Opgesteld door: Barbara Janssen (antwoordspecialist) en Lisette Uiterwijk (Kennismakelaar Kennisrotonde)

Vraagstellers: Beleidsmedewerker OCW

Referentie: Kennisrotonde. (2019). In hoeverre leidt professionalisering van schoolleiders in het VO tot kwalitatief goed onderwijs? (KR. 675) Den Haag: Kennisrotonde.

5 november 2019

Vraag

In hoeverre leidt professionalisering van schoolleiders in het VO tot kwalitatief goed onderwijs?

Kort antwoord

De kwaliteit van schoolleiders is van belang voor de onderwijskwaliteit van leerlingen. Hoewel weinig specifiek onderzoek beschikbaar is, lijkt professionalisering van schoolleiders in het VO met name indirect positief bij te dragen. Formele schoolleidersopleidingen versterken het individu op onderwerpen als onderwijskundig leiderschap, bestede tijd aan schoolleiderschap, leiding geven aan organisatieverandering en self-efficacy. Op organisatieniveau kan een school profiteren door bijvoorbeeld versterkt onderwijskundig leiderschap, verbetering van schoolklimaat of verbeterde in- en externe samenwerking.

Toelichting antwoord

Inleiding

Professionalisering van schoolleiders krijgt veel aandacht. Onderzoek naar de effectiviteit van scholen laat het belang van de rol van de schoolleider voor onderwijskwaliteit ook zien (Hattie, 2008; Uysal & Sarier, 2018; Witziers, Bosker, & Krüger, 2003). Het versterken van het leiderschap in scholen wordt dan ook verondersteld de kwaliteit van het onderwijs ten goede te komen. Professionalisering van schoolleiders kan door middel van verschillende activiteiten. Dit kan variëren van bijvoorbeeld coaching tot deelname aan een leernetwerk of een formele opleiding. Voor het beantwoorden van bovenstaande vraag is onderzoek naar alle vormen van professionalisering meegenomen. De gevonden

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL

literatuur heeft met name betrekking op de relatie tussen professionalisering van schoolleiders en schoolleiderschap en de relatie tussen schoolleiderschap en onderwijskwaliteit. Over het directe verband tussen professionalisering van schoolleiders en onderwijskwaliteit is weinig onderzoek beschikbaar.

Schoolleiders en onderwijskwaliteit

Er is een zwak tot matig verband tussen schoolleiderschap en leerprestaties blijkt uit meerdere systematische reviews en meta-analyses (Hattie, 2008; Uysal & Sarier, 2018; Witziers, Bosker, & Krüger, 2003). Dit verband heeft soms direct betrekking op het primaire proces, bijvoorbeeld bij het monitoren van vooruitgang, en soms op leiderschapsgedrag dat meer indirect van invloed is op leerresultaten, bijvoorbeeld bij het vaststellen en communiceren van een missie, via schoolcultuur of de zichtbaarheid van de schoolleider in de organisatie. Beide vormen van leiderschapsgedrag hangen samen met leerprestaties (Witziers, Bosker, & Krüger, 2003). Het verband tussen leiderschap en leerprestaties is overigens minder sterk in het voortgezet onderwijs dan in het primair onderwijs (Witziers, Bosker, & Krüger, 2003, 2003; Kaplan, Owings, & Nunnery, 2005; Hattie, 2008).

Effectief schoolleiderschap wordt gekenmerkt door schoolleiders met een focus op curriculum en instructie, effectieve communicatie en het onderhouden van interne en externe relaties, het vermogen van de schoolleider om het organisatieklimaat en de cultuur vorm te geven, betrokkenheid van de schoolleiding bij het formuleren en realiseren van de visie en missie van de school, frequente feedback alsook het (h)erkennen van prestaties, en tot slot het vermogen om te investeren in het aannemen en behouden van medewerkers (Daniëls, Hondeghem, & Dochy, 2019). Professionaliseringsactiviteiten zijn vaak gericht op het versterken van bovenstaande dimensies met als uiteindelijke doel het verbeteren van de onderwijskwaliteit en leerprestaties. Voor schoolleiders in het VO in Nederland is professionalisering vaak ook gericht op het ontwikkelen van de generieke basiscompetenties uit de beroepsstandaard: gezamenlijke visie en richting creëren, een coherente organisatie voor het primaire proces realiseren, samenwerking, leren en onderzoek bevorderen, strategisch omgaan met de omgeving, en analyseren en probleem oplossen (VO-raad, 2014).

