Opgesteld door: Lisette Uiterwijk, Kennismakelaar Kennisrotonde

Vraagsteller: beleidsmedewerker OCW

Referentie: Kennisrotonde. (2019). *Welke mix van talenten is optimaal binnen een managementteam in het VO om de onderwijskwaliteit te versterken?* (KR. 723) Den Haag: Kennisrotonde.

10 december 2019

Vraag

Welke mix van talenten is optimaal binnen een managementteam in het VO om de onderwijskwaliteit te versterken?

Kort antwoord

Een managementteam dat gekarakteriseerd wordt door samenhang, rolduidelijkheid en doelgerichtheid heeft een positieve invloed op het commitment van teamleden, dat zelf weer van invloed is op onderwijskwaliteit. De optimale samenstelling van een team hangt als het om verandermanagement gaat af van het doel van het team en de organisatie waarin gewerkt wordt. Welke mix van talenten binnen een managementteam optimaal is in relatie tot onderwijskwaliteit, komt in onderzoek niet naar voren.

Toelichting antwoord

Samenwerken in een team van collega's is zowel binnen als buiten het onderwijs steeds belangrijker geworden (Vangrieken et al., 2015). Ook leidinggevenden in het VO hebben met elkaar samen te werken. Er is geen onderzoeksliteratuur gevonden die ingaat op een mogelijke optimale mix van talenten binnen een managementteam. Er zijn beperkte aanknopingspunten te vinden in de literatuur die inzicht geven in andere aspecten van een optimaal samenwerkend managementteam.

In het VO worden verschillende benamingen en functies voor leidinggevenden gehanteerd zoals rector, directeur, locatie-, team- en afdelingsleider. Grofweg kan er een indeling gemaakt worden tussen eindverantwoordelijk leidinggevenden (verantwoordelijk voor een school of meerdere scholen) en middenmanagers (verantwoordelijk voor een afdeling, sectie, of team). Een managementteam bestaat doorgaans uit beide typen

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

leidinggevenden (zie bijvoorbeeld Olthof, 2012; Oomens & Bokdam, 2018; VO-raad et al., 2017).

Onderwijskwaliteit in het VO wordt in onderzoeksliteratuur over het algemeen afgemeten aan de onderwijsresultaten, ofwel de leerlingresultaten (zie Scheerens et al., 2010 voor een uitgebreid onderzoek naar visies op onderwijskwaliteit).

Diverse onderzoeken gaan in op de relatie tussen schoolleiderschap en onderwijskwaliteit. In de subparagrafen hierna wordt ingegaan op welke sturingsactiviteiten en persoonlijke leiderschapsbronnen schoolleiders in kunnen zetten.

Sturingsactiviteiten van schoolleiders

Uit een review van een groot aantal kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken naar de relatie tussen schoolleiderschap en leerlingresultaten blijkt dat schoolleiders vooral een indirecte invloed hebben via de volgende vier sturingsactiviteiten: (1) het bevorderen van kennis en vaardigheden van het docententeam over curriculum, lesgeven en leren, (2) het bevorderen van het geloof in het eigen kunnen van docenten zowel individueel als op teamniveau, het positief beïnvloeden van de arbeidstevredenheid van docenten en het voorkomen van stress en burn-out, (3) het creëren van een goede werkstructuur en -cultuur voor docenten, zoals het zorgen voor een veilige omgeving, niet te grote klassen en het bewaken van onderwijstijd, en (4) het bevorderen van ouderbetrokkenheid, ouders aanzetten tot nadenken over zaken als een rustige leerplek voor kinderen en het met de school bespreekbaar maken van ambities en verwachtingen van ouders (Leithwood et al., 2010; Leithwood et al., 2019; Van Luijk, 2019).

