

M. L. Krüger en N. Verloop

Schoolleiders hebben conflicterende rollen te vervullen. Enerzijds wordt van hen verwacht dat ze manager zijn van het bedrijf school, anderzijds dat zij bemoeienis hebben met de inhoud van het onderwijs en zo een rol vervullen in de verhoging van de leerlingprestaties. Met de huidige ontwikkelingen in basis- en voortgezet onderwijs neemt de belangstelling voor dit onderwijskundige leiderschap zelfs nog toe. Naarmate scholen groter en autonomer worden, wordt des te meer het belang ingezien van het veilig stellen van het produkt van de organisatie: het onderwijs. Een belangrijke strategie daarbij is de versterking van de onderwijskundige rol van de schoolleider, zo blijkt niet alleen uit verscheidene overheidspublicaties, maar ook uit resultaten van het zogenoemde effectieve scholen onderzoek. Tegelijkertijd leidt het groter en autonomer worden van scholen ertoe dat de taken van schoolleiders steeds complexer worden. Onderzoeksresultaten maken zichtbaar dat de praktijk van schoolleiders vooral bestaat uit de uitoefening van managementtaken en dat zij nauwelijks toekomen aan wat onderwijskundig leiderschap wordt genoemd.

In het effectieve scholen onderzoek wordt onderwijskundig leiderschap in essentie opgevat als een optelsom van kenmerken van de schoolleider. Er wordt - zij het in zeer globale termen - wel aangegeven welke kenmerken een onderwijskundig leider zou moeten bezitten, maar niet welke taken en activiteiten daarbij horen en niet op welke wijze de schoolleider dergelijke taken en activiteiten in zijn of haar school zou kunnen uitoefenen. Bovendien heeft het onderzoek geen empirische evidentie geleverd voor het bestaan van een *directe* relatie tussen onderwijskundig leiderschap en hoge leerprestaties; misschien is er eerder sprake van een *indirecte* invloed van de schoolleider via de beïnvloeding van de schoolcultuur en de onderwijsgevendens. Kortom, het onderzoek geeft geen antwoord op de vraag wat effectieve schoolleiders nu feitelijk doen. Hoe geven

schoolleiders richting aan het primaire proces in de school? Hoe percipiëren schoolleiders hun rol in het primaire proces? En welke activiteiten verrichten zij in de praktijk? Wat is met andere woorden de relatie tussen het werk van schoolleiders en hun gerichtheid op het primaire proces?

De onderzoeken die in deze artikelenreeks worden gepresenteerd hebben alle tot doel gehad meer inzicht te verwerven in de taken en activiteiten van schoolleiders. Het functioneren van de schoolleider in relatie tot het primaire proces is onderdeel van elk onderzoek geweest en zal in de hierna volgende artikelen centraal worden gesteld. Dit onderzoek kan getypeerd worden als een nieuwe trend in het Nederlandse onderzoek naar schoolleiderschap.

In het inleidende artikel: *Schoolleiderschap en schooleffectiviteit: op weg naar een model voor onderzoek*, maakt Krüger de lezer vertrouwd met het onderzoek dat is verricht op het gebied van schoolleiderschap en de relatie met schooleffectiviteit. Naar aanleiding van enige kritische kanttekeningen bij deze onderzoeklijn wordt tevens een model gepresenteerd dat als basis kan dienen voor onderzoek naar schoolleiderschap en schooleffectiviteit.

Het door de overheid geïnitieerde beleid van deregulering in het onderwijs stelt nieuwe eisen aan het functioneren van schoolleiders. Zijn schoolleiders in staat om met de situatie van vergrote autonomie om te gaan? Op basis van dergelijke overwegingen verrichtten Peters, Slegers en Bergen een onderzoek naar het professioneel functioneren van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Zij presenteren dit onderzoek onder de titel: *De taakperceptie van schoolleiders*. Hun aandacht richtte zich op de vragen hoe schoolleiders hun taken percipiëren en welke taken zij tot de kern van het schoolleiderschap rekenen. Veertien schoolleiders beoordeelden 49 schoolleiderstaken door deze te clusteren op basis van hun gelijkens. Vervolgens werd aan de schoolleiders gevraagd om uit deze 49 taken 20 kerntaken te

selecteren.

Het derde artikel van de hand van Imants, De Brabander en Bakkenes, is getiteld: *Isolement en taakperceptie van schoolleiders in basisscholen*. In hun onderzoek is het isolement van de schoolleider als uitgangspunt gekozen, dit vanuit de gedachte dat veel waarde wordt toegekend aan de centrale positie van de schoolleider in de school in verband met de uitoefening van onderwijskundig leiderschap. Algemene managementtaken kunnen in isolement worden uitgevoerd, maar onderwijskundige taken nu juist niet. De veronderstelling is daarom dat de mate van isolement van de schoolleider samenhang vertoont met de wijze waarop de schoolleider algemene managementtaken en onderwijskundige taken percipieert. Aan dit onderzoek hebben 25 directeuren deelgenomen. Taakperceptie werd opgevat als een indicatie voor welke taken schoolleiders vinden behoren tot hun functie. Het isolement van schoolleiders werd vastgesteld op basis van hun positie in communicatienetwerken in hun school. De samenhang tussen isolement en taakperceptie werd vastgesteld met behulp van canonische correlaties.

Tot nu toe werd nog nauwelijks kennis ver-

zameld over specifieke bijdragen die mannen en vrouwen zouden kunnen hebben in schoolleidingen. In het vierde en laatste artikel in deze reeks: *Sekse van de schooldirecteur in relatie tot de gerichtheid op het primaire proces*, doet Krüger verslag van een in 1994 afgesloten dissertatie-onderzoek naar het bestaan en de aard van sekseverschillen in schoolleiderschap. Alleen de onderzochte hypothesen op het terrein van sekseverschillen in onderwijskundig leiderschap worden besproken. Deze richtten zich op de takenportefeuilles, de tijdsbesteding aan taken, het hechten van belang aan onderwijskundige versus administratieve taken, en op de frequentie waarmee onderwijskundige activiteiten worden verricht. Het onderzoek werd verricht in het voortgezet onderwijs onder 98 schooldirecteuren - 49 vrouwen en 49 mannen - en onder 673 docenten en 858 leerlingen. Met behulp van een individuele 'matchings' methode werden de scholen met een vrouwelijke directeur aan het hoofd paarsgewijs gekoppeld aan scholen met mannelijke directeuren.

Het derde en het vierde artikel zullen niet in dit nummer verschijnen, maar in het eerste nummer van de volgende jaargang.