

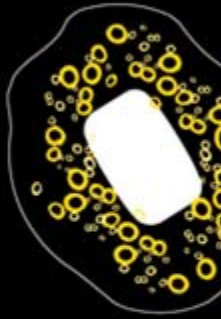
Maken schoolleiders het verschil?

Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultaten.



Gerdy ten Bruggencate

Presentatie VO-raad regio 1, Hoofddorp, 13-10-2009





Stellingen bij het proefschrift

1. *Zo lang overtuigend positieve resultaten uitblijven in het onderzoek naar het effect van schoolleiderschap op de leerresultaten, zal telkens opnieuw onderzoek worden uitgevoerd om dit effect alsnog aan te kunnen tonen.*
2. *In het voortgezet onderwijs in Nederland kan een ‘ondernemende’ houding van de locatieleider de ontwikkelingsgerichtheid en het rendement van de school verhogen.*

Maken schoolleiders het verschil?

- **NWO-PROO Aandachtsgebied:**
Onderwijskundige sturing en de effecten daarvan in schoolorganisaties
- **Betrokken onderzoekers:**
Prof. dr. P.J.C. Sleegers (projectleider)
Prof. dr. J. Scheerens (UT)
Prof. dr. A.M.L. van Wieringen (UvA)
Dr. M.L. Krüger (UvA),
Dr. J.W. Luyten (UT)
Dr. B. Witziers (UT)
Dr. F.P. Geijssel (UvA)
- **Proefschrift (feb. 2009): Maken schoolleiders het verschil? Een onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultaten.**
Gerdy ten Bruggencate (UT)
- **Proefschrift (okt. 2009): School leadership: perceptions and actions**
Ghislaine Schmidt (UvA)

Maken schoolleiders het verschil?

- Onderzoeksvraag
- Theoretisch kader
- Onderzoeksmodel
- Concurrerende waarden model
- Vragenlijst schoolleidersgedrag
- Dataverzameling
- Toetsing model
- Resultaten & Conclusies
- Stellingen

Onderzoeksvraag

- Een sterke schoolleiding is volgens schooleffectiviteits onderzoek (sinds de jaren tachtig) belangrijk voor het bevorderen van de *leerprestaties*
- Scholen zijn *groter* geworden en de autonomie is toegenomen: scholen nemen zelf *meer beslissingen* over financiële, organisatorische en personele zaken
- Het werk van schoolleiders is daardoor *complexer* geworden

Onderzoeksvraag

- Zijn de prestaties van scholen te verbeteren door aanpassing van de sturing door schoolleiders?
- Wat is de invloed van schoolleiders op de leerprestaties, in het voortgezet onderwijs in Nederland?

Theoretisch kader

- School leadership is one of the key factors in school effectiveness...
- “...second only to classroom teaching as an influence on pupil learning” (Leithwood et al, 2006)
- “Not more than 1% of the variation in student achievement is associated with differences in educational leadership”
- Geen bewijs voor (directe) effecten van schoolleiderschap op de leerprestaties in het voortgezet onderwijs in Nederland (meta-analyse Witziers et al., 2003)

