Opgesteld door: Jo Scheeren (antwoordspecialist) en Lisette Uiterwijk (Kennismakelaar Kennisrotonde)

Vraagsteller: Beleidsmedewerker OCW

Referentie: Kennisrotonde (2019). *Welke aanpak is effectief bij het begeleiden of stimuleren van startende schoolleiders in het VO?* (KR. 721) Den Haag: Kennisrotonde.

6 januari 2020

Vraag

Welke aanpak is effectief bij het begeleiden of stimuleren van startende schoolleiders in het VO?

Kort antwoord

Over welke aanpak effectief is bij het begeleiden of stimuleren van specifiek startende schoolleiders in het VO is weinig bekend in de wetenschappelijke literatuur. Startende schoolleiders hebben behoefte hebben aan professionalisering op gebieden als het gebruiken van data voor besluitvorming, personeelszaken, ouderzaken, wettelijke zaken en het omgaan met de omgeving van de school. Daarnaast blijkt ondersteuning gewenst bij technische aspecten van het leiderschap, zoals financieel management. Positieve effecten worden gemeld bij begeleidingsvormen als gemengde leergroepen, stages, voorbereidende programma's, mentoring en coaching.

Toelichting antwoord

Inleiding

De beginperiode van een schoolleider blijkt een moeilijke periode. Er is bezorgdheid bij de starter over zijn nieuwe positie en rol tegenover docenten. Daarnaast is het een periode met hoge werkdruk. In de beginperiode heeft de schoolleider moeite met de competentie om 'een coherente organisatie te realiseren gericht op het primaire proces', een van de basiscompetenties in het beroepsprofiel (Kleijweg, 2016). In een review over het Nederlandse onderwijssysteem beveelt de OECD (2016) een betere begeleiding van startende schoolleiders aan.

Over welke aanpak effectief is bij het begeleiden of stimuleren van startende schoolleiders in het VO is weinig bekend in de wetenschappelijke literatuur. Begeleiden is

een specifieke activiteit die bijdraagt aan iemands leer- en ontwikkelingsprocessen. Begeleiding wordt doorgaans bepaald door de eigen actieve leervraag van de lerende en kan dan worden omschreven als het methodisch aansluiten op de eigen concrete vraag van de lerende persoon in het voorgenomen leerproces. Onderstaand worden een aantal vormen van begeleiden en stimuleren voor startende schoolleiders besproken. Deze vormen kunnen zowel binnen de schoolse context van de schoolleider plaatsvinden als daarbuiten (Achterberg & De Hoop, 2014).

Voorbereidende programma's voorafgaand aan schoolleiderschap

Diversen onderzoeken benadrukken het belang van voorbereidende programma's voorafgaand aan het schoolleiderschap zelf. Onderzoek naar de wensen van aankomende schoolleiders met betrekking tot voorbereidende programma's laat zien dat zij behoefte hebben aan formele leeractiviteiten en praktijkgeoriënteerde activiteiten die een mix vormen tussen formeel en informeel leren (Krüger & Andersen, 2017).

Volgens Darling-Hammond et al. (2010), die een omvangrijk onderzoek deden naar opleidingsprogramma's voor schoolleiders, is zorgvuldige selectie van leraren met leiderschapspotentieel een belangrijke factor in het succes van voorbereidende programma's; zo'n selectie blijkt namelijk een positief effect te hebben op het leren van de aankomende schoolleiders. Effectieve voorbereidende programma's bevatten: (1) een duidelijke focus op waarden met betrekking tot leiderschap en leren, (2) een centraal gestandaardiseerd curriculum met een focus op onderwijskundig leiderschap, organisatieontwikkeling en verandermanagement en (3) koppeling van theorie en praktijk (Crow et al., 2016 en Darling-Hammond et al., 2010 in: Krüger & Andersen, 2017). Daarnaast toont onderzoek het belang aan van op onderzoek gebaseerde inhoud, een samenhangend curriculum, stages, probleemgestuurde leerstrategieën, cohortstructuren (leerteams), mentoring en coaching (Ballenger et al., 2009; Orr, 2011; Darling-Hammond et al., 2010). Deze programma's leveren hoge tevredenheidsscores en verhogen de intentie om schoolleider te worden (Orr, 2011).

