoe kan ik kennis gebruiken om belangrijke ontwikkelingen tijdig te signaleren en daarop te anticiperen?

Het is belangrijk om professionele ontwikkeling niet alleen met woorden te stimuleren, maar ook daadwerkelijk de condities te scheppen



## Louise van de Venne | 'Practice what you preach'

**Louise van de Venne is docent onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht en freelance docent bij TIAS Business School aan de Universiteit van Tilburg. Zij houdt zich onder meer bezig met de school als lerende organisatie en de rol van leiderschap. Ook deed zij onderzoek naar onderwijskwaliteit in het mbo. Hoe kijkt zij aan tegen het ontwikkelen van kennis en kwaliteit?**

“Natuurlijk moet je als schoolleider het kwaliteitszorgsysteem goed op orde hebben – de hard controls, zagezegd. Je moet weten wat goed en minder goed gaat en data gebruiken om te zien hoe je ervoor staat. Dan kun je je handelen onderbouwen met kennis. Maar nog belangrijker is eigenlijk hoe je met die kennis omgaat. Dat je op school een cultuur tot stand brengt waarin docenten lerend gedrag vertonen waardoor ze voortdurend werken aan verbetering. In zo’n cultuur mogen ook dingen fout gaan. Die verdwijnen niet in de doofpot, maar worden onder ogen gezien om van daaruit te verbeteren.

Samen met collega’s heb ik onderzoek gedaan naar onderwijskwaliteit in het mbo. Ook al zijn die resultaten niet een-op-een over te zetten naar het vo, interessant is dat wij zagen dat het helpt om nadrukkelijk op kwaliteit te focussen. Hoe meer dat gebeurt, hoe vaker het gesprek erover gaat, en hoe verder de organisatie komt in haar ontwikkeling. Een voorwaarde is wel dat je docententeams voldoende middelen en faciliteiten geeft.

Een andere voorwaarde is dat je als schoolleider voorbeeldgedrag vertoont. Ik zie de schoolleider echt als een reflective practitioner, die samen met collega-schoolleiders casussen uit zijn eigen praktijk zou moeten bespreken, op dezelfde manier als docenten onderling dat doen: wat gaat goed, wat niet, hoe kan ik daarmee omgaan? Het is *practice what you preach*.

Leernetwerken kunnen op dit punt heel inspirerend zijn. Het probleem is vaak niet dat schoolleiders de kennis missen om te verbeteren: ze hebben door jarenlange ervaring vaak veel kennis vergaard. Alleen is die kennis dikwijls impliciet. Informele vormen van leren kunnen helpen om kennis te expliciteren, waardoor je verder komt. Er is onderzoek dat erop wijst dat het zo werkt: in scholen waar schoolleiders aan hun eigen professionalisering werken, verbeteren ook de teamprestaties.

Als schoolleider moet je dan wel op alle lagen in de organisatie systematisch het gesprek aangaan: wat verstaan wij onder onderwijskwaliteit? Hoe strookt dat met onze visie? Want je bent niet de enige die leidinggeeft: in alle lagen van de organisatie is sprake van leiderschap. Al die professionals moet je laten merken hoe waardevol ze zijn. Je moet ze ruimte geven, ze erbij betrekken, ze mede-eigenaar maken van het doorlopende proces van kwaliteitsverbetering.

Na jaren waarin schoolleiders meer gericht waren op het managen van hun groeiende schoolorganisaties is het belangrijk om nu de omslag te maken naar een professionele cultuur waarin schoolleiders meer met mensen bezig zijn. Als schoolleider ben je de verbindende factor tussen alle lagen in de school en vervolgens ook naar buiten. In die verbinding heb je een unieke rol te vervullen.”



## Alle van Steenis | ‘Niet vóór, maar met de mensen denken’

### **Alle van Steenis is rector van het Kaj Munk College in Hoofddorp. Hoe werkt hij in zijn school aan het ontwikkelen van kennis en kwaliteit?**

“Voor elke school is een lerend klimaat een voorwaarde. Onze core business is leren! Als schoolleider speel je daarbij een gigantisch grote rol. Leraren leren beter als de schoolleider ook leert. Het vergt lef om kwetsbaar te zijn, fouten te maken en daarover de dialoog aan te gaan. Als schoolleider moet je mensen voorgaan in die ontwikkeling. Dus vorm ik samen met mijn negen teamleiders zelf ook een lerend team.

Elke maandag zitten wij van kwart over negen tot twaalf uur bij elkaar. De eerste 45 minuten gaat het over ieder van ons persoonlijk. Vervolgens diepen we één, maximaal twee thema's uit. En ja, aan het eind doen we ook nog praktische zaken. Met deze opzet voorkom je dat je de hele ochtend over de waan van de dag zit te vergaderen en blijft het leerproces op gang. Mijn teamleiders en ik gaan trots en geïnspireerd de week in.

Informeel leren, samenwerken, volgens mij zit daar de crux. Ik maak veel mee dat er wijze mensen op een school komen om te zeggen hoe de mensen het daar moeten doen, maar elke school is anders en elke situatie is anders. Je acteert, vervolgens ga je reflecteren en evalueren. Als schoolleider moet je niet vóór maar met de mensen gaan denken. Anders neem je professionals hun autonomie en zelfvertrouwen af. Het zijn mensen met hart voor de school; als je die in hun kracht zet, dan creëer je die lerende cultuur.



De eerste stap is dat je met elkaar gaat praten over wat leren is en hoe je dat stimuleert. Daarmee wordt iedereen verantwoordelijk voor zijn leerproces. Om dit te laten werken moet je de teams niet te groot maken. Bij ons zijn het maximaal achttien docenten en dat is al veel. Elk team bevat twee teacher-leaders die een master hebben gehaald en een onderzoeksdocent in het kader van de academische opleidingsschool.

Een lerende cultuur is bij ons echt een feit en dat zou ik iedere school gunnen. Ons organogram is ook niet zo'n hark met allemaal haakjes naar beneden: ik zie onze organisatie als een verzameling cirkels van lerende teams. Overigens moet je dit als schoolleiding wel mogelijk maken. Ruimte creëren in tijd en middelen. Iemand die met een lerarenbeurs een master volgt, gaven wij bijvoorbeeld net die ééntiende fte erbij zodat hij een volle dag per week vrijgesteld is.


Ook moet je niet bang zijn om steeds opnieuw het gesprek aan te gaan. In een aantal van onze teams kwam de lerende cultuur vorig jaar niet uit de verf. Dan moet je het lef hebben om het anders in te richten. Wij zijn met iedereen gaan praten en hebben de structuur veranderd. Over het effect zijn we heel tevreden: alle teams zitten nu in een nieuwe flow."



Kern van het vak!

Hoofdstuk 3

# Inrichting van het (toekomstig) onderwijs



In het onderwijs is het leren van leerlingen het primaire proces. Als schoolleider vervult u daarin een paradoxale rol: u hebt er geen directe bemoeienis mee en toch hebt u grote invloed. Als schoolleider stelt u doelen en gaat u de dialoog aan over goed onderwijs. De inrichting van het onderwijs heeft ook een formele kant. Door u te buigen over moderne leermiddelen, keuzeruimte voor leerlingen, de samenhang tussen vakken, metacognitieve vaardigheden en de rol van toetsing geeft u vorm aan een eigentijds leerklimaat, waarin leerlingen zich kunnen voorbereiden op de banen van morgen.

### Waar gaat het thema over?

De inrichting van het onderwijs gaat over wat er in de klas gebeurt. Docenten zijn daarbij uiteraard cruciaal, maar als schoolleider hebt u de belangrijke taak om die leraren goed onderwijs te laten verzorgen.<sup>20</sup> Verschillen tussen leerlingprestaties zijn mede om die reden terug te voeren op kwaliteitsverschillen tussen schoolleiders.<sup>21</sup> <sup>22</sup> Hoe meer tijd schoolleiders besteden aan taken gericht op het primaire proces, hoe hoger de leeropbrengsten zijn.<sup>23</sup> Die inhoudelijke kant komt in literatuur steeds meer naar voren als kernonderdeel van het schoolleidersvak.<sup>24</sup>

.....

<sup>20</sup> Grift, Van der (2010).

<sup>21</sup> Voor samenvatting zie: Inspectie van het Onderwijs (2014).

<sup>22</sup> OESO (2014).

<sup>23</sup> Krüger, Witziers (2003).

<sup>24</sup> Simons (2014).

De onderwijskundige en pedagogische visie gaat over het leren in de klas, maar kan ook consequenties hebben voor de organisatie: denk aan de vaardigheden die nodig zijn om die visie uit te voeren. De visie kan tevens implicaties hebben voor zaken als ICT, de inrichting van lokalen of zelfs de huisvesting van de school.

Omgekeerd heeft de snelle ontwikkeling van ICT ook consequenties voor de inrichting van het onderwijs. Moderne communicatiemiddelen bieden niet alleen alternatieven voor het traditionele leerboek, maar ook toegenomen mogelijkheden voor individuele leerroutes.<sup>25</sup> De inrichting van het onderwijs gaat daarmee niet alleen over de vraag welke organisatie past bij de visie van de school, maar ook over de vraag hoe die inrichting en visie zich ontwikkelen als gevolg van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

## Rol en professionele ontwikkeling van de schoolleider

Uit onderzoek blijkt dat op scholen die hoge leeropbrengsten behalen, de schoolleiders het belang van leerlingprestaties (in brede zin) benadrukken. Ook benoemen zij basisvaardigheden voor teamleden, stimuleren zij dat teamleden die vaardigheden verwerven en versterken, bemoeien zij zich met onderwijsmethoden en de coördinatie daarvan, evalueren zij het onderwijs regelmatig en creëren zij een klimaat gericht op leren.<sup>26</sup>

Als schoolleider hebt u bij onderwijsvernieuwing dus een belangrijke rol. Opvattingen over leren en het resultaat daarvan wijzigen in de loop der tijd en ook leermiddelen evolueren. De veranderende inzet van ICT bewijst dat. Het is aan u om in samenspraak met docenten te bepalen welke maatschappelijke en technologische ontwikkelingen invloed hebben op het onderwijs. Een belangrijke vraag die u zich tot slot moet stellen, is wanneer het onderwijs eigenlijk geslaagd is. De meningen daarover zijn niet eenduidig. Besturen en de inspectie sturen

.....

