

Het beroep van schoolleider kent vele uitdagingen. De afgelopen decennia stredden bedrijfsmatige en onderwijskundige belangen met elkaar om de aandacht, vaak ten gunste van de eerste. De laatste jaren lijkt onderwijskundig leiderschap terrein te winnen. Maar is ook zo? Hoeveel procent van hun tijd besteden schoolleiders in de praktijk aan het onderwijsproces? En hoe richten ze die tijd in? Schoolleiders vragen zich af hoe ze hun prioriteiten zo kunnen stellen dat zij werkelijk bijdragen aan beter onderwijs.

LEG PRIORITEIT BIJ ONTWIKKELING LEERKRACHTEN

LEAD LIKE A CHAMPION

Over het belang van onderwijskundig leiderschap is – ook in dit magazine – al veel geschreven. In mijn eigen werk, als coördinator van de vliegende brigade voor zwakke en zeer zwakke scholen, merk ook ik steeds weer de waarde van het onderwijskundig schoolleiderschap. Vaak zien we dat (zeer) zwakke scholen een zwakke leider hebben. Wanneer schoolleiders hun prioriteiten leggen bij de beïnvloedbare elementen van het onderwijsproces, zoals klassenmanagement,

leerstofaanbod, leertijd, didactisch handelen, pedagogisch handelen en het schoolklimaat, kunnen zij scholen in beweging krijgen en dan zie je de resultaten op alle terreinen stijgen. Goede schoolleiders hebben succes, omdat ze prioriteit leggen bij de ontwikkeling van hun leerkrachten. Onderwijskundig leiderschap heeft hun belangstelling, maar ze vragen zich vaak af hoe en wanneer ze daar invulling aan moeten geven. De CED-Groep vond een antwoord bij Paul Bambrick in de Verenigde Staten. Bambrick is directeur van de North-Star Academie in Newark, New Jersey, en werkt als onderzoeker samen met Doug Lemov, de auteur van *Teach like a Champion*.

TIJD...

Bambrick onderzocht welke vorm van leiderschap leidt tot effectief onderwijs, waarbij goed lesgeven leidt tot excellent leren (Bambrick-Santoyo, 2012). Hij deed dit op dezelfde manier als Doug Lemov, die op zoek ging naar excellente leraren door hun gedrag te observeren in de praktijk. Bambrick voerde zijn onderzoek uit onder 65 directeuren van de openbare scholen in Miami. Zijn eenvoudige vraag was: 'Waarom besteden directeuren hun tijd?' Zijn bevinding was dat directeuren gemiddeld minder dan 6 procent van hun tijd besteden aan het direct ondersteunen van de kwaliteit van leraren. Bij zeer succesvolle scholen ligt dit percentage vele malen hoger: zij besteden wekelijks gemiddeld 60 pro-

cent van hun tijd aan observeren, feedback geven aan leerkrachten, professionalisering en ontwikkel- of functioneringsgesprekken.

HEFBOMEN

Uit zijn onderzoek destilleerde Bambrick vijf hefbomen voor succesvol onderwijskundig, opbrengstgericht leiderschap. Hij daagt daarin schoolleiders uit de prioriteit te leggen bij datgene wat het verschil maakt: het goed lesgeven van leraren mogelijk maken om zo de leeropbrengsten van leerlingen te verhogen en hun maximale kansen te bieden. Hoofdenmerk is steeds effectief gebruik van de tijd. Binnen die tijd moeten schoolleiders zich richten op het volgende:

- datagestuurde instructie
 - observatie en feedback
 - planning: van macro naar micro
 - professionele teamontwikkeling
 - een cultuur waarin leren centraal staat.
- In de Verenigde Staten geeft Bambrick succesvolle trainingen over deze vijf hefbomen. Maar is dit ook een antwoord op de vragen van schoolleiders in ons land? In samenspraak met pilotteams zijn we op zoek gegaan naar de werkzame bestanddelen en hebben deze toegepast in Nederlandse scholen.

CULTUURVERSCHILLEN

Al bij de eerste verkenningen van het gedachtegoed van Bambrick met schoolleiders en adviseurs werd duidelijk dat de ervaringen uit Amerika niet één op één omgezet konden worden naar de ►



Carla Versteeg coördineert voor de PO-Raad de Vliegende Brigade, die zwakke en zeer zwakke scholen ondersteunt in hun verbetertraject.



