



Opgesteld door: Etienne van Nuland (CAOP) en Ruud van der Aa (Kennismakelaar Kennisrotonde)

Vraagsteller: Ministerie van OCW - beleidsmedewerker of afdelingshoofd

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

22 januari 2019

Vraag

Draagt een schoolleidersopleiding bij aan beter functionerende schoolleiders? En welke elementen in de schoolleidersopleiding zijn hiervoor het meest relevant?

Kort antwoord

Er is vrij veel onderzoek naar schoolleidersopleidingen in bredere zin, maar empirisch onderzoek naar de effectiviteit ervan komt weinig voor. Uit het onderzoek naar het effect van schoolleidersopleidingen op onderwijskwaliteit dat beschikbaar is, komt soms een positieve relatie en soms geen of een zwakke positieve relatie naar voren. Wel blijkt dat opleiding en scholing van schoolleiders op verschillende manieren bijdraagt aan het functioneren van schoolleiders. Zo draagt scholing bij aan de *self-efficacy* van schoolleiders, de eigen overtuiging dat zij onderwijsverbeteringen kunnen realiseren. Daarnaast besteden schoolleiders door scholing meer tijd aan onderwijskundige taken en leidt scholing tot meer kennis en vaardigheden op het gebied van onderwijskundig leiderschap en schoolverbetering.

Toelichting antwoord

Inleiding

Er is de laatste jaren meer aandacht voor de professionalisering van schoolleiders. Het aanbod en de diversiteit aan opleidingstrajecten is groot (Onderwijsraad, 2018). Naast

korte trajecten zijn er langdurige programma's gericht op verschillende schoolleiders (in-service) en kandidaat schoolleiders (initiële / pre-service opleidingen) (Verbiest, 2006). Er zijn veel vormen van professionalisering. Dit gebeurt niet alleen via opleidingen en trainingen, maar ook via coaching, congresbezoek, zelfstudie et cetera (Schenke, Heemskerk, Lockhorst, & Bomhof, 2018; Van der Aa, Van den Berg, Kools, & Scheeren, 2017). In de beantwoording van de bovenstaande vraag is gekeken naar vormen van formeel leren: opleidingen, trainingen en cursussen (Hulsbos, Evers, & Kessels, 2015). Onderzoek naar effectiviteit van professionaliseringsactiviteiten is namelijk nagenoeg uitsluitend daarop gericht (Krüger & Andersen, 2017).

Onderzoek naar de effectiviteit van schoolleidersopleidingen en elementen uit deze opleidingen is er in de Nederlandse context niet. Wel is er internationale, met name uit de Verenigde Staten afkomstige literatuur, die inzicht biedt in de effectiviteit van schoolleidersopleidingen.

Bijdrage van schoolleidersopleidingen aan het functioneren van schoolleiders

Er is veel onderzoek naar de relatie tussen schoolleider en onderwijskwaliteit. De schoolleider vormt na de leraar de belangrijke factor als het gaat om de verklaring van verschillen tussen scholen in termen van leerprestaties van leerlingen (Huber, 2004; Onderwijsraad, 2018). De effecten van het functioneren van schoolleiders worden vaak onderzocht door te kijken naar de bijdrage aan onderwijskwaliteit, doorgaans gemeten aan de hand van leerprestaties van leerlingen. Dit is immers het doel waaraan de schoolleider wil bijdragen en objectief meetbaar. Over de vraag in hoeverre schoolleidersopleidingen bijdragen aan het functioneren van schoolleiders – uitgedrukt in de mate waarin ze de leerprestaties van leerlingen verhogen – is echter veel minder onderzoeksliteratuur beschikbaar. Dit laat zich verklaren door de complexiteit: het is al ingewikkeld om onderzoek te doen naar het effect van schoolleiderschap op onderwijskwaliteit. De effecten van schoolleidersopleidingen daarop zijn nog moeilijker vast te stellen (Krüger & Andersen, 2017).