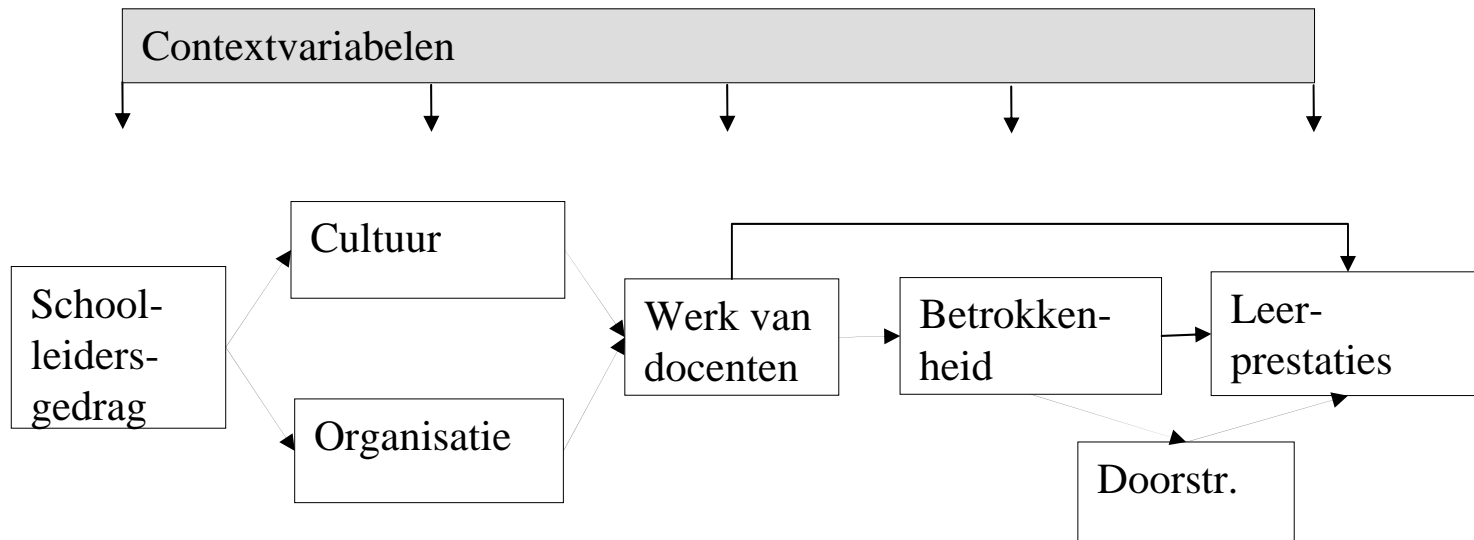
Theoretisch kader

- Bij schooleffectiviteit gaat het om kleine effecten: ongeveer 20% van de variantie in leerprestaties tussen leerlingen kan worden verklaard door factoren op schoolniveau (7%) en klassenniveau (13%), de rest door leerlingkenmerken.
- Leiderschapsmodellen 'evolueren': van *onderwijskundig leiderschap*, direct gericht op het werk van docenten naar *transformationeel* en *gedistribueerd* leiderschap, gericht op betrokkenheid, ontwikkelen en benutten van capaciteiten en delegeren van leiderschapstaken.
- Verschillende modellen en methoden hebben geleid tot uiteenlopende onderzoeksresultaten.

Theoretisch kader

- Schoolleiders hebben *indirecte* effecten op de leerprestaties door vier domeinen (Hallinger & Heck, 1998):
 - Visie en doelstellingen
 - Organisatiestructuur en sociale netwerken
 - Menselijk kapitaal
 - Organisatiecultuur
- De schoolcontext speelt een belangrijke rol, bijvoorbeeld: schoolcompositie (samenstelling leerlingenpopulatie), denominatie, schoolgrootte, stedelijkheid van de omgeving
- Contextvariabelen kunnen zowel schoolleidersgedrag als uitkomsten beïnvloeden (en dus een verband daartussen verklaren).

Onderzoeksmodel



- Vgl. Bossert et al, 1982, Dwyer et al., 1985,1987, Mulford, Silins & Leithwood, 2004, Krüger, Witziers & Slegers, 2007
- Directe effecten van leiderschap of intermediaire variabelen op de leerprestaties zijn niet uitgesloten

Concurrerende waarden model

Concurrerende waarden model (Quinn & Rohrbaugh, 1983)	Basisrepertoire succesvolle schoolleiders (Leithwood, 2006)
Rationeel doel model: Doelen stellen, richting geven	Visie ontwikkelen en richting geven
Intern proces model: Zorgen voor orde en regels, procedures	Managen van het onderwijs- en leerprogramma
Human relations model: Begeleiding en supervisie van docenten	Mensen begrijpen en ontwikkelen
Open systeem model: Ruimte scheppen voor eigen keuzes, aanpassing	Herontwerpen van de organisatie

