Opgesteld door: Marianne van Teunenbroek en Puk Witte (beiden Sardes) en Sandra Beekhoven (kennismakelaar Kennisrotonde)
Vraagsteller: Schoolleider vo

Referentie: Kennisrotonde. (2019). *Welke leiderschapspraktijken vergroten de veranderbereidheid van docenten in het voortgezet onderwijs?* (KR.597). Den Haag: Kennisrotonde.

17-5-2019

Vraag

Welke leiderschapspraktijken vergroten de veranderbereidheid van docenten in het voortgezet onderwijs?

Kort antwoord

In literatuur over veranderingen in schoolorganisaties wordt veelal geconstateerd dat het realiseren van verbeteringen of veranderingen complex is en veel vraagt van de leidinggevenden en onderwijsprofessionals. Ook wordt geregeld beschreven wat leiderschap op scholen zou moeten inhouden. Welk handelen van leiders nu concreet bijdraagt aan de veranderbereidheid van docenten is zelden onderzocht. Onderzoek naar veranderen of innoveren in het algemeen wijst op de noodzaak van het betrekken van docenten, onder leiding van een leider die een professionele cultuur stimuleert.

Toelichting antwoord

Er is in de managementliteratuur het nodige geschreven over veranderprocessen in organisaties en over de rol van het leiderschap daarbinnen. Er is echter weinig empirisch onderzoek beschikbaar dat een uitspraak over effectief leiderschap ten bate van de veranderbereidheid van docenten in het (voortgezet) onderwijs kan onderbouwen.
In dit antwoord presenteren we een aantal bronnen die – zij het zijdelings - enig inzicht kunnen bieden in het antwoord op de gestelde vraag.

In de literatuur over effectieve schoolverbetering worden doorgaans twee criteria gehanteerd om na te gaan of scholen succesvol zijn verbeterd, namelijk de opbrengsten bij leerlingen (schooleffectiviteit) en het vermogen van scholen om te vernieuwen (‘change capacity’) (Sleegers & Ledoux, 2006). Er wordt bestudeerd welke kenmerken – waaronder de rol van leidinggevenden- scholen hebben die hun onderwijs verbeterden of erin geslaagd zijn te vernieuwen of te veranderen. In een literatuurstudie naar deze werkzame principes van innovatie in het primair onderwijs (Sleegers & Ledoux, 2006), wordt een aantal algemene factoren genoemd dat aanwezig bleek op scholen waar succesvol geïnnoveerd (veranderd) werd:

- Professionalisering van leraren; Er is aandacht nodig voor het aansluiten bij bestaande kennis en mogelijke weerstand tegen verandering.
- Aandacht voor visie op leren en onderwijzen van docenten; Het is belangrijk dat docenten ontdekken wat hun overtuigingen zijn en samen keuzes maken.
- Samenwerking door docenten in een collegiale sfeer.
- Leiderschap; transformationele vormen van leiderschap hebben vaak positieve effecten op betrokkenheid van leraren.

Leraren serieus nemen door aan te sluiten bij hun kennis en visie en transformationele vormen van leidinggeven blijken leiderschapspraktijken die te vinden zijn in scholen die innovaties hebben doorgevoerd. Welk concreet handelen dat van schoolleiders vraagt is niet uit de studies op te maken. Feeney (2009) komt op basis van een kwalitatieve casestudie naar high schools in de VS ook uit op het belang van het stimuleren van een leiderschapscultuur in een school (dus niet een leider of managementteam dat van bovenaf vertelt hoe het moet). Feeney formuleert enkele aanbevelingen om dat te bereiken: focus op het leren (van leidinggevenden en docenten) en beschrijf de gewenste verandering duidelijk; hoe zal dat er uit zien in de praktijk.

Leiderschap in schoolorganisaties in ontwikkeling

Silins en Mulford (2002) constateerde op basis van empirisch onderzoek binnen highschools dat drie kenmerken van leiderschap het lerend vermogen van een organisatie (in de perceptie van betrokkenen zelf) beïnvloedde; transformationeel leiderschap, de betrokkenheid van de *school administrators* en de mate van teacher leadership. Transformationeel leiderschap richt zich vooral op ontwikkeling van de capaciteit van de schoolorganisatie om te vernieuwen, door te werken aan de gemeenschappelijke professionele cultuur (Verbiest, 2010). Teacher leadership refereert aan de mate waarin docenten vanuit hun expertise invloed uitoefenen en daarmee ook in bepaalde mate leiding geven aan ontwikkelingen. De schoolleiding stelt zich dan open voor de invloed van anderen in de organisatie. Andersen e.a. (2018) geven na literatuuronderzoek aan dat er vooral onderzoek is gedaan naar factoren die teacher leadership beïnvloeden. Teacher leadership helpt een school om tot vernieuwing te komen. Dat gaat moeilijk in scholen met een individualistische cultuur waar men hecht aan gelijkheid, volgen van externe normen en controle. De veronderstelling is dat leiderschapspraktijken die teacher leadership stimuleren bijdragen aan het vergroten van eigenaarschap van docenten en dat zou positief kunnen bijdragen aan de veranderbereidheid, maar dat verband is niet onderzocht.