De onderzoeksliteratuur die beschikbaar is over het effect van schoolleidersopleidingen op onderwijskwaliteit geeft een gemengd beeld: in een aantal gevallen komt een positief effect naar voren en in andere gevallen geen of een zwak effect (Bowers & White, 2014). Wanneer het functioneren van schoolleiders breder wordt gezien dan de bijdrage aan leerprestaties van leerlingen, dan is meer literatuur voorhanden, hoewel voornamelijk beschrijvend van aard (Krüger & Andersen, 2017).

In hun literatuurstudie, uitgevoerd voor de VO-academie en het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), stellen Krüger en Andersen (2017) vast dat professionalisering van schoolleiders ertoe doet, zowel voor schoolleiders als voor de schoolorganisatie. Dat dit vervolgens doorwerkt op het onderwijs en de leerling wordt in de literatuur aangenomen zonder dat daar, volgens Krüger en Andersen, duidelijk bewijs voor is. De auteurs merken op dat onderzoek naar de effecten van professionalisering nog in de kinderschoenen staat. Desondanks zijn er verschillende effecten die uit onderzoek naar voren komen:

- Door scholing neemt de *self-efficacy* van schoolleiders toe: de eigen overtuiging dat zij het verschil kunnen maken in de realisatie van onderwijsverbeteringen, veranderingen in de school en gedeelde normen in het onderwijs.
- Schoolleiders besteden door professionalisering meer tijd aan onderwijskundige taken als curriculumontwikkeling, het creëren van een professionele leeromgeving en het gebruik van data om schoolontwikkelingen te analyseren en plannen.

- Schoolleiders verwerven meer kennis en vaardigheden op het gebied van onderwijskundig leiderschap en schoolverbetering.

Meest relevante elementen van schoolleidersopleidingen

In de literatuur en in het werkveld is overeenstemming over de competenties waar een schoolleider over dient te beschikken (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr, & Cohen, 2007; Onderwijsraad, 2018; Andersen & Krüger, 2012). Dat geldt ook voor de belangrijkste elementen die in schoolleidersopleidingen terug moeten komen. Er is echter beperkt onderzoek naar deze elementen van opleidingen en hun effect op het functioneren van de schoolleiders. Beschreven effecten van schoolleidersopleidingen worden in de literatuur niet altijd eenduidig verbonden aan specifieke elementen van professionalisering (Rice, 2010; Krüger & Andersen, 2017).

Een onderzoek dat zich richt op effectieve schoolleiderschapsopleidingen stelt dat deze exemplarische opleidingen zich alle richten op (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr, & Cohen, 2007):

- Onderwijskundig leiderschap,
- Organisatieontwikkeling en
- Verandermanagement.

Daar waar de onderzoeksliteratuur wat zegt over verschillende aspecten van schoolleidersopleidingen is dit doorgaans gekoppeld aan de vorm ervan:

- Het werken in hechte leergroepen bevordert de ontwikkeling van professionele vaardigheden en leiderschap (Krüger & Andersen, 2017).
- De lengte van opleiding moet voldoende zijn wil een opleiding het kritisch en reflectief denken van schoolleiders stimuleren. Kortdurende trainingen blijken weinig effectief. Dit terwijl schoolleiders de voorkeur geven aan korte cursussen met specifieke thema's boven langere opleidingen (Krüger & Andersen, 2017).
- Intensieve, praktijkgerichte opdrachten en stages hebben effect op de kennis, houding en vaardigheden van schoolleiders. Het oplossen van problemen draagt bij aan het hogere-orde denken, een van de competenties uit de beroepsstandaard van schoolleiders in het primair onderwijs (Andersen & Krüger, 2012).
- Het doen van praktijkgericht onderzoek als element uit de opleiding heeft effect op de leiderschapsidentiteit van schoolleiders, op hun transformationeel leiderschap en op de reflectie over het bevorderen van professioneel leren in netwerken van schoolleiders. Schoolleiders rapporteren dat het uitvoeren van praktijkonderzoek mogelijkheden schept om het onderwijs te verbeteren en dat het bijdraagt aan de professionele ontwikkeling van het team (Krüger & Andersen, 2017).
- In het algemeen geldt dat een effectieve schoolleidersopleiding bestaat uit een coherent, op onderzoek en standaarden gebaseerd curriculum, beschikt over actieve leervormen en een duidelijke verbinding tussen theorie en praktijk zijn effectief (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr, & Cohen, 2007; Krüger & Andersen, 2017).
- Voor heel ervaren schoolleiders zijn doorlopende maatwerkopleidingen, die aansluiten bij hun rol, leervragen en leerstijlen, het meest effectief. Bij hen heeft scholing een revitaliserend en motiverend doel (Krüger & Andersen, 2017).