Effect van professionalisering van schoolleiders in het VO

Er is nog slechts beperkt onderzoek gedaan naar de effecten van professionalisering van schoolleiders in het algemeen, en schoolleiders in het VO in het bijzonder. Het onderzoek naar het effect van professionalisering is daarnaast vaak versnipperd, kleinschalig, gesitueerd buiten Nederland. Er zijn verschillende onderzoeken over schoolleidersopleidingen en onderwijskwaliteit gevonden en een klein, beperkt onderzoek over coaching en schoolleiderschap.

Schoolleidersopleidingen en onderwijskwaliteit

In een antwoord op een eerdere vraag aan de Kennisrotonde *Draagt een schoolleidersopleiding bij aan beter functionerende schoolleiders?* (2018) staat dat er weinig onderzoek naar het effect van schoolleidersopleidingen op onderwijskwaliteit is. Het onderzoek dat beschikbaar was gaf soms geen of een (zwak) positief verband. Genoemde effecten van opleiding van schoolleiders op individueel niveau zijn een toename in bestede tijd aan schoolleiderschap en onderwijskundige taken, een toename in kennis en vaardigheden op het gebied van onderwijskundig leiderschap en

schoolverbetering en een toename van de *self-efficacy* – de eigen overtuiging dat men het verschil kan maken - van schoolleiders. Hierbij bleken vooral het werken in hechte leergroepen, stages, mentoring en het doen van praktijkgericht onderzoek effectief (zie Kennisrotonde, 2018; Krüger & Andersen, 2017). Gevonden effecten op organisatieniveau betroffen versterking van leiderschapspraktijken en schoolvernieuwing en verbetering van het schoolklimaat. Het gebruik van actieve leervormen, een duidelijke verbinding met de praktijk en een coherent, op onderzoek gebaseerd curriculum bleken vooral effectieve elementen in de schoolleidersopleiding (Krüger & Andersen, 2017). Dit onderzoek had betrekking op schoolleiders in het algemeen, niet specifiek in het VO.

Schoolleiders in het PO en VO in de Verenigde Staten besteedden na afloop van een éénjarige opleiding meer tijd aan onderwijskundig leiderschap in vergelijking met planning, politiek leiderschap en managementvraagstukken, verfijnden daarnaast de onderwijspraktijk en verdiepten hun kennis (Barnes et al., 2010). De opleiding die zij volgden was praktijkgericht en gericht op leerprestaties en het verbeteren van instructie. Het samenwerken met schoolleiders van andere scholen aan praktische relevante vraagstukken werd hierbij effectief gevonden.

In vergelijking met schoolleiders die geen opleiding hadden gevolgd, scoorden schoolleiders en scholen in het primair onderwijs in de Verenigde Staten die een tweejarige leiderschapsopleiding hadden gevolgd met name beter op het initiëren van verandering, samenwerking tussen leerkrachten, gedifferentieerde instructie, ouder- en gemeenschapsbetrokkenheid en *self-efficacy* met betrekking tot het verbeteren van instructie en leren in school (Miller et al., 2016).

Beginnende adjunct-directeuren in het VO die een schoolleidersopleiding volgden, vergrootten hun *self-efficacy* op het gebied van het volgen van leerprestaties, het evalueren van onderwijspraktijken en het leiding geven aan professionele ontwikkeling (Petridou, Nicolaidou & Karagiorgi, 2017).