<sup>25</sup> Zie hierover ook het hoofdstuk diversiteit.

<sup>26</sup> Krüger et al. (2003).

vooral op harde opbrengsten als slagingspercentages, terwijl ouders en leerkrachten ook kijken naar zaken als sfeer en bejegening.<sup>27</sup>

De inrichting van het onderwijs vraagt van u als schoolleider allereerst dat u kunt meepraten over wat er in de klas gebeurt: zowel over het curriculum als over didactiek en pedagogiek. U moet bovendien een relatie kunnen leggen tussen de visie en doelen van de school en het primaire proces in de klas. Als die relatie ontbreekt, bestaat het gevaar dat de visie een papieren tijger wordt. Toekomstgericht onderwijs vereist verder een scherp oog voor uw omgeving, zoals de opmerkingen over ICT al aangeven. Belangrijke vragen zijn:

- > Welke consequenties heeft onze visie voor wat er in de klas gebeurt?
- > En voor hoe het onderwijs is georganiseerd?
- > Welke maatschappelijke ontwikkelingen hebben daar invloed op of zouden dat moeten hebben?
- > Hoe zorg ik ervoor dat maatschappelijke veranderingen (zoals digitalisering) daadwerkelijk hun weerslag krijgen op de pedagogische opdracht van de school, de wijze van lesgeven en wellicht ook het curriculum?
- > Hoe neem ik docenten en ouders daarin mee?

Het is aan u om in samenspraak met docenten te bepalen welke maatschappelijke en technologische ontwikkelingen invloed hebben op het onderwijs

.....  
<sup>27</sup> Hofman (2014).

## **Ton Backx** | ‘Geef het nieuwe een kans’

### **Ton Backx is decaan van de faculteit Electrical Engineering aan de TU Eindhoven. Hoe kijkt hij aan tegen de rol van de schoolleider bij de inrichting van het onderwijs van de toekomst?**

“Het onderwijs staat voor grote veranderingen. Nieuwe, online informatiesystemen hebben een hoge vlucht genomen, terwijl het onderwijs nog maar een fractie van die nieuwe mogelijkheden gebruikt. Wereldwijd zie je echter al dat onderwijsinstellingen meer en meer gebruik maken van elkaars voorzieningen. Er zijn bijvoorbeeld vlot studenten van de TU/e die online college volgen bij MIT of Stanford.

Ook scholen in het voortgezet onderwijs kunnen met behulp van die nieuwe, rijke informatiebronnen hun programma op andere manieren gaan invullen. Dat biedt kansen: met moderne middelen kun je het onderwijs veel persoonlijker inrichten. Gepersonaliseerd leren wordt mogelijk zonder dat het een zware last op de schouders van de school hoeft te zijn.

Het aansturen van een dergelijke ontwikkeling vraagt wel het een en ander van de schoolleider. Het is vooral belangrijk dat je een visie hebt waarmee je mensen kunt inspireren. Daar zul je dus eerst zelf gedegen over moeten nadenken, bijvoorbeeld door met andere schoolleiders van gedachten te wisselen, binnen je bestuur of binnen een netwerk – daar bestaan tal van mogelijkheden voor.

Vervolgens is het zaak om mensen mee te nemen in die visie. Hoogopgeleide mensen moet je niet direct willen aansturen, dat is vragen om ellende. Het is meer een kwestie van verleiden en ruimte geven: een leeromgeving creëren waar mensen in teamverband zelf met de nieuwe mogelijkheden aan de slag kunnen gaan. Dat zal onherroepelijk leiden tot meer diversiteit: jongere collega's zullen

nieuwe mogelijkheden waarschijnlijk anders benutten dan oudere. Dat geeft niet, als je iedereen maar weet te betrekken bij het gedachtegoed.

De wereld zal nooit meer hetzelfde zijn en omgaan met die doorlopende veranderingen is een leertraject dat je met zijn allen moet doormaken. Als schoolleider is het je rol om mensen enthousiast te krijgen en ze te stimuleren om hun ervaringen met anderen te delen. Wat naar mijn ervaring helpt, is om zelf in de praktijk actief te blijven. Ik heb er nooit spijt van gehad dat ik in al mijn jaren als decaan en faculteitsvoorzitter ook college ben blijven geven. Je weet dan hoe dat is en dat heeft in onderwijskundige discussies zeker meerwaarde.

Natuurlijk is het zaak om bij alle veranderingen het goede te behouden – denk aan ons systeem van landelijke eindexamens, dat is redelijk uniek in de zin dat het vervolgopleidingen en werkgevers een goed beeld geeft van wat jongeren in huis hebben. Maar met alle nieuwe middelen die er zijn, moet het mogelijk zijn om niet alleen de huidige kwaliteit te handhaven, maar daar bovendien te komen. Dat is je rol als schoolleider: zorgen dat het goede behouden blijft én het nieuwe een kans krijgt.”



## **Arend Smit** | 'Je moet meewerkend voorman zijn'

### **Arend Smit is rector van het Corlaer College in Nijkerk. Hoe kijkt hij aan tegen de rol van de schoolleider bij de ontwikkeling van toekomstgericht onderwijs?**

"Ik denk dat je als schoolleider richting moet geven aan de school, ruimte moet geven aan de afdelingen en steun moet geven aan de mensen. Om te beginnen: als schoolleider ben je in de positie om vanuit integraliteit naar de toekomst van de school te kijken. Het is belangrijk om daar vanuit je visie bewust richting aan te geven. Dat wil niet zeggen dat je persoonlijk alles moet gaan bedenken en beoordelen. Laat teams vooral zelf nadenken over problemen en oplossingen voor dat deel van het onderwijs waar zij voor verantwoordelijk zijn. Bij ons maakt het team BBL zelf het afdelingsplan voor de basisberoepsgerichte leerweg, het team H/V het afdelingsplan voor havo/vwo.

Natuurlijk zie je dan dat de ene afdeling verder is dan de andere. Dat is niet zo erg; je creëert op deze manier betrokkenheid en eigenaarschap voor het primaire proces en dat is waar het bij ontwikkeling om draait. Niet alles lukt, dat geeft ook niet, als je maar evalueert en er samen van leert. Ik geloof heel erg in ontwikkeling als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, als iets wat je samen doet, in verbinding met elkaar.

Zelf zetten wij daar sterk op in. Wij laten nieuwe medewerkers bijvoorbeeld uitdrukkelijk kennismaken met onze visie en met wat we van hen vragen: dat je je open opstelt, dat je transparant bent, dat je kunt omgaan met feedback. We doen ook veel aan scholing op deze terreinen. Docenten komen daar vaak zelf al mee: wij willen beter worden in coachen, kunnen we daar begeleiding bij krijgen? Nu loopt er een video-interactietraject.



Bij dit alles moet je wel uitkijken dat je niet alle docenten door dezelfde mal wilt halen. Laat iemand individueel onderzoek doen, zet een ander in een schrijfteam, afhankelijk van waar hun kwaliteiten liggen en hoe je ze intellectueel kunt uitdagen. Laat docenten ook vooral naar buiten gaan en datgene wat ze daar zien, presenteren aan de rest van hun team. In dat opzicht doen wij het echt anders dan vroeger. Toen kwamen er veel meer deskundigen van buiten de school in. Nu laten we onze eigen mensen kennis halen en in de school verspreiden. Deelname aan netwerken als WON en PLEION is voor ons heel belangrijk.


Als je school op deze manier met ontwikkeling bezig is, is het wel belangrijk om daar als school-leider midden in te blijven staan. Ik zeg wel eens: je moet meewerkend voorman zijn. Om die reden geef ik bijvoorbeeld zelf ook nog les. Dan houd je feeling met wat dat betekent. Je ziet wat er nodig is aan randvoorwaarden: tijd, geld, ruimte, een omgeving waarin innoveren mag. Het voorkomt dat je vervalt in theoretische verhalen: je voelt beter aan wat er gebeurt in de school.”



Kern van het vak!

Hoofdstuk 4

# Verbinding met de omgeving



Uw school is een van de actoren in een bredere lokale omgeving. U hebt steeds meer te maken met een in hoog tempo veranderende maatschappelijke omgeving, gekenmerkt door globalisering, individualisering, diversiteit en snel veranderende demografische, maar ook technologische ontwikkelingen. De buitenwereld komt steeds meer uw school binnen. Andersom leren uw leerlingen steeds vaker buiten het klaslokaal. Daarnaast hebt u steeds meer te maken met lokale samenwerkingsverbanden op het gebied van onderwijs, jeugd en zorg en wordt u geconfronteerd met steeds kritischer wordende ouders en veranderende bestuursverbanden. Als schoolleider staat u hier middenin. In dit thema gaat het om uw relatie en interactie met ouders, uw bestuur en andere stakeholders en op welke wijze u ze betreft bij uw school.

### Waar gaat het thema over?

Er is sprake van een toenemende verwevenheid van scholen en hun omgeving. Dit komt bijvoorbeeld door landelijke wetgeving en regionale afspraken; denk aan Passend Onderwijs. Ook op sectorniveau wordt steeds meer aandacht geschonken aan het belang van de omgeving voor de school, hetgeen leidt tot afspraken die implicaties hebben voor uw organisatie.<sup>28</sup> Eveneens is de relatie

.....