Hoewel er onder schoolleiders zelf veel behoefte bestaat aan en waardering is voor informeel leren, is er nauwelijks onderzoek naar de effectiviteit ervan (Krüger & Andersen, 2017). Alleen informeel leren is volgens de literatuur onvoldoende voor de professionalisering van schoolleiders. Theorie en nieuwe kennis spelen daarin een kleinere rol dan bij formele opleidingen. Formeel leren in een praktische context, een mix van formeel en informeel leren, heeft de voorkeur van schoolleiders (Krüger & Andersen, 2017).

Geraadpleegde bronnen

Aa, van der, R., van den Berg, D., Kools, M., & Scheeren, J. (2017). [*De schoolleider in kaart. Onderzoek naar de kenmerken van schoolleiders in het voortgezet onderwijs, hun taken en verantwoordelijkheden en professionele ontwikkeling.*](#) Utrecht: SRVO.

Andersen, I., & Krüger, M. (2012). [*Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs.*](#) Utrecht: Schoolleidersregister PO.

Bowers, A. J., & White, B. R. (2014). [*Do Principal Preparation and Teacher Qualifications Influence Different Types of School Growth Trajectories in Illinois? A Growth Mixture Model Analysis.*](#) Journal of Educational Administration, 52(5), 705-736.

Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs.* Stanford, CA: Stanford.

Huber, S. G. (2004). [*School leadership and leadership development. Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school.*](#) School leadership and development, 42(6), 669-684.

Hulsbos, F. A., Evers, A. T., & Kessels, J. W. (2015). [*Learn to Lead: Mapping Workplace Learning of School Leaders.*](#) Vocations and Learning, 9(1), 21-42.

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

Ministerie van OCW. (2018). *Kamerbrief met reactie op advies Onderwijsraad 'Een krachtige rol voor schoolleiders'.* OCW: Den Haag.

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

Rice, J. K. (2010). [*Principal effectiveness and leadership in an era of accountability: What research says.*](#) Research policy brief 8 (pp. 1-6). Washington, D.C.: National Center for the Analysis of Longitudinal Data in Education Research, The Urban Institute.

Schenke, W., Heemskerk, I., Lockhorst, D., & Bomhof, M. (2018). [*Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017.*](#) Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Schoolleidersregister PO. (2018). *Commissie certificering.* Opgeroepen op December 5, 2018, van Schoolleidersregister PO: <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/over-ons/commissie-certificering>

Verbiest, E. (2006). [Nieuwe uitdagingen voor de professionalisering van schoolleiders](#). Basisschoolmanagement, 19(6), 26-34.

Meer weten?

De publicatie '[De lerende schoolleider](#)' geeft een uitgebreid overzicht van onderzoek naar de effecten van schoolleidersopleidingen.

Het website van het [Schoolleidersregister PO](#) biedt informatie over de verdere professionalisering van schoolleiders en een overzicht van [professionaliseringsaanbod](#).

Onderwijssector

po

Trefwoorden

schoolleider, schoolleiderschap, professionele ontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, schoolleidersopleidingen, primair onderwijs.