Nederlandse situatie. Opvallende verschillen waren er op het gebied van de cultuur binnen het onderwijs en de autonomie van leraren. Terwijl de Amerikaanse schoolcultuur exclusief gericht is op leren en presteren, kent de Nederlandse cultuur ook andere waarden aan het onderwijs toe, die volgens de door ons bevroegde schoolleiders en adviseurs maken dat er niet altijd expliciet geleerd wordt. Amerikaanse voorbeelden komen al gauw als 'drillend' over en de schoolleiders lijken veel directiever in hun aansturing dan de Nederlandse. Om in Nederland leraren in beweging te krijgen, is het belangrijk aandacht te besteden aan hun motivatie, hun veranderingsbereidheid en ruimte te bieden aan eigen initiatief, aldus de door ons bevroegde praktijkdeskundigen. Bij de uitwerking van de hefboomen hebben

we soms andere accenten gelegd, die meer aansluiten bij de Nederlandse onderwijssituatie. Datagestuurde instructie bijvoorbeeld, begint in Amerikaanse scholen bij de aanpak in de klas, terwijl wij het beter vinden te vertrekken vanuit het schoolniveau en de gezamenlijk geformuleerde standaarden (Struiksma, 2012). Ook bij de hefboom observatie en feedback was een ander accent nodig. Het directieve sturingsmodel hebben we vervangen door het model 'effectieve feedback' (Hattie, 2015) en de typisch Amerikaanse voorbeelden en filmpjes die bij de trainingen horen, vervangen door Nederlandse situaties die we op de scholen van de betrokken schoolleiders verzameld en gefilmd hebben. Daarnaast hebben we het element van persoonlijke ontwikkeling aan de training

toegevoegd. Nederlandse schoolleiders werken actief aan hun professionele ontwikkeling en velen registreren hun kwalificaties in het schoolleidersregister. In onze training is een Persoonlijk Koers Onderzoek (PKO) opgenomen, waarin schoolleiders hun persoonlijke kwaliteiten en ontwikkelpunten afzetten tegen de competenties uit het schoolleidersregister. Met behulp van een gecertificeerde adviseur stellen de cursisten een ontwikkelplan op en gaan na hoe tijdens de training hun professionele niveau te verhogen. Aan het einde van de training volgt een tweede meting waarin de voortgang in kaart gebracht wordt. De training kreeg de naam Lead like a Champion, is in twee pilotgroepen uitgeprobeerd en op basis van ervaringen bijgesteld. Zo'n 300 schoolleiders en managers uit het basisonder-

wijs hebben de training nu gevolgd en we kunnen de eerste bevindingen delen. Om een beeld te geven van de aandachtspunten en stappen die de Nederlandse schoolleider kan nemen om een champion te worden, volgt hier een schets van de opzet van een dergelijke training. Hierbij voegen we enkele ervaringen van de deelnemers vanuit hun positie als ervaren directeur.

PRAKTIJKERVARINGEN

De training *Lead like a Champion* is bedoeld voor ervaren schoolleiders. Na een PKO per deelnemer volgen zes plenaire bijeenkomsten, waarin de hefboomen van Bambrick worden behandeld, aangepast aan de Nederlandse situatie. De training begint met het bijhouden van directietijd, waarbij de schoolleider de eigen activiteiten in categorieën registreert. Uit die data blijkt onveran-

onze verwachting in – nodig een aantal cursisten hierop extra te ondersteunen. Bij de module *Observatie en Feedback* krijgen de schoolleiders de opdracht tenminste één keer per week 15-30 minuten in een klas door te brengen. Zij ervaren dit als een haalbare eerste stap. De cursisten leren hun eigen coachingsvaardigheden aan te scherpen met het geven van effectieve, directe feedback die gericht is op de verbetering van leerlingresultaten. Een belangrijk aandachtspunt is het focussen op concreet waarneembaar gedrag en het vinden van de juiste mix tussen sturen en steunen. In de module *Planning* gaat het om ‘alignment’: het realiseren van een doorgaande lijn van plannen op macroniveau naar plannen op het niveau van individuele leerlingen. Tijdens de training raken de cursisten vertrouwd met dit principe en ze passen het toe in voor hen

leiders in de praktijk gewend zijn. Hier speelt ook het belang van ‘practise what you preach’: wil je dat leraren planmatig lesgeven, laat dat dan zelf ook zien. Het eigen filmmateriaal van de deelnemers blijkt bij deze module een rijke inspiratiebron.