<sup>28</sup> O.a. VO-agenda 2014-2020 – Klaar voor de Toekomst, VO 2020.

met de bredere omgeving veranderd. Ouders en andere stakeholders stellen hoge eisen en spreken de school en het schoolbestuur daarop aan. Zij zijn belangrijke partners van de school geworden, die een direct belang hebben bij de optimale ontwikkeling van leerlingen.<sup>29</sup> Uit onderzoek blijkt dat schoolleiders verschillende strategieën hanteren bij het zoeken naar verbindingen en samenwerking met de omgeving. Resultaten wijzen erop dat strategieën gericht op actieve betrokkenheid en co-creatie met belanghebbenden ertoe leiden dat relaties duurzamer worden en het aanbod van scholen waardevol wordt gevonden.<sup>30</sup>

Niet alleen de externe omgeving van de school verandert; ook binnen het schoolbestuur zijn de verhoudingen gewijzigd.<sup>31</sup> Door de scheiding van toezicht, bestuur en management zijn de posities van bestuurders en schoolleiding de afgelopen jaren veranderd. Het bestuur is op grotere afstand komen te staan; tegelijkertijd is zowel intern als bij de toezichthouders een grotere behoefte aan informatie ontstaan.<sup>32</sup> Schoolleiders en bestuurders moeten in onderlinge dialoog hun verhoudingen bepalen en tot een productieve samenwerking komen. Kortom, zowel de 'verticale' als de 'horizontale' verantwoording hebben een vlucht genomen.

Tegelijkertijd is de toenemende verwevenheid een proces vanuit de scholen zelf. Schoolleiders zien in dat zij samen met stakeholders beter in staat zijn om de talenten van hun leerlingen te ontwikkelen en leerachterstanden weg te werken. Ook zijn zij beter in staat de visies en doelen van de betrokken partijen op elkaar af te stemmen.<sup>33</sup> Bovendien kunnen scholen door verbindingen te leggen, ouders

.....  
<sup>29</sup> Marzano (2000), Smeets (2007), Minderman, van Eijck en Lindemann (2012).

<sup>30</sup> Van Eijck (2014).

<sup>31</sup> Code Goed Bestuur.

<sup>32</sup> Moller (2008).

<sup>33</sup> Hofman, Steijn, Hofman (2013).

en leerlingen een breder en aantrekkelijker aanbod doen, niet alleen qua onderwijs, maar ook op het gebied van cultuur, muziek en sport.<sup>34</sup>

Actieve betrokkenheid en co-creatie met  
belanghebbenden leiden ertoe dat relaties  
duurzamer worden

## Rol en professionele ontwikkeling van de schoolleider

Al deze ontwikkelingen vragen van u als schoolleider dat u meer dan voorheen kunt inspelen op de omgeving. U moet kunnen anticiperen op veranderingen in die omgeving en kunnen samenwerken met diverse partijen. U bent steeds meer een strateeg en netwerker. Iedere schoolleider gaat hier op zijn eigen manier mee om. Tegelijkertijd zult u, net als uw collega's, geconfronteerd worden met typen vragen en uitdagingen die eisen stellen aan uw verbindend vermogen en (ontwikkeling van) specifieke basiscompetenties.

In het licht van de beroepsstandaard vraagt verbinden met de omgeving van u dat u in staat bent om samen met uw omgeving de (toekomstige) behoeften van leerlingen te identificeren en hiervoor al of niet samen relevant aanbod te creëren. Het vraagt dat u de waarde/effecten van het aanbod inzichtelijk kunt maken en dat u zich hierover verantwoordt naar uw verschillende belanghebbenden. Dit betekent ook dat u scherp moet kunnen analyseren wie uw stakeholders zijn en hoe u hen bij de school wilt betrekken. Sommigen zult u willen informeren,

.....  
<sup>34</sup> Denk bijvoorbeeld aan bredeschoolarrangementen of doorgaande lijnen school en omgeving.

anderen consulteren en met weer andere partners wilt u mogelijk gezamenlijk aanbod creëren. Sommigen betreft u mogelijk al bij het proces van uw visie en strategievorming, anderen misschien pas bij de uitvoering van activiteiten. Het vraagt van u dat u zich bewust bent van de diverse strategieën die u in verschillende situaties kunt hanteren. Eveneens vraagt het van u dat u de inbreng van belanghebbenden kunt vertalen naar een passende visie en strategische ambities.

Belangrijke vragen zijn:

- > Hoe verbindt u deze visie en ambities met de ontwikkeling en ambities van uw partners?
- > Hoe vertaalt u invloed vanuit de omgeving binnen uw organisatie of binnen het netwerk waarin u actief bent, bijvoorbeeld in termen van aanbod, sturing en verantwoording?
- > Hoe moet de verhouding van uw school tot de omgeving (actoren en ontwikkelingen) zich over drie jaar ontwikkeld hebben en wat gaat u daarvoor doen?
- > Hoe borgt u dat bereikte resultaten overeind blijven?

Professionele ontwikkeling op dit thema kan u helpen om deze vragen en uitdagingen op betekenisvolle wijze het hoofd te bieden.



## **Femke Geijssel** | ‘Sociale verbinding maakt kennis delen gemakkelijker’

**Femke Geijssel is algemeen directeur van de NSO-CNA Leiderschapsacademie en bijzonder hoogleraar Onderwijskunde, in het bijzonder leiderschap en management van onderwijsinstellingen. Hoe ziet zij de rol van de schoolleider op het gebied van verbinding met de omgeving?**

“Een positie als leidinggevende brengt automatisch met zich mee dat je op verschillende plekken buiten de school komt en van verschillende kanten benaderd wordt. Dat is een voortdurende uitdaging om je breder te oriënteren dan op je eigen school. Het geeft gelegenheid om je te laten inspireren: door kennisbronnen, beleid, contacten, noem maar op. Zou dat niet onderdeel van het functioneren van elke professional moeten zijn? Iedere schoolleider zal het zijn mensen van harte gunnen. Maar ik vraag me wel eens af of schoolleiders er voldoende bij stilstaan dat zij in een unieke positie zijn om dit – op allerlei manieren – voor hun medewerkers mogelijk te maken.

Je kunt kennis mee naar de school in nemen, je kunt stimuleren dat medewerkers naar buiten gaan of je kunt juist mensen van buiten mee de school in nemen. Dat wordt nog interessanter als je er een analytische component aan toevoegt. Je kunt bijvoorbeeld iemand laten komen om een verhaal over meer- of hoogbegaafdheid te vertellen, maar je kunt diezelfde persoon ook vragen om vooraf eens in de school rond te kijken. Dan kan hij of zij aan de hand van observaties met de mensen in gesprek gaan: waarom gaat het hier zoals het gaat? Niet met als doel te beoordelen – zeker niet – maar om samen te analyseren en te reflecteren. Want door te beginnen met nieuwsgierigheid, door elkaar vragen te stellen, vallen nieuwe kennis en inzichten op een vruchtbaarder bodem. Anders gezegd: door te investeren in kennis én sociale verbinding, bevordert je kennisdeling in verbinding



met de professionals. Uit onderzoek weten we dat kennis delen niet goed gaat als die sociale verbinding er niet is.

Het is natuurlijk niet nodig dat je als schoolleider altijd het kanaal bent. Laat teamleden vooral zelf initiatieven nemen. Wat je als schoolleider doet, is een combinatie van faciliteren en stimuleren. Daarbij heb je wel een sleutelrol: uit onderzoek in het basisonderwijs weten we dat de schoolleiders met een sterk kennisnetwerk buiten de school ook de schoolleiders zijn die er goed in slagen om vanuit een visie professionele ontwikkeling bij hun medewerkers te stimuleren. Mensen spreken elkaar vaker, er wordt in de organisatie meer gesprek georganiseerd én wellicht het belangrijkste: het gesprek gaat meer over de inhoud. Weliswaar is de lijn van schoolleider naar leraar in het vo minder direct, maar je kunt je ditzelfde mechanisme op diverse lagen in het vo voorstellen.

Het mooie is dat de stroom vervolgens twee kanten op werkt. Hoe meer kennis een schoolleider langs de weg van sociale verbinding de school in weet te brengen, hoe vaker die schoolleider door docenten benaderd zal worden met vragen om informatie. En dat stimuleert jou weer om buiten de school op zoek te gaan naar kennis en informatie. Het wordt tweerichtingsverkeer.”



## José van Koten | ‘Spin in het web’

**José van Koten is afdelingsleider Eerste Fase op het Reviuslyceum, onderdeel van de Lentiz Onderwijsgroep, en beheert bovendien de portefeuille ICT. Wat betekent verbinding met de omgeving voor haar?**

“Zowel in mijn werk als afdelingsleider op het Reviuslyceum als in mijn rol als portefeuillehouder ICT voor de school merk ik dagelijks hoe groot de verwevenheid met de omgeving is. Als middenmanager werk ik vooral aan verbinding in de interne omgeving van de school: het vertalen van strategie en beleid naar praktische handvatten in de klas. In mijn rol als teamleider ICT heb ik niet alleen te maken met de tien verschillende scholen van onze onderwijsgroep, maar ook met alle partijen die een rol spelen bij onze aanbesteding van de ICT, en dat zijn er heel veel. Een groot deel van mijn werk bestaat eruit dat ik al die partijen met elkaar verbind. Ik ben letterlijk de spin in het web, degene die al die stemmen en belangen aan elkaar knoopt. Dat is heel arbeidsintensief.