Masteronderzoek van Kleijweg (2016) geeft aan dat voor de doeltreffendheid van een voorbereidend programma niet het aantal begeleidingsactiviteiten van belang is, maar de kwaliteit van deze activiteiten. Ook blijkt de selectieprocedure van invloed op de prestatie van de startende schoolleider.

Personeelsmanagement blijkt een belangrijk inhoudselement te zijn van een doeltreffend voorbereidingsprogramma: het aanleren van het effectief voeren van cruciale gesprekken en het koppelen van de gezamenlijke visie en missie van de school aan het managen van personeel. Daarnaast komt in dit onderzoek naar voren dat een combinatie van formeel, non-formeel en informeel leren efficiënt is, namelijk (1) het formeel leren van de theorie door nieuwe, verrassende en interessante kennis aan te reiken, (2) het non-formeel oefenen van competenties door gedrag en ideeën te testen in de praktijk en leiderschap te observeren en (3) het informeel leren van competenties door zelfreflectie in activiteiten als intervisie, supervisie en mentoring (Kleijweg, 2016).

Behoeften aan professionalisering van startende schoolleiders

Duncan (2013) deed grootschalig onderzoek naar de behoeften van schoolleiders op het gebied van professionele ontwikkeling. Hieruit blijkt dat startende schoolleiders de meeste behoefte hebben aan professionele ontwikkeling op de gebieden: het gebruiken van data voor besluitvorming, personeelszaken, ouderzaken, wettelijke zaken en het omgaan met de omgeving van de school.

Een ander grootschalig onderzoek naar professionaliseringsbehoeften van schoolleiders laat zien dat ervaren schoolleiders meer training nodig in onderwijskundig en strategisch leiderschap, terwijl startende schoolleiders ook behoefte lijken te hebben aan technische aspecten van het leiderschap, zoals bijvoorbeeld financieel management (Brauckmann en Pashiardis, 2012).

Het werken met gemixte groepen van startende en ervaren schoolleiders in één leergroep lijkt kansrijk. Het blijkt dat ervaren schoolleiders in gemixte groepen veel leren van startende schoolleiders terwijl starters meer zelfvertrouwen kregen in hun leiderschapskwaliteiten. De onderzoekers bevelen daarom aan gemengde leergroepen samen te stellen en die soms gemengd te laten werken en op onderdelen soms homogene deelgroepen te vormen (Krüger & Andersen, 2017).

Belang van stages

Diverse onderzoeken benadrukken het belang van kwalitatief goede stages voor schoolleiders (Christian, 2011; Darling-Hammond et al., 2010; Duncan et al., 2011; Orr, 2011). De kwalitatief goede stage leert schoolleiders over het leidinggeven aan het primaire proces, het faciliteren van schoolontwikkeling en schoolverbetering en het versterken van het schoolklimaat (Orr & Orphanos, 2011). Ook de reviewstudie van Crow en Whiteman (2016) benadrukt het belang van stages. Zij geven positieve effecten weer van stages op kennis over leiderschap, leiderschapsvaardigheden en gereedheid om de rol van leider op zich te nemen, op veranderingen in rolopvattingen en carrièrebeslissingen, op probleemoplossing, interpersoonlijke vaardigheden, vaardigheden in faciliteitenbeheer, timemanagement en reflectie. Ook verminderen stages gevoelens van isolement en versterken het zelfvertrouwen. Stages zijn volgens hen succesvoller als ze gekoppeld zijn aan mentoring en coaching. Perez et al. (2011) hebben gevonden dat deelnemers aan stages met de tijd hun werk als complexer gaan beschouwen, maar zich ook beter voorbereid voelen op hun leiderschapsrol. Deelnemers aan stages leren geleidelijk om anderen te leiden in de richting van een gezamenlijke visie, om samenwerking te organiseren, data te gebruiken als basis voor vernieuwing en individuele en organisatiecapaciteit op te bouwen. Stages lijken dus dus niet alleen de individuele schoolleider te beïnvloeden, maar ook anderen in de school.

Mentoring en coaching

Schoolleiders in opleiding geven aan zich door mentoring beter toegerust te voelen voor de complexe rol van schoolleider. Mentoring leidt volgens de onderzochte schoolleiders tot socialisatie in de organisatie en het ingroeien in een organisatiecultuur (Scott, 2010). Mentoring is een vorm van informeel leren waarbij de mentor kennis en expertise heeft en daarmee model staat en ondersteuning biedt. Potentiële uitdagingen liggen in het vinden van voldoende tijd en een goede match tussen mentor en mentee.