De laatste module gaat over het creëren van een op leren gerichte schoolcultuur. Hoe straal je als schoolleider naar je team en als leraren naar leerlingen en ouders uit dat leren leuk en belangrijk is? De professionals moeten hierin ook aan elkaar het goede voorbeeld geven. Schoolleiders leren in deze module hoe ze het eigenaarschap bij de leraren en bij de leerlingen kunnen leggen. Een Amerikaans filmpje over schoolcultuur leidt aanvankelijk bij veel deelnemers tot een cultuurschok, maar is daarna aanleiding tot een gesprek waarin ze de mogelijkheden verkennen om tot bindende afspraken te komen met teamleden en ouders.

De training is gebaseerd op ervaringen uit de praktijk. Theoretisch is het niet zwaar. De uitdaging voor de cursisten betreft de complexiteit van de toepassing in de eigen onderwijspraktijk. De koppeling met de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers blijkt van grote waarde om daadwerkelijk tot een attitudeverandering te komen. En uiteindelijk gaan ook wij voor meetbare resultaten: aan het einde van de training besteden alle cursisten méér tijd aan het observeren in klassen en het geven van ontwikkelingsgerichte feedback aan leraren. Het is nog te vroeg om daarvan het effect al te kunnen vastleggen, maar als we de cursisten mogen geloven, zijn wij en zij hiermee op de goede weg. BSM

RELATIEF VEEL TIJD WORDT BESTEED AAN REGELZAKEN

derlijk dat de meeste schoolleiders, net als in de VS, veel tijd besteden aan regelzaken, maar weinig tijd aan wat er in de groep gebeurt. Na oriëntatie op het gedachtegoed en de ervaringen uit het onderzoek van Bambrick is de intentie om dit te veranderen bij de meeste cursisten groot. Hun vraag is: hoe realiseren we een andere inzet van onze tijd? Daar wordt tijdens de bijeenkomsten bij stil gestaan.

De module *Datagestuurde instructie* behandelt de vraag hoe schoolleiders schoolstandaarden kunnen stellen en hoe ze deze kunnen vertalen naar het onderwijs in de klas. Cursisten hikken soms aan tegen deze zakelijke insteek van het onderwijs. Maar als ze ontdekken hoe ze hiervoor zowel harde als zachte data kunnen gebruiken, zien ze het als een goede methode om planmatig te werken aan onderwijsverbetering. Door de eigen data van de scholen als uitgangspunt te nemen is de betrokkenheid van de deelnemers optimaal. Het kunnen lezen en duiden van schooldata is een voorwaarde om van deze module te kunnen profiteren. Het bleek – tegen

relevante situaties. Daarbij is tijdsplanning speciaal aandachtspunt, zowel op het niveau van de schoolleider als van de leraar die effectieve leertijd wil realiseren. Hier ligt een relatie met de training *Teach like a Champion* voor leraren. De module *Professionele ontwikkeling* gaat over de manier waarop schoolleiders de professionalisering datagestuurd kunnen inrichten, aansluitend bij de visie van de school en de gemeten (geobserveerde) kwaliteiten van de teamleden. Dit vraagt een strakkere en meer planmatige aanpak dan school-

-
- Bambrick-Santoyo, P. (2010) *Driven by Data. A Practical Guide to Improve Instruction*. San Francisco: Wiley eds.
 - Bambrick-Santoyo, P. (2012) *Leverage Leadership. A Practical Guide to Building Exceptional Schools*. Wiley eds.
 - Hattie, J. (2015). *High-Impact Leadership*. Educational Leadership.
 - Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, special onderwijs en voortgezet onderwijs*.
 - Lemov, D. (2016). *Teach like a champion 2.0*. CED-Groep uitgeverij
 - Struiksma, A.J.C. (2012). *Duiden en Doen*. CED-Groep uitgeverij
 - Robinson, Lloyd, Rowe (2008) *Invloed van onderwijskundig leiderschap op leerlingresultaten*.
-