Snoek e.a. (2019) stellen na een literatuurstudie dat gedeeld leiderschap niet moet gaan over het formaliseren van taken en verantwoordelijkheden binnen de onderwijsorganisatie, maar over een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen: "Het creëren van een school waarbinnen alle leraren dat appèl en die opdracht oppakken is een taak voor zowel leraren als schoolleiders." De leiderschapspraktijk die hier wordt beschreven is de organisatie passend inrichten, waarbij het niet gaat over de formele structuur, maar over ruimte geven en het creëren van de juiste cultuur.

Onderzoek in andere organisaties

Kotter (1991) heeft ruim honderd organisaties die een verandering wilden doorvoeren bestudeerd (met interviews, observaties en vragenlijsten). Zijn conclusie was dat veel organisaties niet worden geleid op de manier die nodig is om de gewenste verandering te bereiken. Uiteindelijk formuleert hij acht stappen om verandering te realiseren. Het creëren of verhogen van urgentie is daarvan de eerste fase, waarna een leidend team moet worden geformuleerd. Als er geen externe urgentie voor verandering is of gevoeld wordt, kan het door de leiding opstellen van een gedeelde en heldere visie helpen een interne urgentie te creëren.

Metselaar (1997) heeft voor zijn proefschrift in Nederland onderzoek gedaan naar veranderingsbereidheid van managers en medewerkers van diverse organisaties, waaronder enkele scholen. Door het afnemen van vragenlijsten bracht hij in kaart welke overtuigingen en ideeën leiden tot gedrag in lijn met de verandering. Hij ontwikkelde op basis hiervan het zogenaamde DINAMO-model (*Diagnostic Inventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organisations*). Het gaat om willen, moeten en kunnen veranderen. De attitude van iemand geeft aan in hoeverre deze persoon wíl veranderen. De subjectieve norm geeft aan in hoeverre iemand het gevoel heeft dat hij moet veranderen. De gedragscontrole geeft aan in hoeverre iemand van mening is dat hij ook daadwerkelijk kán veranderen. Als deze drie vragen positief beantwoord worden, betekent dat een grote veranderbereidheid. Weerstand ontstaat als een of meer van deze vragen negatief beantwoord wordt. Het DINAMO instrument kan leidinggevenden helpen bij het in kaart brengen van veranderbereidheid en kan zicht geven op de bron van eventuele weerstand in termen van willen/kunnen/moeten.

Tot slot

Helaas biedt (wetenschappelijk) onderzoek weinig houvast bij deze vraag over leiderschapspraktijken die bijdragen aan veranderbereidheid van docenten. Er is consensus over het belang van schoolleiders (zie ook Onderwijsraad, 2018) en hun invloed op het schoolklimaat en het ontwikkelingspotentieel van een school, factoren op hun beurt de onderwijsresultaten positief kunnen beïnvloeden. Er zijn enkele gezaghebbende auteurs die er vanuit hun ervaringen in organisaties of het bestuderen van veel literatuur over organisaties over schrijven. Een aantal daarvan zijn in dit antwoord aan bod gekomen.

Geraadpleegde bronnen

Andersen, I., Hulsbos, F., & Snoek, M. (2018). Leiderschap van leraren. School Management, 2018(5), 28-34.

Kotter, J.P. (1999) *On what Leaders Really Do*. US: Harvard Business Press.

Feeney, E.J. (2009). *Taking a Look at a School's Leadership Capacity: The Role and Function of High School Department Chairs.* The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas. Pages 212-219. Published online: 07 Aug 2010.

Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change Construction and validation of the DINAMO*. VU: Amsterdam.

Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag: Onderwijsraad.

Sleegers, P. en Ledoux, G. (2006). *Innovatie in het primair onderwijs: strategieën, ervaringen en aanbevelingen. Een literatuurstudie naar wat werkt*. Amsterdam: SCO Kohnstam Instituut.

Silins, H., Mulford B., (2002). Schools as learning organisations: The case for system, teacher and student learning, *Journal of Educational Administration, 40*(5), 425-446, https://doi.org/10.1108/09578230210440285

Snoek, M., Hulsbos, F. & Andersen, I. (2019). *Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Verbiest, E. (2010). *Op weg naar Nieuw Onderwijskundig Leiderschap*.

Meer lezen:

Wat is bekend over condities voor zelfregie van leraren op hun professionele ontwikkeling en welke rol speelt de schoolleider daarin?
https://www.nro.nl/kennisrotondevragenopeenrij/moderne-manier-pop/

Onderwijssector

VO

Trefwoorden

Leiderschapspraktijken/ veranderbereidheid/ innovatie/ teacher leaderschip