Coaching heeft een positief effect heeft op het vormgeven aan een reflectieve praktijk met een onderwijskundige focus. Schoolleiders voelen zich door coaching gesteund in stressvolle periodes en zij waarderen de authentieke, vertrouwensvolle relatie met een coach (Krüger & Andersen, 2017). Coaching is een vorm van non-formeel leren.

Theeboom et al. (2014) hebben een metastudie naar de effectiviteit van coaching binnen organisaties verricht. Grote effecten van coaching zijn gevonden op het gebied van prestaties/vaardigheden, doelgerichte zelfsturing en werkattitudes. Ook de effecten op welzijn en coping blijken gemiddeld groot. Een metastudie van Jones, Woods en Guillaume (2015) richtte zich op de effecten van coaching op het werk van de coachee. De studie laat zien dat coaching een positieve invloed heeft op alle gekozen deelgebieden: affectieve effecten, effecten op vaardigheden en individuele opbrengsten.

Het is van belang dat coaching wordt toegespitst op het concrete alledaagse werk en de persoonlijke behoeften van de coachee, waardoor deze het geleerde kan toepassen in de praktijk. De effecten van coaching zijn sterker bij interne coaches dan bij externe coaches. Interne coaches kennen de organisatie beter en kunnen op de organisatiecontext toegesneden uitdagingen en handelingsmogelijkheden aanbieden. Ook kunnen zij beter inschatten wat realistische mogelijkheden voor de coachee zijn (Woods & Guillaume, 2015). De duur van de coaching en de mate van spreiding over meerdere weken blijkt weinig invloed te hebben op de effectiviteit.

Geraadpleegde bronnen

Achterberg, F., & De Hoop, A. (2014). *Begeleiden: wat is dat?*

Ballenger, J., Alford, B., McCune, S., & McCune, D. (2009). Obtaining validation from graduates on a restructured principal preparation program. *Journal of School Leadership, 19*, 533-558.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2012). Contextual framing for school leadership training: Empirical findings from the Commonwealth Project on Leadership Assessment and Development (Co-LEAD). *Journal of Management Development*, *31*(1), 18-33.

Christian, G. R. (2011). *Internship experiences for aspiring principals: Student perceptions and effectiveness* (Proefschrift). Tennessee, East Tennessee State University.

Crow, G.M., & Whiteman, R. S. (2016). Effective Preparation Program Features: A Literature Review. *Journal of Research on Leadership Education, 11*(1), 120-148.

Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M. T. (2010). *Preparing principals for a changing world: Lessons from effective school leadership programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Duncan, H. E. (2013). Exploring gender differences in US school principals' professional development needs at different career stages. *Professional Development in Education, 39*(3), 293-311.

Duncan, H., Range, B., & Scherz, S. (2011). From professional preparation to on-the-job development: What do beginning principals need? *International Journal of Educational Leadership Preparation, 6*(3), 1-20.

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 249-277.

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

Kleijweg, R., (2016). *Het inwerken van beginnend schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Effectieve inhouds- en methode-elementen voor een inwerkprogramma.* Scriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen Master of Public Administration, Management van HR en verandering.

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

OECD. (2016). Foundations for the Future, Reviews of National Policies for Education: Netherlands 2016. Paris: OECD Publishing.

Orr, M. T. (2011). Pipeline to preparation to advancement: Graduates' experiences in, through, and beyond leadership preparation. *Educational Administration Quarterly, 47*(1), 114-172.

Orr, M. T., & Orphanos, S. (2011). How graduate-level preparation influences the effectiveness of school leaders: A comparison of the outcomes of exemplary and conventional leadership preparation programs for principals. *Educational Administration Quarterly, 47*(1), 18-70.

Scott, S. (2010). Pragmatic leadership development in Canada: Investigating a mentoring approach. *Professional Development in Education, (36)*4, 563-579.

Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis of the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology, 9*(1), 1-18.

Weemstra, L. (2013). De verwarde VO-raad en het verdeelde veld. Een verkennend onderzoek naar hoe de VO-raad om kan gaan met de strijd om professionaliteit. Masterscriptie Universiteit Utrecht, Utrechtse school voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.

Onderwijssector

Voortgezet onderwijs

Trefwoorden

Startende schoolleider, beginnende schoolleider, professionalisering, leren, coaching