Als schoolleider moet je in zo’n positie voortdurend laveren. Onze onderwijsgroep gelooft in de meerwaarde van ICT voor het onderwijs. Wij zien ICT als ondersteunend aan een andere pedagogiek en didactiek die beter past bij kinderen van nu en wij vinden het onze opdracht om daarmee aan het werk te gaan. Maar als je de strategie van je organisatie aanpast, moet je zowel intern als extern wel kijken wat dat betekent. Intern is de vraag of je de organisatiecapaciteit voor hebt en extern of er voldoende draagvlak is bij stakeholders en of het past binnen landelijke kaders. Intern gaat het vaak over het wegnemen van vermeende weerstand bij docenten – iets waar vaak vooral onzekerheid achter schuilgaat. Extern gaat het om het wegnemen van het idee bij stakeholders dat we niets anders doen dan tablets naar binnen dragen. Het is aan ons om duidelijk te maken dat in de combinatie ICT en onderwijs het geheel echt meer is dan de som der delen.

Verbinding met de omgeving gaat voor mij ook over netwerken. Ik moet als teamleider ICT voortdurend bij alle partijen informatie ophalen. Wat is er technisch mogelijk? Wat is er onderwijskundig mogelijk? Wat is er beleidsmatig mogelijk? Daarnaast zijn wij aangesloten bij diverse netwerken: een ICT-netwerk en een netwerk van Europese wetenschappers, omdat we het belangrijk vinden ook daar onze stem te laten horen.


Eigenlijk gaat het niet zozeer over veranderingen in wát je doet, maar over het veranderen van mensen, over het responsief maken van je schoolorganisatie. ICT-veranderingen lijken technisch van aard, maar waar het om gaat is de vraag of je als organisatie veerkrachtig genoeg bent om je open te stellen voor invloed van buiten. Zijn onze scholen zo responsief dat wij meningen van buiten meenemen in ons eigen leerproces? Mijn grootste opdracht is het, al die stemmen voor elkaar te vertalen terwijl ik ondertussen voeling houd met onze visie. Dat is voor mij verbinding met de omgeving.”



Kern van het vak!

Hoofdstuk 5

# Regie en strategie



Een school heeft tot doel het leren van leerlingen te faciliteren. Dat het leren vooral in de klas gebeurt, wil niet zeggen dat factoren op schoolniveau geen rol spelen, integendeel. Op schoolniveau worden de condities gecreëerd die effectief leren mogelijk maken. Als schoolleider hebt u daarbij een dubbele taak. Het is aan u om met het oog op leren de juiste koers te bepalen en die uit te dragen (strategie). Daarnaast zorgt u ervoor dat alle processen in de school soepel lopen en dienstbaar zijn aan die koers (regie). Oftewel: u maakt helder waar u met de school naartoe wilt en u gaat daarvoor.<sup>35</sup>

### Waar gaat het thema over?

Een schoolleider neemt doorlopend beslissingen. Die beslissingen kunnen gaan over de huisvesting, het aannemen van personeel, lesmateriaal, samenwerking binnen een vakgroep, noem maar op. Ogenscheinlijk hebben die zaken weinig met elkaar te maken, maar schijn bedriegt. Idealiter staan alle beslissingen in dienst van het uiteindelijke doel om het leren van leerlingen te optimaliseren. Scholen die daar beter in slagen, zijn effectiever.<sup>36 37</sup> De gebieden waarop de schoolleider regietaken moet vervullen – schoolorganisatie, schoolcultuur, onderwijsorganisatie, personeel en facilitaire zaken – zijn op te vatten als

.....

<sup>35</sup> Verschuren (2013).

<sup>36</sup> Marzano, Waters (2009).

<sup>37</sup> Kiryakides, Creemers, Antoniou, Demetriou (2009).

sturingsdomeinen die de schoolleider tot zijn beschikking heeft om de doelen en visie van de school te bereiken.<sup>38</sup>

Dat uitgangspunt maakt de regierol van de schoolleider veel breder en uitdagender dan een aantal op zichzelf staande routinematige, beheersmatige taken. Om een goede strategie te kunnen bepalen en uitvoeren, is basiskennis nodig van alle processen die zich afspelen in een school. Onder het thema 'regie en strategie' valt daarom een breed arsenaal aan onderwerpen, zoals onderwijskundig beleid, HRM, kwaliteitsbeleid, bedrijfsvoering en huisvesting.<sup>39</sup> Al die zaken moeten op zichzelf in orde zijn, maar zijn ook te gebruiken als sturingsdomeinen om organisatiedoelen te bereiken.

## Rol en professionele ontwikkeling van de schoolleider

Een school is weliswaar een bijzonder type organisatie, maar net als in andere organisaties is het belangrijk dat alles soepel loopt. Preciezer: dat te midden van alles wat in de school speelt en wat op de school af komt, het leren van leerlingen altijd doorgaat en dat daar onverminderd de focus op blijft liggen. Om dat te bereiken, moet een schoolleider basiskennis hebben van alle processen in de school en die met elkaar in verband kunnen brengen.<sup>40 41 42</sup> Dat is niet vanzelfsprekend in een onderwijssysteem waarbij de afstand tussen docenten en de directie zeker bij grote scholen aanzienlijk is en de verbinding afhankelijk is van het middenmanagement.

Dagelijks leiding geven aan de school is niet de enige taak van de schoolleider. Het is ook zijn taak om een strategische koers te bepalen en de organisatie-

.....

<sup>38</sup> Dwyer, Barnett & Lee (1987).

<sup>39</sup> Robinson, Hohepa, Lloyd (2009).

<sup>40</sup> Waslander, Dückers, Van Dijk (2012).

<sup>41</sup> Hofman, Hofman (2011).

<sup>42</sup> Hofman, Hofman, Guldemond (2001).

processen daarop af te stemmen. Strategie en regie staan niet los van elkaar: er moet een verband bestaan tussen het beleid, de organisatie en het personeel van de school.<sup>43</sup> Anders geformuleerd: de strategische visie moet tot uitdrukking komen in de dagelijkse processen in de school en uiteindelijk ook in het gedrag van medewerkers. Een goede schoolleider is in staat om die vertaling te maken en in praktijk te brengen. Dat kan hij doen door de visie te verwoorden, maar ook door nieuwe werkwijzen te introduceren, anders te belonen of door zelf het juiste voorbeeld te geven. Daarbij is het belangrijk dat hij niet topdown stuurt. Een planmatige aansturing blijkt voor schoolverbetering namelijk ontoereikend.<sup>44</sup> Voor docenten is nadruk op samenwerking, coördinatie, motivatie en eigen verantwoordelijkheid onontbeerlijk. Vanuit team- en afdelingsplannen werken zorgt voor draagvlak; het motiveert en versterkt het onderwijs.

Regie en strategie vraagt van u als schoolleider niet alleen dat alles op rolletjes loopt, maar ook dat er verbinding is tussen de bedrijfsprocessen en dat u uw medewerkers daarin meeneemt. Belangrijke vragen aan de schoolleider in het licht van de beroepsstandaard zijn:

- > Hoe zorg ik ervoor dat alle bedrijfsprocessen in dienst staan van de doelen en visie van de school?
- > Hoe zorg ik ervoor dat docenten richting, ruimte en ruggensteun ervaren voor het dragen van individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leren en onderwijzen en het curriculum dat daarbij hoort?
- > Hoe zorg ik voor goede (en tweezijdige!) communicatie?
- > Welke inrichting van de organisatie is het meest stimulerend voor de ontwikkeling van zowel de medewerkers als de organisatie?

Wat er ook op de school afkomt, de focus moet op het leren van leerlingen blijven liggen

<sup>43</sup> Camp, Erens (2002).

<sup>44</sup> Louis (1994).

## Joseph Kessels | 'Op weg naar een gezamenlijk doel'

**Joseph Kessels is hoogleraar Human Resource Development, verbonden aan de Universiteit Twente en hoogleraar Educational Leadership aan de Open Universiteit. Hoe ziet hij de rol die de schoolleider speelt op het terrein van strategie en regie?**

"Het is heel aantrekkelijk om de schoolleider te beschrijven als de kapitein die aan het roer staat en het schip daadkrachtig naar de haven stuurt die hij voor ogen had. In werkelijkheid gaat het niet zo makkelijk. Het is naïef om te denken: ik ben schoolleider, dit is mijn visie op onderwijs, zet me maar ergens neer en ik leid de school wel.

Een schoolleider werkt per definitie met een team van mensen in een complexe omgeving. Er is altijd een grote groep docenten die vanuit eigen interesses en opvattingen bijdraagt aan de koers van de school. Zo zijn er ook ouders met ideeën, een omgeving met verwachtingen, bestuurders met prioriteiten, een raad van toezicht met eisen. Allemaal bemoeien ze zich met de koers van de school. Dat is niet erg, integendeel: het past bij het gedeelde leiderschap dat we in het onderwijs steeds meer zien. Daarin zijn de gezamenlijke opvatting en de collectieve ambitie van een heel team richtinggevend; een team waarbinnen ieder vanuit zijn sterke punten bijdraagt en ook invloed uitoefent.

Als schoolleider kun je dat proces stimuleren door te investeren in contacten met alle partijen. Je kunt lijn brengen in al die opvattingen en wel zodanig dat je eigen opvattingen voldoende doorklinken. Want een schoolleider die altijd het midden van de weg opzoekt om maar niemand op de tenen te staan, is niet krachtig. Met meer uitgesproken opvattingen loop je een groter risico op weerstand, maar je kunt mensen ook inspireren. En niets is mooier dan met een groep gelijkgestemden op weg naar een gezamenlijk doel te gaan.



Een voorwaarde is wel dat je de school goed kent. Waar zitten de sterke punten? Dat zijn de krachten die je kunt gebruiken om vooruit te komen; die geven energie. Maar ook: waar zitten de zwakke punten, wat waren bepalende gebeurtenissen in de geschiedenis van de school? Al even belangrijk is dat je jezelf goed kent. Jijzelf bent immers je belangrijkste instrument als regisseur. Je moet weten waar je sterke punten zitten, maar ook waar je donkere kanten zich schuil houden. Want een leider kan ook verliefd worden op zijn eigen positie en macht, en dan ligt misbruik op de loer.