Coaching en onderwijskwaliteit

Bij de inzet van een coachingsprogramma voor schoolleiders, reflecteerden deze meer en dieper op gestelde doelen en voorgenomen acties in de onderwijspraktijk als een coach specifieker en gedetailleerder doorvroeg op feedback gegeven door leerkrachten. Ook het gebruik van rollenspelen en scenario's helpt schoolleiders in PO en VO om hun aannames en perceptie over de organisatie te heroverwegen en de voorgenomen richting daar waar relevant op aan te passen. Tot slot draagt expliciete evaluatie van de ingezette verandering tijdens het coachingsgesprek bij aan de effectiviteit van de schoolverbetering (Huff, Preston & Goldring, 2013).

Conclusie

Professionalisering van schoolleiders kan bijdragen aan een betere uitvoering van het vak van schoolleider. Dit kan indirect een bijdrage leveren aan een verbetering van de onderwijskwaliteit en leerprestaties van leerlingen.

Geraadpleegde bronnen

Barnes, C. A., Camburn, E., Sanders, B. R., & Sebastian, J. (2010). Developing Instructional Leaders: Using Mixed Methods to Explore the Black Box of Planned Change in Principals' Professional Practice. *Educational Administration Quarterly, 46*(2), 241-279.

Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*.

Hattie, J. (2008). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

Huff, J., Preston, C., & Goldring, E. (2013). Implementation of a coaching program for school principals: Evaluating coaches' strategies and the results. *Educational Management Administration & Leadership*, *41*(4), 504-526.

Kaplan, L. S., Owings, W. A., & Nunnery, J. (2005). Principal quality: A Virginia study connecting interstate school leaders licensure consortium standards with student achievement. *NASSP Bulletin*, *89*(643), 28-44.

Kennisrotonde (2018). *Draagt een schoolleidersopleiding bij aan beter functionerende schoolleiders?* (KR. 453) Den Haag: Kennisrotonde.

Kennisrotonde (2017). *Zijn leernetwerken voor schoolleiders effectief en hoe moeten ze worden opgezet?* (KR 252) Den Haag: Kennisrotonde.

Krüger, M. L., & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.

Miller, R. J., Goddard, R. D., Kim, M., Jacob, R., Goddard, Y., & Schroeder, P. (2016). Can professional development improve school leadership? Results from a randomized control trial assessing the impact of McREL's balanced leadership program on principals in rural Michigan schools. *Educational Administration Quarterly*, *52*(4), 531-566.

Petridou, A., Nicolaidou, M., & Karagiorgi, Y. (2017). Exploring the impact of professional development and professional practice on school leaders' self-efficacy: a quasi-experimental study. *School effectiveness and school improvement*, *28*(1), 56-73.

Uysal, S., & Sarier, Y. (2018). Meta-Analysis of School Leadership Effects on Student Achievement in USA and Turkey. *Cypriot Journal of Educational Sciences*,*13*(4), 590-603.

VO-raad (2014). *Beroepsstandaard schoolleiders vo*

Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational administration quarterly*, *39*(3), 398-425.

Meer weten?

De publicatie 'De lerende schoolleider' geeft een uitgebreid overzicht van onderzoek naar de effecten van professionalisering van schoolleiders.

Over het effect van schoolleidersopleidingen op het functioneren van schoolleiders.

Over de beroepsstandaard schoolleiders in het VO.

NRO NATIONAAL REGIEORGAAN ONDERWIJSONDERZOEK

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL

Onderwijssector

VO

Trefwoorden

schoolleider, professionele ontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, schoolleidersopleidingen, voortgezet onderwijs.

NRO NATIONAAL REGIEORGAAN ONDERWIJSONDERZOEK

LAAN VAN NIEUW OOST INDIË 300 2593 CE DEN HAAG
POSTADRES POSTBUS 93461 2509 AL DEN HAAG
T 070 349 44 58 W WWW.KENNISROTONDE.NL