Opgesteld door: Femke van Glansbeek – Timmermans (kennismakelaar Kennisrotonde)
Vraagstellers: beleidsmedewerkers OCW
Referentie: Kennisrotonde. (2016). *Wat is bekend over de relatie tussen schoolprestaties van studenten, en een sterk ontwikkeld onderwijskundig leiderschap in de MBO onderwijsinstelling(en)?* (KR.064). Den Haag: Kennisrotonde.

25 oktober 2016 – update 8 oktober 2018

Vraag
Wat is bekend over de relatie tussen schoolprestaties van studenten, en een sterk ontwikkeld onderwijskundig leiderschap in de MBO onderwijsinstelling(en)?

Kort antwoord
Over het algemeen wordt aangenomen dat de impact van de schoolleider op de leerprestaties van leerlingen beperkt is. De invloed van de schoolleider verloopt vooral indirect. Desondanks is er veel aandacht voor dit thema, zie bijvoorbeeld het pleidooi van de Onderwijsraad voor een meer strategische rol voor schoolleiders. Er is vooralsnog weinig onderzoek gedaan naar leiderschap binnen het mbo.

Toelichting antwoord

Achtergrond

Het thema onderwijskundig leiderschap en de effectiviteit daarvan staat hoog op de beleidsagenda (Imants, 2010; OECD, 2008; Verbiest, 2009). De Onderwijsraad beargumenteerde in 2018 dat schoolleiders een meer strategische rol moeten nemen en dat hun positie verstevigd moet worden (Onderwijsraad, 2018). Al eerder legde de Onderwijsraad een link tussen onderwijskundig leiderschap en de kwaliteit van het onderwijs (Onderwijsraad, 2013). Hoewel algemeen aangenomen wordt dat goed onderwijskundig leiderschap essentieel is voor een effectieve school, is er weinig empirisch bewijs voor de relatie tussen leiderschap en resultaten van leerlingen (Branch, Hanushek & Rivkin, 2012; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004).

Wat is onderwijskundig leiderschap?

De OECD (2006, p.4) geeft de volgende definitie van leiderschap in het onderwijs:

"School leaders are defined to be those persons, who, from formal positions of authority in a school, work with others to provide direction and exert influence in order to achieve the school's goals, and most particularly those related to improving learning and strengthening teaching. It does not include those persons who may carry out educational leadership functions, but do not hold formal positions of authority in a school (e.g. a regular teacher, or an educational leader at the regional level)."

Onderzoek naar effectief leiderschap in het mbo

Cedefop (2011) stelt dat tot nu toe weinig onderzoek is gedaan naar leiderschap in het mbo en pleit voor meer aandacht voor dit thema. In het rapport 'Exploring leadership in VET' beschrijft Cedefop dat leiderschap in het beroepsonderwijs op een aantal punten afwijkt van leiderschap in het 'regulier' onderwijs. Het belangrijkste verschil is de sterke relatie van het beroepsonderwijs met de arbeidsmarkt en met een brede groep van stakeholders. De schoolleider moet zowel sociale partners, het ministerie, als 'klanten' (studenten en werkveld) tevreden houden. Daarnaast worden een hoog niveau van innovatie en een voortdurend veranderende leerinhoud, dynamische samenstelling van het personeel en de verantwoordelijkheid voor inclusief onderwijs genoemd als specifieke kernmerken van het mbo. In deze context zijn strategisch leiderschap, visie en positionering van het college belangrijk. Deze bredere range van activiteiten vraagt van een schoolleider andere competenties.

In Nederland heeft de Onderwijsinspectie in 2010 bij 27 bekostigde mbo instellingen onderzoek gedaan naar hun bestuurlijk vermogen. Hieruit komt naar voren dat het bestuurlijk vermogen van een mbo- instelling samenhangt met het niveau van onderwijskwaliteit. Instellingen die goed presteren op organisatie-effectiviteit en kwaliteitszorg (twee dimensies van goed bestuur) leveren kwalitatief goed onderwijs (Inspectie, 2010).

Relatie tussen leiderschap en leerprestaties

Bij onderzoek naar effectief leiderschap in andere typen onderwijs wordt opgemerkt dat het moeilijk is de relatie tussen leiderschap en het succes van een organisatie hard te maken. De impact van een leider is immers moeilijk te onderscheiden van andere organisatorische componenten en context variabelen: wat is oorzaak en wat is gevolg (Branch et al., 2012)? Recent werd daarom door Scheerens (2016) gepleit voor een model waarin verschillende niveaus van onderwijs effectiviteit (systeem, school, klas, leerling) in samenhang worden weergegeven. De samenhang tussen deze niveaus leidt tot verschillende scenario's voor verbetering van kwaliteit.

In Nederland wordt op grond van binnen- en buitenlandse onderzoeksresultaten verschillend gedacht over het belang van de schoolleider voor de leerresultaten van de leerlingen (Verboon & Zwart, 2007; Inspectie van het Onderwijs, 2009b). Zo blijkt uit verschillende onderzoeken dat de invloed van schoolleiders kleiner is dan gedacht (Scheerens & Bosker, 1997, in Scheerens, Luyten, Steen & Luyten- Thouars, 2007),

terwijl Amerikaans onderzoek stelt dat de schoolleider de tweede bepalende factor is voor onderwijskwaliteit, na de docenten (Leithwood et al., 2004; Leithwood, Harris & Hopkins, 2008).