In deze fascinerende en complexe zoektocht moet je ervaring opdoen. Steun van collega-schoolleiders is daarbij heel waardevol. Vaak zit je toch in een wat eenzame positie en dan is het goed om vrijuit ervaringen te kunnen uitwisselen. Zeker als het om strategie en regie gaat, zijn vormen van informeel leren bij uitstek geschikt. Geleidelijk aan groei je steeds beter in je rol: niet als degene die het allemaal voor het zeggen heeft, maar wel als degene die in de complexe omgeving van de school op het gebied van strategie en regie een invloedrijke rol speelt.”



## Sixtus Haverkamp | 'Blijf dicht bij het primaire proces'

### **Sixtus Haverkamp is rector/bestuurder van RSG Magister Alvinus in Sneek. Hoe ziet hij de rol van de schoolleider op het gebied van regie en strategie?**

"Topdown sturen werkt niet, dat merk je in de praktijk. Wil je een school verbeteren, dan moet je alle mensen meenemen. Wel moet je als schoolleiding het 'waarom' helder hebben, het WHY uit de Golden Circle van Sinek. Toen wij ons schoolplan voor de komende vier jaar gingen maken, hebben wij eerst met het managementteam en de raad van toezicht een startnotitie opgesteld. Die notitie leverde een antwoord op de 'WHY-vraag', waarmee we in de hele school de dialoog zijn aangegaan over onze strategische doelen.

Die dialoog is belangrijk omdat regie en strategie niet alleen verantwoordelijkheden van de schoolleider zijn; iedereen in de school heeft daar op zijn eigen niveau mee te maken. De teamleider heeft de regie over zijn team, de docent over het onderwijs aan zijn leerlingen. Een school is gewoon veel te complex om te denken dat je onderwijsverandering van bovenaf kunt plannen. Het gaat erom dat je weet waar je naartoe wilt en dat je vervolgens samen zo goed mogelijk stappen in die richting zet. Zoals André Wierdsma zegt: zet een stap, dan ontstaat er beweging.

Ik merk wel dat de bestuursvorm invloed heeft op de manier waarop ik mijn eigen strategie- en regierol vormgeef. Voorheen was ik voorzitter van het college van bestuur van een scholengemeenschap met zeven locaties. Daar werkte ik vooral samen met de locatiedirecteuren; de onderwijskundige aspecten stonden verder van me af. Nu werk ik op een éénpitter, waar de lijnen kort zijn en ik dicht op het primaire proces zit. De voeding die ik krijg, is anders doordat ik meer contact heb met docenten en leerlingen. Daardoor kijk ik anders naar bepaalde beleidsaspecten en neem ik denk ik ook andere besluiten. Het lukt me

beter om strategie en regie te voeren vanuit de inhoud, en het primaire proces is toch waar het uiteindelijk om gaat.

De andere kant is natuurlijk dat je in de strategische ondersteuning tegen grenzen aanloopt. Als éénpitter heb je niet voor elk beleidsaspect een aparte functionaris in huis. Versterking op dat gebied moet je denk ik zoeken in de samenwerking met andere scholen. In het primaire proces blijven scholen dan redelijk autonoom – daar zit de eigenheid – maar bijvoorbeeld in HRM en financiën kunnen ze elkaar versterken. Ik ben heel tevreden over hoe wij dat hier in Friesland doen met de zeven openbare scholen in de Coöperatie Pompeblêd.


Strategie vertalen in een goede regie op alle beleidsterreinen is overigens best lastig. We kunnen het mooi verwoorden, maar het gaat toch om gedrag en uitvoering in de praktijk. Daarom denk ik dat het voor iedereen in de school, maar zeker ook voor de schoolleider, belangrijk is om hierover je eigen feedback te organiseren. Is mijn gedrag in lijn met wat ik zeg dat onze doelen zijn? Als je daar in de school concrete feedback op weet te krijgen, kun je daar heel veel aan hebben.”



Kern van het vak!

Hoofdstuk 6

# Leiding geven aan verandering



U wordt als schoolleider voortdurend geconfronteerd met ontwikkelingen en hervormingen die uw school, medewerkers en leerlingen raken. Uw school moet daarop anticiperen. Als schoolleider bent u ervoor verantwoordelijk dat deze veranderingen binnen uw school een betekenisvolle en werkbare vertaling krijgen.

### Waar gaat het thema over?

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Technologische ontwikkelingen gaan snel, de sociale verhoudingen en samenstellingen in onze maatschappij veranderen continu en door decentralisatie komen steeds meer verantwoordelijkheden te liggen bij lokale netwerken waarin uw schoolorganisatie een rol speelt. De impact van veranderingen kan heel verschillend zijn. Decentralisatie en de snelle transformatie van onze maatschappij tot een netwerksamenleving hebben bijvoorbeeld een grote impact op uw organisatie.<sup>45</sup> Ook vraagt de groeiende tendens naar behoeftegedreven werken, lokale samenwerking en maatwerk om andere typen kennis en ander gedrag van u en uw team.<sup>46</sup> Fusies en reorganisatie zijn eveneens veranderingen met veel impact. Daartegenover zijn er ook veranderingen die minder impact hebben op de organisatie als geheel. Veel of weinig impact, als schoolleider wordt van u gevraagd dat u leiding geeft aan veranderingen.

Bij 'Leidinggeven aan verandering' ligt de nadruk op het proces van veranderen. Dit is geen eenduidig proces. Het verloopt nooit lineair, u hebt het nooit helemaal onder controle en een exacte uitkomst is soms lastig te voorspellen of af te

.....

<sup>45</sup> O.a. Teelken (1995).

<sup>46</sup> O.a. Slegers & Wesselingh (1995), Noordegraaf & Steijn (2013).

dwingen. Veranderingen ontstaan namelijk niet op zichzelf of door een enkele persoon. Ze ontstaan in interactie tussen mensen (leiders en professionals) en actoren zoals regelgeving, kaders, systemen en instrumenten. Als leidinggevende kunt u dit proces van interactie niet honderd procent onder controle hebben. Wel kunt u het stimuleren en faciliteren om zo met belanghebbenden tot betekenisvolle en duurzame veranderingen in de schoolorganisatie te komen.<sup>47</sup>

Uit onderzoek blijkt dat dit vraagt om 'vertaalvermogen'. Het realiseren van een betekenisvolle uitkomst van verandering – bijvoorbeeld nieuw beleid – vraagt om een vertaling binnen de lokale context waarbij relevante belanghebbenden betrokken dienen te worden. Deze vertaling vindt plaats in interactie tussen leiders, professionals en stakeholders, maar ook regels en procedures. Relevante stappen zijn het tastbaar maken van het probleem of de benodigde verandering (objectivering), het begrijpen van het probleem binnen de lokale context en overzien welke partijen daar een belang bij hebben (problemativering), het creëren van verbinding tussen de verschillende actoren en het overbruggen van conflicterende belangen van belanghebbenden (connectedness), het inbedden van nieuwe werkwijzen en procedures (institutionalisering) en een verdere uitrol binnen de organisatie en eventueel daarbuiten (diffusie).<sup>48</sup> Deze stappen succesvol faciliteren en doorlopen en verbinding creëren zijn voorwaarden om tot betekenisvolle veranderingen te komen.

## Het proces van veranderen verloopt nooit lineair

.....  
<sup>47</sup> O.a. Mantingh (2010), Lindemann (2014, 2015).

<sup>48</sup> Lindemann (2014,2015).

## Rol en professionele ontwikkeling van de schoolleider

Iedere schoolleider gaat anders om met veranderingen, door verschillen in zienswijze, stijl, aanpak en idealen. Ook heeft de specifieke lokale context invloed op de wijze waarop u veranderingen in uw school vorm geeft. Tegelijkertijd zult u, net als uw collega's, met dezelfde typen vragen en uitdagingen geconfronteerd worden die om uw vertaalvermogen en (ontwikkeling van) specifieke basiscompetenties vragen.

In het licht van de beroepsstandaard vraagt omgaan met veranderingen bijvoorbeeld om een toetsing aan en/of aanpassing van de schoolvisie en het betrekken van belanghebbenden. Het vraagt van u dat u in staat bent om relevante aanpassingen binnen de organisatie(structuur) door te voeren. Uw professionals hebben eveneens een belang bij veranderingen. Van u vraagt dat vaardigheden om hen te betrekken bij, te faciliteren, te beïnvloeden en bij te laten dragen aan de verandering. Dit geldt ook voor het betrekken van externe belanghebbenden. Tevens wilt u inzichtelijk kunnen maken welk effect of welke invloed deze veranderingen hebben. Heeft het proces van verandering bijgedragen aan verbeteringen van bijvoorbeeld het werk en de realisatie van doelen?

Kortom, u bent als schoolleider steeds vaker verandermanager, maar ook netwerker en verbinder. De wijze waarop u deze verantwoordelijkheid invult, heeft invloed op de wijze waarop uw school en medewerkers functioneren en daarmee ook op de ontwikkeling en prestaties van uw leerlingen. Professionalisering op dit thema kan u helpen om hierin bewuste afwegingen en keuzes te maken en uzelf hierin verder te ontwikkelen.

Als schoolleider bent u steeds vaker verandermanager, maar ook netwerker en verbinder

## André Wierdsma | 'De baas is een van ons'

### **André Wierdsma is emeritus-hoogleraar Organiseren en Co-creëren aan Nyenrode Business University. Welke lessen geeft hij mee als het gaat om leidinggeven aan verandering?**

"In 25 jaar tijd hebben we een grote omslag gezien in het denken over leidinggeven aan verandering. Het maakbaarheidsdenken – ik verander jou – heeft plaatsgemaakt voor co-creatie: samen werken aan verandering. In ons boek 'Op weg naar de lerende organisatie' vertaalden mijn co-auteur en ik het maakbaarheidsdenken in de metafoor van de 'verzorgde reis'. Het lerende alternatief is de 'trektocht'.