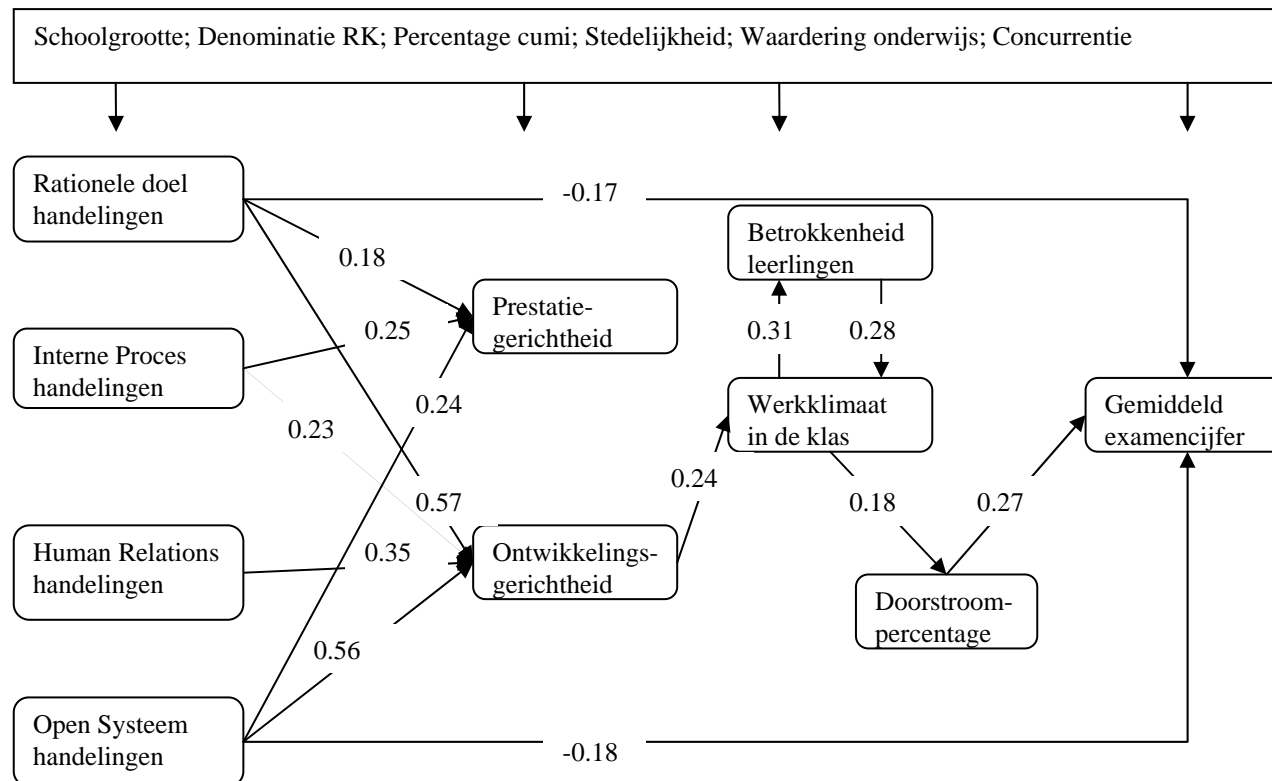
Vragenlijst schoolleidersgedrag

- **Rationele doel handelingen:**
Werken aan het ontwikkelen van doelen die door docenten gemakkelijk vertaald kunnen worden naar operationele doelen
- **Interne proces handelingen:**
Werken aan het tot stand brengen van een ordelijke sfeer op school
- **Human relations handelingen:**
Op individueel hulp en begeleiding aan docenten geven
- **Open systeem handelingen:**
Over de missie of visie van de school praten met contactpersonen buiten school
Extra budget creëren zodat de school financiële armslag heeft om eigen keuzes te maken

Dataverzameling

- Gericht op directeuren van locaties met een havo-bovenbouw: relatief homogene leerlingenpopulatie
- Representatieve steekproef van 103 scholen (21%):
103 schoolleiders
998 havo-bovenbouw docenten
4336 havo-5 leerlingen
- Gemiddelde schoolgrootte: 1200 leerlingen, 90 docenten