De indirecte invloed van schoolleiders op leerlingresultaten blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek naar de invloed van managementteams op het commitment van docenten, waarbij commitment van docenten een belangrijke voorspeller is van schooleffectiviteit en schoolverbetering (Firestone & Pennell, in Hulpia et al., 2008). De positieve invloed op het commitment van docenten hangt niet zozeer af van wie wat doet in een managementteam (de technische dimensie), maar meer van hoe managementteamleden de samenwerking onderling ervaren en de kwaliteit van de manier waarop zij leraren ondersteunen (de cultuurprocesgeoriënteerde dimensie). Een effectief samenwerkend managementteam (in relatie tot het commitment van teamleden) wordt gekarakteriseerd door de door de managementteamleden ervaren: (1) samenhang, vertaald naar een open communicatie en wederzijds vertrouwen, (2) rolduidelijkheid (rollen zijn bekend en gedeeld), en (3) doelgerichtheid, waarbij het gaat om een gedeelde visie en missie en de focus op dezelfde schooldoelen (Hulpia et al., 2009, 2012; Hulpia & Devos, 2010).

Persoonlijke leiderschapsbronnen

Behalve sturingsactiviteiten lijken drie categorieën van individuele persoonlijke leiderschapsbronnen bepalend te zijn om een succesvol schoolleider te kunnen zijn: (1) cognitieve bronnen, zoals probleemoplossend vermogen, (2) sociale bronnen, zoals het waarnemen van en gepast reageren op andermans emoties, en (3) psychologische bronnen, zoals optimisme, self-efficacy en pro-activiteit (Leithwood et al., 2019).

Bovenstaande onderzoeken gaan over individuele schoolleiders, of over de schoolleiding als geheel, maar gaan niet over een mogelijke verdeling van genoemde sturingsactiviteiten en persoonlijke leiderschapsbronnen binnen het managementteam om zo tot een optimale mix van talenten van managementteamleden te komen. Ook over de relatie tussen de (mix van) talenten binnen een managementteam en de kwaliteit van het onderwijs is geen onderzoek gevonden.

Geraadpleegde bronnen

Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and teacher education, 26*(3), 565-575.

Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement, 20*(3), 291-317.

Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: a study in secondary education. *Journal of applied social psychology*, *42*(7), 1745-1784.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership and Management*.

Leithwood, K., Anderson, S., Mascall, B., & Strauss, T. (2011). School leaders' influences on student learning: the four paths. In T. Bush, L. Bell, & D. Middlewood (Eds.), *The Principles of Educational Leadership & Management* (pp. 13-30). Londen: SAGE.

Olthof, A. (2012). *Middenmanagement in positie. Leidinggeven aan opbrengstgericht werken*. Utrecht: VO-raad en AOC Raad.

Oomens, M., & Bokdam, J. (2018). *Professionalisering en positionering team- en afdelingsleiders vo.* Utrecht: Oberon.

Scheerens, J., Luyten, J. W., & Van Ravens, J. (2010). *Visies op onderwijskwaliteit. Met illustratieve gegevens over de kwaliteit van het Nederlandse primair en secundair onderwijs.* Enschede: Universiteit Twente.

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Bomhof, M., m.m.v. Weijers, D., & Van Aarsen, E. (2018). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational research review*, *15*, 17-40.

Van Luijk, E. (2019). *Zeven stellingen over succesvol schoolleiderschap herzien.* Verkregen via: https://www.nso-cna.nl/blogberichten/zeven-stellingen-over-succesvol-schoolleiderschap-herzien/

Vo-raad. (2014). *Beroepsstandaard schoolleiders VO*. Utrecht: VO-raad.

VO-raad, Netwerk van schoolleiders, & Schoolleidersregister VO. (2017). *Een vak apart. Schoolleidersagenda voortgezet onderwijs.* Utrecht: VO-raad.

Waslander, S., & Pater, C. J. (2017). *Sturingsdynamiek in het voortgezet onderwijs*. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University.

Onderwijssector

VO

Trefwoorden

Leiderschap, schoolleider, managementteam, talenten, samenwerking