Bij een trektocht kun je niet alles van tevoren in detail vastleggen. Je start bij je identiteit en kerncompetenties, zet daarna een richting uit, een collectieve ambitie. Je hebt een punt aan de horizon nodig: wat is onze bedoeling, onze missie? Van daaruit ga je op weg, met als uitgangspunt het vertrouwen dat mensen het goed willen doen. Onderweg sluit je zo goed mogelijk aan op de mogelijkheden die er zijn. Je speelt in op hetgeen je tegenkomt terwijl je aan het veranderen bent. Soms zet je een stap opzij, soms eentje terug.

Een trektocht is geen verzorgde busreis, waar het welslagen meer afhangt van het draaiboek dan van de chauffeur. Voor een trektocht bereidt de gids een aantal zaken goed voor. Veel hangt af van de relatie tussen de gids en het reisgezelschap. De gids kijkt voortdurend: wat kan mijn gezelschap aan? Wat willen ze? Op wie kan ik bouwen? Net als in de klas gaat het om een subtiele balans tussen uitdagen en ondersteunen, die de gids in verbinding met de mensen moet zien te vinden. Binding en vertrouwen zijn nodig, willen mensen stappen durven te zetten.



Vandaar dat begrip 'co-creatie'. Je denkt niet voor mensen zoals bij de verzorgde reis, je denkt met mensen: co-creatie. Als schoolleider ben je de gids, je zet dingen op de agenda: 'mensen, kom over zes weken eens met een voorstel over dit onderwerp; je mag al doende leren, maar weet ook: als jullie het niet eens worden, hak ik de knoop door'. Je legt de lat hoog en geeft mensen vertrouwen. Niet door ze te bestoken met grote speeches, maar door er in de praktijk voor ze te zijn: soms faciliterend, soms coachend.

Zelf ben ik weg gegroeid van de gedachte van de grote veranderingen. Ik geloof meer in voorbeeldgedrag van leiders en in *pockets of change*: dan werkt succes besmettelijk. Veranderen is vooral 'samen in gesprek zijn'. Je kunt mensen uitnodigen: wie wil er meedenken? Als mensen meegaan in een regio- of architectonisch, is de kans veel groter dat de uiteindelijke verandering meer mensen aanspreekt.

Kortom, de baas trekt zich niet meer terug achter de spreadsheets, hij of zij is een van ons. Echt succesvol leidinggeven aan verandering doe je door de verandering eerst in je eigen handelen zichtbaar te maken. Voorbeeldgedrag is de enige topdown veranderstrategie die werkt."



## Leezan van Wijk | 'Stel je lerend op'

### Leezan van Wijk is teamleider onderwijs van het Wellantcollege VMBO in Dordrecht. Hoe geeft zij in de praktijk leiding aan verandering?

“Als we ophouden met beter worden, houden we op goed te zijn’, heeft iemand ooit gezegd. Daar geloof ik in. Dit is wat schoolleiderschap zo mooi maakt: het gaat over de vraag hoe we het onderwijs beter kunnen maken. Het ‘waartoe’, daar gaat het mij om. In het onderwijs zijn we nog wel eens geneigd om veranderingen aan te pakken zonder ons af te vragen waartoe ze dienen. Dan voelt veranderen al snel als extra werkdruk en vallen de uitkomsten vaak tegen.

Leidinggeven aan verandering is een complexe opdracht, waarbij je als schoolleider nu eens op de plek van een uitvoerder zit en dan weer eens een stap naar achter of naar boven zet om naar het geheel te kijken. Aan de ene kant zit je overal middenin: het wordt heel erg gewaardeerd als ook jij koffie haalt, als je tijd maakt om met een leerling even één-op-één te gaan zitten of als je een collega helpt tijdens een lesbezoek. Aan de andere kant is het aan jou om in te zien welke samenwerkingsverbanden er in de school nodig zijn om te kunnen verbeteren, wat dat vraagt aan middelen en wat dat vraagt van jou.

Het heen-en-weer bewegen tussen die rollen gaat me tegenwoordig makkelijker af dan in het begin. Ik heb gemerkt dat je veel meer energie krijgt als je de gedachte loslaat dat je overal verantwoordelijk voor bent. Als ook ik bereid ben om me kwetsbaar en lerend op te stellen, levert dat ontzettend veel winst op, zowel voor mijn persoonlijke ontwikkeling als voor de organisatie. Juist daardoor krijg je na verloop van tijd de touwtjes beter in handen.

In de praktijk ben ik een duizendpoot: deels faciliteer ik anderen in tijd en middelen, deels stuur ik op uitkomsten en deels hoort het bij mijn taak om voortdurend te checken of we het allemaal nog over hetzelfde hebben. Ik probeer niet veel in mijn kantoor te zitten; als ik daar al zit, zit ik er samen met anderen. Laveren, mensen meekrijgen, verbindingen leggen: het vraagt vooral persoonlijk leiderschap, dat wordt nog wel eens onderschat.


Naarmate ik dit werk langer doe, realiseer ik me meer en meer hoe groot mijn voorbeeldfunctie is en hoe kritisch ik moet zijn op wat ik als schoolleider teweegbreng. Ik loop niet op eieren, maar neem wel bewust een professionele houding aan. Ik wil integer en betrouwbaar zijn, mensen vertrouwen geven, uitleggen waarom ik iets vind en waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Elke dag kan ik wel twintig momenten aanwijzen waarop ik me bewust ben van het belang om professioneel te handelen, overigens zonder dat het daarmee een spel wordt. Dat kenmerkt voor mij een lerende houding. Het is goed om het daar binnen de schoolleiding met zijn allen regelmatig over te hebben.”



Kern van het vak!

Hoofdstuk 7

# Diversiteit



De gemiddelde leerling bestaat niet, zoals ook de gemiddelde docent niet bestaat. De verschillen tussen leerlingen nemen alleen maar toe.<sup>49</sup> Dat komt doordat de samenleving als geheel diverser wordt, maar ook door tendensen als passend onderwijs. Grote diversiteit wordt vaak als een bedreiging gezien omdat het onderwijs (nog) niet voldoende op verschillen zou inspelen. Tegelijkertijd is diversiteit voor leerlingen én docenten een kans om van elkaar te leren en elkaar te versterken. Als schoolleider stimuleer je de invulling van beide kanten van diversiteit: enerzijds onderwijs op maat bieden, anderzijds het beste in elkaar naar boven halen.

### Waar gaat het thema over?

In de klas zijn er grote verschillen in talenten, motivatie, niveau, tempo, leerstijl, maar ook in sociaal-culturele achtergrond en thuissituatie. Die toenemende diversiteit heeft consequenties voor het onderwijs.<sup>50</sup> Leerbehoeften variëren per individu, maar ook per groep. Er is bijvoorbeeld veel onderzoek gedaan naar werkzame aanpakken voor jongens in het voortgezet onderwijs.<sup>51</sup> Ook is er veel

.....  
<sup>49</sup> Severiens (2014).

<sup>50</sup> WRR (2013).

<sup>51</sup> Heemskerk, Van Eck, Kuiper, Volman (2012).

bekend over het bestrijden van onderwijsachterstanden.<sup>52</sup> Meer in het algemeen wint variatie in didactiek aan belang.

Veel vo-scholen zijn actief bezig maatwerk te bieden op individueel niveau. De meerderheid biedt vakken aan op verschillende niveaus, varieert het aantal lessen per leerling en biedt snelle leerlingen extra vakken aan.<sup>53</sup> Ook zetten steeds meer scholen adaptieve ICT-platformen in om *gepersonaliseerd leren* te bereiken.<sup>54</sup> Dit wil zeggen dat scholen de didactiek, pedagogiek, het curriculum en de leeromgeving afstemmen op de verschillende leerbehoeften en ambities van leerlingen.<sup>55</sup> Een zekere mate van zelfsturing door leerlingen is daarbij essentieel.

Diversiteit is behalve een organisatorische uitdaging ook een kans om het onderwijs verder te verbeteren.<sup>56</sup> Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat leerlingen meer van elkaar leren in gemengde groepen dan in groepen die naar sekse en achtergrond homogeen zijn samengesteld.<sup>57</sup> Voor de dynamiek in onderwijsteams geldt iets soortgelijks: er is steeds meer bewijs dat diversiteit teamprestaties bevordert.<sup>58</sup> Dit komt doordat teamleden die een mengeling van seksen, etnische achtergronden en cognitieve vaardigheden vertegenwoordigen, elkaars kennis aanvullen.

Diversiteit vraagt van docententeams een nieuwe rol, die niet vanzelfsprekend ontstaat. Veel docenten hebben moeite om hun rol van instructeur los te laten.<sup>59</sup> Een deel is bang dat een nieuwe invulling de identiteit van hun vak of hun

.....

<sup>52</sup> Driessen (2012).

<sup>53</sup> VO-Raad (2015).

<sup>54</sup> Woning (2013).

<sup>55</sup> Marquenie, Opsteen, Ten Brummelhuis, Van der Waals (2014).

<sup>56</sup> Kennisnet (2011).

<sup>57</sup> Heemskerk, Van Eck, Kuiper en Volman (2012).

<sup>58</sup> Hoogendoorn, Oosterbeek, Van Praag (2011).