Causaal model



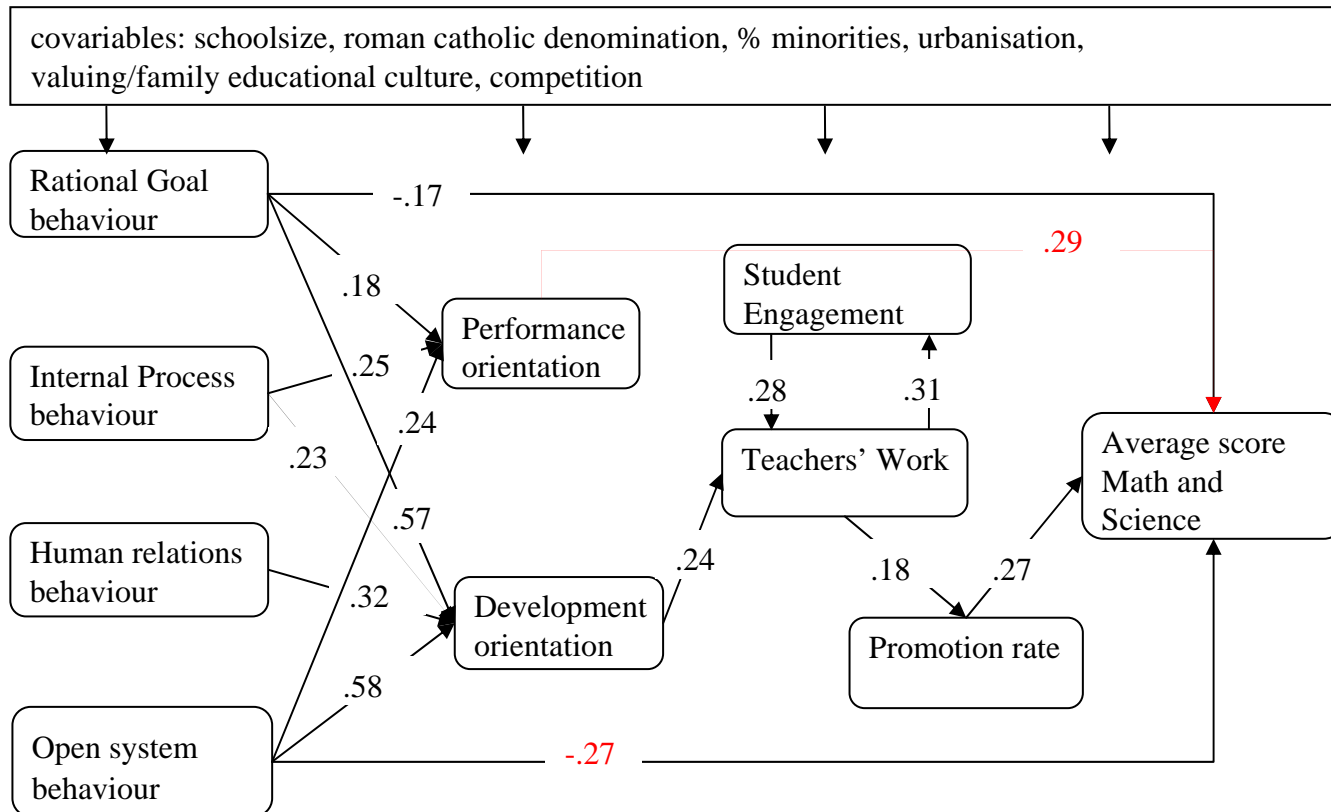
Prestatiegerichtheid: hoge leerprestaties en ordelijke atmosfeer

Ontwikkelingsgerichtheid: samenwerking, ontwikkeling en vernieuwing

Resultaten (1)

- Er is geen effect van prestatiegerichtheid op de uitkomsten, wel van ontwikkelingsgerichtheid.
- Prestatiegerichtheid houdt misschien verband met schoolkenmerken (evenals uitkomsten)?
- De ontwikkelingsgerichtheid van een school wordt vooral bevorderd door een schoolleider die doelen stelt, contacten onderhoudt, middelen verwerft en trends signaleert.
- Hoe ontwikkelingsgerichter de school, hoe beter het werkklimaat voor leerlingen

Causaal model (2)



Resultaten (2)

- Betrokkenheid van leerlingen is geen mediërende variabele voor de invloed van werkklimaat in de klas op de leerprestaties (weinig variatie in scores)
-
- Zeer kleine, maar significante, positieve *indirecte* effecten van verschillende handelingen van schoolleiders (RD, HR, OS) op het *doorstroompercentage* in de bovenbouw
- Grotere negatieve *directe* effecten van rationele doel en open systeem handelingen op de gemiddelde eindexamenscores
- Effecten van schoolleidershandelingen op de *leerresultaten* zijn niet significant

Resultaten (3): schoolleidersgedrag

Indeling Scholen	N	Eindexamen Cijfer	Rationele doel	Interne proces	Human relations	Open Systeem
Laagste score	10	5.92 (.15)	2.61 (.30)	2.54 (.33)	2.23 (.24)	2.74 (.38)
Middengroep	77	6.28 (.12)	2.65 (.27)	2.67 (.33)	2.35 (.32)	2.69 (.26)
Hoogste score	10	6.57 (.07)	2.31 (.38)	2.56 (.45)	2.12 (.37)	2.41 (.29)
Totaal	97	6.28 (.18)	2.61 (.30)	2.65 (.35)	2.32 (.32)	2.66 (.29)

Conclusies (1)