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de directe en indirecte invloed van schoolleiders. Aangenomen wordt dat de impact van de schoolleider vooral indirect verloopt, via factoren in de klas en de school. Het gaat dan met name om de invloed die de schoolleider heeft op de docenten: opvattingen, waarden, motivatie, kennis, vaardigheden en werkcondities. Voor een directe invloed is weinig bewijs (Branch et al., 2012; Bruggencate, 2009; Leithwood et al., 2004; Verbiest, 2009).

Effectief leiderschap bevorderen

Verbiest (2009, zie ook Imants, 2010) beschrijft op basis van Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins (2006) een viertal vormen van leiderschapspraktijken die bewezen effectief zijn. Deze praktijken zijn volgens Verbiest van toepassing op schoolleiders op alle niveaus en in verschillende typen onderwijs. Dit zijn: 1) richting geven (missie en visie), 2) mensen helpen ontwikkelen (stimuleren van medewerkers, voorbeeldgedrag vertonen), 3) de organisatie inrichten (cultuur van samenwerking creëren, adequate organisatiestructuur ontwikkelen) en 4) leidinggeven aan het onderwijsprogramma (voorzien in bekwame docenten, evalueren van resultaten). Veel van deze praktijken kunnen gezien worden als een uitwerking van het zogenaamde 'transformationeel leiderschap', aangevuld met opvattingen over gedeeld leiderschap en het ontwikkelen van een cultuur van collectief leren.

Naar aanleiding van een onderzoek naar effectief leiderschap in 22 landen stelt de OECD (2008) dat schoolleiders, om de resultaten van leerlingen te beïnvloeden, zich met 4 terreinen bezig moeten houden: 1) kwaliteit van docenten, 2) strategie bepalen, 3) financiën en HRM en 4) samenwerking met andere scholen. Daarbij hebben ze een zekere mate van autonomie nodig om belangrijke beslissingen zelf te kunnen nemen en is het essentieel dat duidelijk is wat bevoegdheden van de schoolleider zijn. Ook zouden nieuwe vormen van gedeeld leiderschap en accountability ontwikkeld moeten worden. Uit een studie naar de context in Finland wordt duidelijk dat een gedeelde doelstelling gericht op onderwijskwaliteit, waarbij de aandacht uit gaat naar condities en processen om die doelen te bereiken, en niet naar de resultaten an sich, bijdraagt aan de hoge prestaties in het Finse onderwijs (OECD, 2007).

In een publicatie stelt de Onderwijsraad (2018), dat schoolleiders po, vo en mbo in de dagelijkse praktijk meer aandacht nodig hebben voor leiderschap en minder voor managementtaken. Om dit te bereiken zijn een betere positionering van schoolleiders en verdere professionalisering noodzakelijk. De Raad doet drie aanbevelingen: vanuit een gemeenschappelijk – sectoronafhankelijk – beroepsbeeld het schoolleiderschap versterken, leiderschapsontwikkeling stimuleren vanuit een integraal systeem en de strategische rol voor schoolleiders faciliteren.

Geraadpleegde bronnen

Branch, G.F., Hanushek, E.A., & Rivkin, S.G. (2012). *Estimating the Effect of Leaders on Public Sector Productivity: The Case of School Principals* (Working Paper 17803). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Bruggencate, G.C. ten (2009). *Maken schoolleiders het verschil? Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultaten.* Enschede: Universiteit van Twente.

Cedefop (2011). *Exploring leadership in vocational education and training.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Imants, J. (2010). *Beter leren door leiderschap; naar een doorstart voor onderwijskundig leiderschap.*
Lectorale rede. Hengelo: Hogeschool Edith Stein.

Inspectie (2010). *Besturing en onderwijskwaliteit in het MBO*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the Learning from Leadership Project*. New York, NY: The Wallace Foundation.

Leithwood, K, Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What is it and How it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership, DfES (Research Report RR800).

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership.
School leadership and management, 28(1), 27-42.

OECD (2006). *Improving school leadership. Guidelines for country participation. Design and implementation plan for the activity.*
Geraadpleegd op 11 juli 2016, van:
http://www.oecd.org/dataoecd/46/31/37126083.pdf.

OECD (2007). *School leadership for systematic improvement in Finland.*
Geraadpleegd op 11 juli 2016, van:
https://www.oecd.org/edu/school/39928629.pdf.

OECD (2008). *Improving school leadership. Volume 1: policy and practice.*
Geraadpleegd op 15 juli 2016, van: https://www.oecd.org/edu/school/44374889.pdf.

Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders.* Geraadpleegd op 8 oktober 2018 van https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2018/een-krachtige-rol-voor-schoolleiders/item7631.

Onderwijsraad (2013). *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren.* Geraadpleegd op 8 oktober 2018 van https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2013/kiezen-voor-kwalitatief-sterke-leraren/volledig/item183.

Scheerens, J., Luyten, H., Steen, R. & Luyten-Thouars, Y. de (2007). *Review and meta-analyses of school and teaching effectiveness.* Enschede: Universiteit Twente.

Scheerens, J. (2016). *Educational effectiveness and ineffectiveness. A critical review of the knowledge base*. Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.

Sluijs, van der B. & Douma, W. (2012). Onderwijskundig leiderschap. Leiding geven aan leerkrachten zodat de leerlingen goede resultaten behalen. *Basisschool management, 3*, 4-11.

Verbiest, E. (2009). *Leren leiden. Notities over de professionalisering van schoolleiders in tijden van nieuwe professionaliteit.* Eindhoven: Fontys Hogescholen.

Onderwijssector

MBO

Trefwoorden

Onderwijskundig leiderschap; leerprestaties; management