<sup>59</sup> De Laat (2006).

verhouding tot leerlingen aantast.<sup>60</sup> Onbekendheid met en onzekerheid van docenten over voortschrijdende technologie blijken belemmerende factoren, die ertoe kunnen leiden dat docenten niet zelf het initiatief nemen of zelfs weerstand tegen diversiteit ontwikkelen.<sup>61</sup> Ook laat onderzoek zien dat adaptieve leerplatformen alleen meerwaarde krijgen als docenten voldoende technologische kennis hebben en die weten te integreren met hun didactische en vakinhoudelijke kennis.<sup>62</sup>

## Leerlingen leren meer van elkaar in gemengde groepen

### Rol en professionele ontwikkeling van de schoolleider

De discussie over maatwerk gaat al snel over problemen, met als strekking dat het onderwijs nog onvoldoende inspelt op toenemende verschillen. Dat is misschien waar, maar diversiteit biedt ook kansen. Uw rol als schoolleider zou zich daarom niet moeten beperken tot het bewaken van de eenheid, maar zou ook kunnen bestaan uit het optimaal benutten van de aanwezige expertise en het nastreven van een cultuur waarin diversiteit als een kracht wordt benoemd.

Daarnaast kunt u met teams in dialoog treden over de nieuwe rol van docenten bij gepersonaliseerd leren. Daarbij is het raadzaam aandacht te besteden aan factoren die deze nieuwe rol belemmeren. Ook in formele zin bent u betrokken bij het sturen op maatwerk en diversiteit, door beslissingen te nemen over variabele onderwijstijd, extra vakken en ICT.

.....  
<sup>60</sup> Kelchtermans (2005).

<sup>61</sup> Van Eck, Heemskerk (2009).

<sup>62</sup> Koehler, Mishra (2008).

Diversiteit bestaat niet alleen in klassen of in de lerarenkamer: het is een wezenlijk onderdeel van het onderwijs, dat ook consequenties heeft voor allerlei facetten van de schoolorganisatie. Dat doet een beroep op (verdere ontwikkeling van) uw basiscompetenties. Belangrijke vragen zijn:

- › Komen diversiteit en maatwerk terug in de visie van de school?
- › Wat betekenen verschillen tussen leerlingen voor het onderwijs?
- › Hoe kunnen we gepersonaliseerd leren stimuleren en wat vraagt dat van docenten?
- › Wat doen we voor excellente leerlingen en wat doen we voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften?
- › Hoe gebruiken we verschillen tussen medewerkers om de schoolprestaties te optimaliseren?
- › Welke zaken moet iedere docent beheersen en op welke gebieden ligt specialisatie voor de hand?

## I Diversiteit biedt kansen





## Zeki Arslan | 'Diversiteit vraagt om schoolleiders met durf'

**Zeki Arslan is deskundige kansenongelijkheid bij CAOP, kennis- en dienstencentrum voor arbeidszaken in het publieke domein. Welke rol ziet hij voor de schoolleider weggelegd op het gebied van diversiteit?**

"Vergeleken met 25 jaar geleden is de diversiteit in het onderwijs sterk toegenomen en dat is een proces dat niet meer zal stoppen. Verschillen in leerbehoeften, ambitieniveau van ouders, de instroom van kinderen uit moederlanden en van vluchtelingkinderen: er ligt veel druk op scholen om aan alle verschillen recht te doen. Terecht, want het is de kernopdracht van de school om ervoor te zorgen dat ieder kind zijn of haar talenten optimaal kan ontwikkelen. Maar het is te gemakkelijk om scholen – of schoolleiders – te verwijten dat dit nog niet in alle opzichten lukt.

Ouders, de gemeenschap rond de school en meer in het algemeen de maatschappij mogen niet zeggen: scholen, los die lastige vraagstukken maar voor ons op. Zonder een alliantie van alle betrokken partijen kunnen scholen de groeiende diversiteit niet aan en dat heeft als risico dat op termijn de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs onder druk komt te staan. Om recht te kunnen doen aan verschillen hebben scholen voldoende middelen en kennis nodig. Ik zie het als een belangrijke rol van de schoolleider om met het onderwijsteam en de omgeving te communiceren over wat de school nodig heeft om recht te kunnen doen aan ieder kind.

Wat ook zou helpen, is een voldoende divers personeelsbestand. Daar hebben bestuurders een rol in te vervullen, maar voordat we hen daarop aanspreken, moeten we denk ik eerst kijken naar de aanvoerroutes van de lerarenopleidingen. Als er meer verschillende rolmodellen van de lerarenopleiding zouden komen, zouden besturen ze wel aanstellen, daar maak ik me geen zorgen over. Maar als je kijkt

wie er nu in de collegezalen zitten, wordt dat nog een zaak van lange adem. Het vraagt een alliantie van schoolbesturen, lerarenopleidingen en kennisinstituten als het onze om daar verandering in te brengen. Wat bestuurders en schoolleiders op de kortere termijn kunnen doen, is inzetten op functiedifferentiatie. Als je voldoende personeel hebt in ondersteunende functies, zoals leerlingbegeleiders en onderwijs-assistenten, haal je toch extra kennis in huis om aansluiting te houden bij de veranderende leerlingpopulatie, waardoor je de leraar beter in staat stelt maatwerk te bieden.

Wat scholen naar mijn idee vooral nodig hebben om beter op diversiteit te kunnen inspelen, zijn inspirerende schoolleiders. Schoolleiders die verschillen erkennen en waarderen. Die samen met onderwijsteams een scherpe visie neerzetten en professionele ruimte geven voor vertaling naar de onderwijspraktijk. Schoolleiders die durven, die leerlingen motiveren – ook als je ouders analfabeet zijn, kun jij goede prestaties neerzetten! –, schoolleiders met empathie die stimuleren dat mensen hun dromen waarmaken. Schoolleiders die niet alleen zorgen dat alles binnen de school goed loopt, maar ook een praatje maken met ouders, die de buurt ingaan om in contact te staan met wat er leeft in de samenleving en daar te praten over wat kinderen nodig hebben om te werken aan hun toekomst.”



## Bart de Grunt | ‘Wij koesteren verschillen’

### **Bart de Grunt is rector van het Rembrandt College in Veenendaal. Wat betekent diversiteit op zijn school en welke rol speelt hij daarbij?**

“Aan de muur in mijn kamer hangt al jaren een klok waarvan de wijzers teruglopen. Mensen die hem voor het eerst zien, zeggen: die klok loopt verkeerd! Ik zeg dan: die klok loopt geweldig, ik kan er perfect de tijd op zien. Het ligt niet aan de klok, het ligt aan hoe jij ernaar kijkt. Dat laatste, dat is voor mij de kern van diversiteit.

Bij ons op school nemen de verschillen alleen maar toe en wij koesteren dat. Verschillen in levensovertuiging, in leerstijlen en leefstijlen. Dat erkennen, is iets anders dan kinderen een stempel opdrukken. In Nederland vinden we al snel dat een kind iets ‘moet hebben.’ Wij kijken er liever naar als: ieder kind is anders, probeer datgene te zoeken wat werkt. Voor een groot deel zijn dat heel basale dingen: rust, reinheid, regelmaat. Voor het overige is de vraag niet ‘wat heeft dit kind’, maar ‘wat moet er gebeuren om te zorgen dat dit kind het snapt?’

Natuurlijk zitten er grenzen aan differentiatie. In de huidige context van het onderwijs zal maatwerk altijd het verstellen van confectie zijn. Wij krijgen 6500 euro per leerling, we hebben soms groepen van 32 kinderen, dan kun je niet elke les het ultieme maatwerk leveren. Maar binnen die grenzen kunnen we wel recht doen aan het individu. Niet iedereen door hetzelfde zeefje trekken. Toewerken naar differentiatie op niveau bijvoorbeeld, in plaats van altijd maar uit te gaan van groepering op leeftijd.

En wat voor leerlingen opgaat, geldt ook voor medewerkers. Wij hebben als school vastgesteld wat we minimaal van medewerkers verwachten, maar verder moet er vooral professionele ruimte zijn. Daarom hebben we onze schoolorganisatie anders ingericht.

We zijn van een hiërarchische naar een netwerkorganisatie gegaan, waarin het leiderschap op elk gebied in handen is van die mensen die daar de beste kennis, vaardigheden en houding voor bezitten.

Mijn eigen rol daarbij is vooral: faciliteren en mogelijk maken. Het gesprek aangaan, luisteren naar wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Bij de een is dat stimulerende feedback, bij de ander een of twee keer per jaar een geweldige scholing, bij nummer drie de ruimte om af en toe 'thuis' even voorrang te geven boven school. En verder is het mijn taak om te zien wie welke uitdaging nodig heeft en wanneer.

Ik organiseer op procesniveau dat leerlingen bij ons op school krijgen wat zij nodig hebben, maar ik denk er niet over om medewerkers voor te schrijven hoe zij dat moeten vormgeven. Ik ga over de kaders, de visie, de missie. Ik zorg dat alles financieerbaar en uitvoerbaar is. Ik bewaak dat aan de minimeisen wordt voldaan, want de klok moet wel gewoon de tijd aangeven – daar is ie voor. Het vakmanschap, dat pedagogische handwerk om ieder individueel kind te geven wat het nodig heeft, dat hoort bij de docent.”



## Geraadpleegde literatuur

Andersen, I. & Krüger, M. (2012). Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad. Utrecht: VO-raad.

Camp, P., Erens, F. (2002). De kracht van de matrix. Een model om veranderingsprocessen in beeld te brengen en doeltreffend aan te pakken. Uitgeverij Contact, Amsterdam.

Driessen, G. (2012). De doelgroepen van het onderwijsachterstandenbeleid. Ontwikkelingen in prestaties en het advies voortgezet onderwijs. ITS, Nijmegen.

Dungen, van den A., Dirx, C, Van Russum, B. (2012). Als leidinggeven in het onderwijs je vak is. Thema, Zaltbommel.

