



**Frank Tromp**

Algemeen directeur  
Dyade Dienstverlening Onderwijs

[frank.tromp@dyade.nl](mailto:frank.tromp@dyade.nl)

## De schoolleider: Strategieën die verschil maken

**Internationaal onderzoek heeft aangetoond dat de schoolleider, na de leraar, de meeste invloed heeft op de ontwikkeling van leerlingen. Dat maakt het werken bij Dyade zo boeiend. Door de schoolleiders te ondersteunen dragen we indirect bij aan de ontwikkeling van kinderen in Nederland.**

De rol van de schoolleider is de afgelopen decennia behoorlijk veranderd. Schoolleiders moeten niet alleen zorgen voor een gezonde en veilige school en deze goed leiden. Er wordt ook van hen verwacht dat ze ontvankelijk zijn voor ouders, aansluiting hebben met leerlingen en leraren, in contact staan met de omgeving en bovendien gericht zijn op het verbeteren van de onderwijsresultaten en (vooral!) hierover verantwoording afleggen. Ook technologische ontwikkelingen zullen nog een belangrijke verandering van de schoolleider met zich meebrengen. De aandacht voor de rol van de schoolleider neemt toe. Zo las ik onlangs het boek van Michael Fullan, *De schoolleider, strategieën die het verschil maken*.



### Vergroten van de invloed op leerlingen

Fullan onderzoekt wat de invloed van de schoolleider is op het leren van leerlingen en gaat na hoe deze invloed gemaximaliseerd kan worden. Hij start met dominante verkeerde 'drivers' in het huidige onderwijsproces en hoe deze leiden tot verkeerde strategieën in de transformatie van het onderwijs. Zo laat hij onder meer zien dat een rigide systeem van verantwoording, leidt tot verkeerde prikkels en in sommige

gevallen zelfs tot misleiding van het systeem. Fullan biedt een alternatief: onderwijsorganisaties kunnen zich beter richten op capaciteitsopbouw: talentontwikkeling door gezamenlijk leren in een sfeer van transparantie en eigen verantwoordelijkheid. Dat leidt wel tot succes, zo toont onderzoek keer op keer aan.

### Lerend leiderschap

Een van de succesfactoren in deze strategie is het lerend leiderschap. Onderzoek laat zien dat leraren, die gedurende een langere periode in groepsverband constructief samenwerken, het leerproces van leerlingen positief beïnvloeden. Dus als schoolleiders invloed hebben op het gezamenlijk leerproces van leraren, dan hebben zij ook maximale invloed op het leerproces van leerlingen. Daartoe investeren zij in het professioneel kapitaal dat bestaat uit het menselijk, het sociaal en besluitvormingskapitaal. Ze zorgen er voor dat de vaardigheden van leraren continue worden versterkt en gecultiveerd. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de kwaliteit en kwantiteit van menselijke relaties om commitment te creëren samen aan een gemeenschappelijk doel te werken. Door samen te leren en samen problemen op te lossen, worden uiteindelijk ook betere beslissingen genomen in de groep van leraren.

Het lerend leiderschap past mooi bij een van de competenties uit het beroepsprofiel van de schoolleider: het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken. *Het lerend leiderschap* zoals beschreven in het boek van Fullan zou moeten worden toegevoegd aan de leiderschapsstrategieën die succesvol zijn voor het onderwijs. ●