

Samenvatting

Schoolleiders zijn van groot belang voor de onderwijskwaliteit. Over de jaren heen is het vak van schoolleider veranderd. De nadruk is steeds meer komen te liggen op het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en het bieden van een goede werk- en leeromgeving aan leraren. Ook is de samenwerking met partijen buiten de school belangrijker geworden. De dagelijkse praktijk vraagt van schoolleiders meer aandacht voor leiderschap en minder voor managementtaken. Schoolleiders moeten daarbij in staat zijn tot strategisch denken en handelen.

Voor een deel van de schoolleiders geldt dat er ruimte is voor verbetering van het vermogen tot strategisch denken en handelen. Onderwijsorganisaties bieden schoolleiders nog onvoldoende gelegenheid om zich hierin verder te ontwikkelen. Ook kan de betrokkenheid van schoolleiders bij beleids- en besluitvorming op bestuursniveau vergroot worden. Voor een strategische rol zijn verdere professionalisering en een betere positionering van schoolleiders noodzakelijk. Schoolleiders, besturen en overheid kunnen dit gezamenlijk mogelijk maken. In dit advies doet de raad aanbevelingen om daarin verdere stappen te zetten.

Aanbeveling 1: versterk schoolleiderschap vanuit een gemeenschappelijk beroepsbeeld

In het primair en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs bestaan goede initiatieven om de schoolleider als beroepsgroep op de kaart te zetten. Tussen deze sectoren zijn veel overeenkomsten in wat onder een goede schoolleider wordt verstaan: de competentieprofielen verschillen nauwelijks. Voor een geslaagde beroepsvorming is echter volgens de raad een sectoronafhankelijke aanpak nodig. Gezamenlijkheid draagt bij aan erkenning van de beroepsgroep en een steviger positionering. Ook kunnen schoolleiders daardoor beter de regie nemen over de eigen ontwikkeling en beroepspraktijk. De raad adviseert toe te werken naar één sectoronafhankelijke beroepsstandaard met één verplicht register. Van belang is dat in die beroepsstandaard verschillende stadia van ervaring helder worden onderscheiden en dat professionele normen worden geconcretiseerd. Voor directe invloed op landelijke beleids- en besluitvorming is samenwerking tussen schoolleidersorganisaties noodzakelijk.

Aanbeveling 2: realiseer een integraal systeem voor leiderschapsontwikkeling

Een stevige kennisbasis is voor alle schoolleiders van belang om het schoolleiderschap goed uit te kunnen oefenen. Op dit moment bestaan er nog te veel verschillen tussen de diverse onderwijssectoren waar het gaat om de opleiding van schoolleiders en is er te veel diversiteit aan opleidingstrajecten voor schoolleiders. De raad adviseert de overheid om, net als voor leraren, maatregelen te nemen om de kwaliteit van schoolleiders te verbeteren. Bundeling van onderzoek, onderwijs en scholing dient gestimuleerd en gefaciliteerd te worden. Ook horen schoolleiders aanspraak te kunnen maken op een schoolleidersbeurs. Daarnaast zijn hogere eisen aan de professionalisering van schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs noodzakelijk. De raad acht het van belang dat schoolleiders een schoolleidersopleiding op masterniveau volgen. Daarnaast zijn op leidinggevenden gerichte professionaliseringsafspraken gewenst. Besturen dienen werk te maken van strategisch hrm-beleid, een inductieprogramma voor schoolleiders aan te bieden en informeel leren te organiseren.

Aanbeveling 3: bied schoolleiders gelegenheid om strategische rol vorm te geven

De onderwijsorganisatie moet ruimte geven voor een strategische rol van schoolleiders. Besturen dienen schoolleiders mogelijkheden te bieden om invloed uit te oefenen op het strategisch beleid. Dat kan door het overleg tussen bestuur en schoolleiders te richten op het leren van elkaar en te werken aan een cultuur van vertrouwen. De raad vindt het passend om de strategische rol van schoolleiders onderdeel te maken van het managementstatuut en de codes voor goed bestuur. Besturen dienen schoolleiders te ontlasten van tijdrovende taken die niet bij een strategische rol horen, door te zorgen voor een basisniveau van operationele ondersteuning op school. Ten slotte adviseert de raad om schoolleiders structureel als gesprekspartner bij het inspectietoezicht te betrekken.