Dwyer, D.C., Barnett, B.G. & Lee, G.V. (1987). The school principal: scapegoat or the last great hope? In: Leadership, examining the elusive. ASCD Yearbook, pp. 30-46.

Eck, E. van, Heemskerk, I. (2009). Leraar worden; kiezen voor opleiding en beroep. Een reviewstudie. Kohnstamm Instituut, Amsterdam.

Eijck, K.H. (2014). Crafting Spaces. Strategies of Social Entrepreneurs for Managing Agendas. Amsterdam: VU University (proefschrift).

Geijssel F.P., Krüger, M.L. & Slegers, P.J.C. (2010). Data feedback for school improvement: the role of researchers and school leaders. In: Australian Educational Researcher.

Geijssel F.P. & Meijers F. (2005). Identity learning: the core process of educational change. In: Educational studies, Vol. 31 (4) p. 419-430.

Geijssel F.P., Eck, E. van (2011). Duurzaam vernieuwen, leren van Expeditie durven, delen, doen, Utrecht: VO-raad.

Grift, W. van der (2010). Ontwikkeling in de beroepsvaardigheden van leraren. Oratie Rijksuniversiteit Groningen.

Heemskerk, I., Van Eck, E., Kuiper, E. en Volman, M. (2012). Succesvolle aanpakken voor jongens in het voortgezet onderwijs. Kohnstamm Instituut, Amsterdam.

Hofman, W.H.A., Steijn, B., Hofman, R. (2013). Educational governance, strategie, ontwikkeling en effecten. Integratierapport. NWO. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hofman, W.H.A. (2014). Reviewstudie sectorontwikkeling en autonomie-vergroting, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hofman, W.H.A., Hofman, R.H.. (2011). Smart management in effective schools: effective management configurations in general and vocational education in the Netherlands. In: Educational Administration Quarterly, 47 (4) 620-645.

Hofman, R.H., Hofman, W.H.A., Guldemond, H. (2001). The effectiveness of cohesive schools. In: International Journal of Leadership in Education, 4 (2) 115-135.

Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., Van Praag, M. (2011). The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment. In: Management Science.

Inspectie van het Onderwijs (2014). De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2013/2014.

Kelchtermans (2005). Teachers' emotions in educational reforms. Self-understanding, vulnerable commitment and micropolitical literacy. In: Teaching and teacher education, 21(8), 995-1006.

Kennisnet (2011.) Vier in balans monitor 2011. Stichting Kennisnet, Zoetermeer.

Koehler, M.J., Mishra, P. (2008) Introducing TPCK. Handbook of technological pedagogical content knowledge for educators. American Association of Colleges of Teacher Education and Routledge, New York.

Krüger, M.L. (2010). De schoolleider als leerling. Op weg naar onderzoekende scholen en onderzoeksmatig leiderschap. Penta Nova, Utrecht.

Krüger, M., Witziers, B. (2003). Ontwikkelingen in het denken over leiderschap. In: Creemers, Krüger, Van Vilsteren (red.) Handboek Schoolorganisatie en Onderwijsmanagement. Leidinggeven in het bestel, school en klas. Kluwer, Alphen aan den Rijn.

- Kiryakides, L., B. Creemers, P. Antoniou, D. Demetriou (2009.) A synthesis of studies searching for school factors: implications for theory and research. In: *British Educational Research Journal*, 36 (5) 807–830.
- Laat, C. de (2006). *De docent als competentiegericht opleider*. Thieme Meulenhoff, Utrecht.
- Lindemann, B. (2015). Vertaalvermogen van schoolleiders. Schakelen tussen beleid en praktijk. In: *De Nieuwe Meso*, pp. 22-127.
- Lindemann, B.D. (2014). Lost in translation. How public professional services reconfigure professional practices. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift).
- Lindemann, B. & van Eijck, K. (2013). *De school in transitie. Maatschappelijke meerwaardecreatie door bundelen van krachten en onderhandelen*. VU Amsterdam, Zijlstra Reeks.
- Lomos, C., R.H. Hofman, R.H. en Bosker, R.J. (2010). Professional communities and student achievement – a meta-analysis. In: *School Effectiveness and School Improvement*.
- Louis, K.S. (1994). Beyond managed change. Rethinking how schools improve. In: *School effectiveness and school improvement*, 5, 1-24.
- Mantingh, A. (2010). *Integraal management: vertrouwen in onderwijskwaliteit*. Aspect, Soesterberg.
- Marks, H. & Printy, S.M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. In: *Educational Administration Quarterly*, 39 (3) 370 – 397.
- Marquenie, E., J. Opsteen, A. ten Brummelhuis, J. van der Waals (2014). *Elk talent een kans. Verkenning van gepersonaliseerd leren met ICT*. Midcontinent Research for Education and Learning, Aurora.
- Marzano, R.J. (2000). *A new era of school reform. Going where the research takes us*. Mid-continent Research for Education and Learning, Aurora-Colorado.
- Marzano, R.J., T. Waters (2009). *District leadership that works. Striking the right balance*. Solution Tree Press, Bloomington.



- Minderman, G., van Eijck, K. en Lindemann, B. (2010). Ondernemen of afwachten? De school als maatschappelijke onderneming. Amsterdam: VU University, Zijlstra Reeks.
- Moller, J. (2008). School leadership in an age of accountability: Tensions between managerial and professional accountability. In: *Journal of Educational Change*, 10(1), 37-46.
- Noordegraaf, M. & Steijn, B. (2013). Professionals under pressure. The reconfiguration of professional work in changing public services. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- OESO (2014): Equity, excellence and inclusiveness in Education. Policy lessons from around the world. Ontleend aan: [https://www.ucy.ac.cy/equality/documents/Articles-Material/OECD\\_2014\\_Report.pdf](https://www.ucy.ac.cy/equality/documents/Articles-Material/OECD_2014_Report.pdf)
- Ogawa, R. & Bossert, S.T. (1995). Leadership as an Organizational Quality. In: *Educational Administration Quarterly*, 31 (2) 224 – 243.
- Robinson, V., M. Hohepa, C. Lloyd (2009). School leadership and student outcomes. Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration. Wellington, New Zealand Ministry of Education.
- Runhaar, P., Sanders, K., Slegers, P. (2008). De school als ontwikkelplek voor leraren. Een literatuuronderzoek naar organisatiefactoren die implementatie van nieuwe onderwijsconcepten bevorderen. Twente Centre for Career Research, Enschede.
- Severiens, S. (2014). Professionele capaciteit in de superdiverse school. Vossiuspers, Universiteit van Amsterdam.
- Simons, R.J. (2014). Leiding geven aan leren. Leiding geven in het onderwijs als regisseur. In: *Schoolmanagement Totaal*, p. 4-8.
- Slegers, P.J.C. & Wesselingh, A.A. (1995). Dutch dilemmas: Decentralization, school autonomy and professionalization of teachers. In: *Educational review*, 47(2), 199-207).
- Smeets, E. (2007). Samenwerking tussen primair onderwijs, voortgezet onderwijs, regionale expertisecentra en jeugdzorg. Onderzoek naar innovatie in vijf regio's. ITS Radboud Universiteit Nijmegen.

Teelken, J.C. (1995). Autonomieverschuivingen in het voortgezet onderwijs. In: Nederlands tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid, (special issue), 45-57.

Verbiest, E. (2011). Developing professional learning communities. Paper presented at the AERA conference, April 7th – 12th, New Orleans.

Verbiest, E. (2009). Leren leiden. Notities over professionalisering van schoolleiders in tijden van nieuwe professionaliteit. Fontys Hogescholen, Eindhoven.

Verschuren, D. (2013). Het geheim van de innovatieve schoolleider. KPC Groep. Ridderprint, Tilburg

VO-Raad (2015). Sectorakkoord VO: scholen in beweging. Hoe het voortgezet onderwijs werkt aan verbetering en vernieuwing. Utrecht.

Waslander, S., Dückers, M. & van Dijk, G. (2012). Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering. Leadership Development Centre TiasNimbas Business School, IVA beleidsonderzoek en advies & VO-Raad, Utrecht 2012

Weggeman, M. (2000). Kennismanagement: de praktijk. Scriptum, Schiedam.

Wit, B.C. de (2012). Loyale Leiders. Een onderzoek naar de loyaliteit van leidinggevenden aan docenten in het voortgezet onderwijs. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift).

Woning (2013) Learning analytics. Op weg naar meer gedifferentieerd en gepersonaliseerd onderwijs. Stichting Kennisnet, Zoetermeer. Ontleend aan: <http://innovatie.kennisnet.nl/whitepaper-learning-analytics-op-weg-naar-meergedifferentieerd-en-gepersonaliseerd-onderwijs>.

WRR (2013). Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Amsterdam University Press, Amsterdam.

Zenger, J. & Folkman, J. (2009). Ten fatal flaws that derail leaders. In: Harvard Business Review, June 2009.

## Colofon

Deze publicatie is een uitgave van Stichting  
Schoolleidersregister VO, en verschijnt in  
een oplage van 1.000 exemplaren.

**Redactie** Riemer Kemper (CAOP)  
en Berit Lindemann (Wisselwerkers)

**Eindredactie en interviews**  
Suzanne Visser / Perspect, Baarn

**Fotografie** Dirk Kreijkamp

**Ontwerp en vormgeving** Osage /  
Communicatie en ontwerp, Utrecht

**Druk** Damen Drukkers, Werkendam

Utrecht, maart 2016

## Post- en bezoekadres

Arthur van Schendelstraat 600  
3511 MJ Utrecht

[www.schoolleidersregistervo.nl](http://www.schoolleidersregistervo.nl)  
[info@schoolleidersregistervo.nl](mailto:info@schoolleidersregistervo.nl)  
[twitter.com/slrvo](https://twitter.com/slrvo)