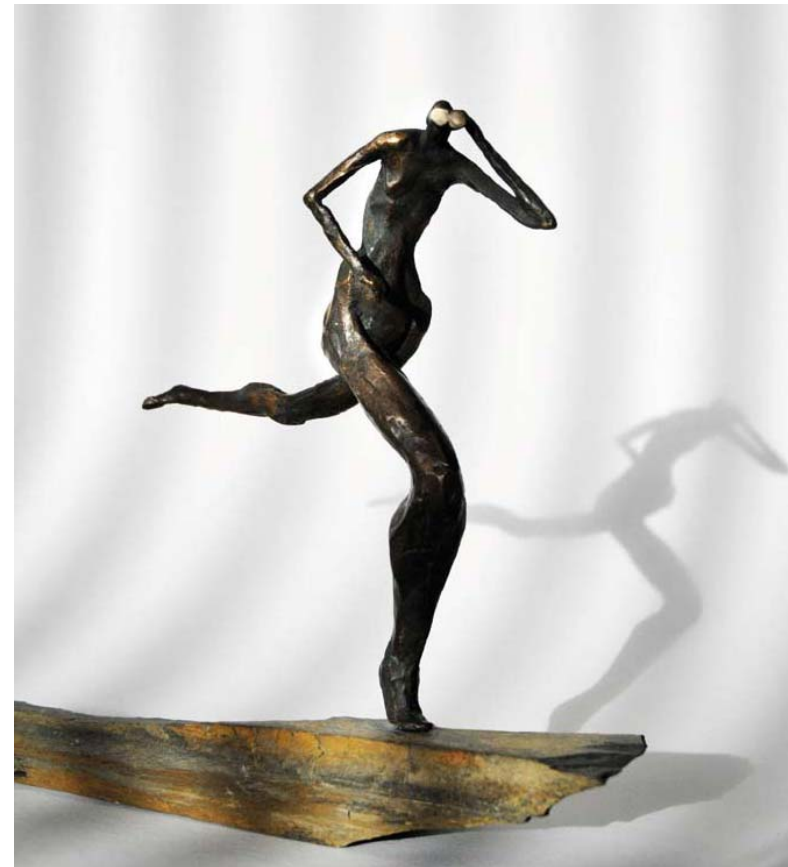
- De negatieve relatie tussen schoolleidersgedrag en de leerresultaten kan worden toegeschreven aan een reactie van schoolleiders op de leerprestaties.
- Schoolleiders van scholen met lage leerprestaties ondernemen acties om de school te verbeteren (en schoolleiders van scholen met hoge leerprestaties niet).
- Positieve en negatieve effecten van leiderschap heffen elkaar mogelijk (gedeeltelijk) op in directe effectmodellen
- Contextvariabelen (schoolkenmerken) spelen een belangrijke rol bij het in kaart brengen van leiderschapseffecten

Conclusies (2)

Een 'ondernemende' schoolleider die werkt aan *duidelijke en gedeelde doelstellingen* en die zorgt voor voldoende middelen om *eigen keuzes* te maken, kan de ontwikkelingsgerichtheid van een school bevorderen.

In een ontwikkelingsgerichte school staan een zorgvuldige besluitvorming, betrokkenheid van docenten, samenwerking en vernieuwing centraal

Een ontwikkelingsgerichte schoolcultuur leidt tot een positief werkklimaat voor leerlingen en een beter rendement



Maken schoolleiders het verschil?

- Het indirecte positieve effect van schoolleiderschap op de leerprestaties is te klein om 'het verschil te maken'
- De verschillen tussen schoolleiders in het voortgezet onderwijs in Nederland zijn relatief klein en de verschillen in gemiddelde eindexamencijfers ook.
- De effecten van schoolleidersgedrag worden 'gebufferd' door grote schoolorganisaties met autonome docenten.
- Om meer inzicht te krijgen in de effecten van schoolleiderschap zouden ontwikkelingsgerichte scholen kunnen worden gevolgd. (vgl. Sammons et al., 2008: 'improvement' groups).



Stellingen bij het proefschrift

1. *Zo lang overtuigend positieve resultaten uitblijven in het onderzoek naar het effect van schoolleiderschap op de leerresultaten, zal telkens opnieuw onderzoek worden uitgevoerd om dit effect alsnog aan te kunnen tonen.*
2. *In het voortgezet onderwijs in Nederland kan een ‘ondernemende’ houding van de locatieleider de ontwikkelingsgerichtheid en het rendement van de school verhogen.*



Stellingen bij het proefschrift

- 3. Verschillen in de prestaties van scholen komen duidelijker tot uiting in het rendement (het percentage leerlingen dat onvertraagd doorstroomt) dan in de eindexamencijfers.*
- 4. Het verband dat vaak wordt gevonden tussen de prestatiegerichtheid van scholen en de leerprestaties kan voor een groot deel worden verklaard door de schoolcompositie. (vgl. Luyten et al. , 2005)*



Stellingen bij het proefschrift

- 5. Het is voor locatieleiders in het voortgezet onderwijs in Nederland van belang om daadwerkelijk zeggenschap te hebben over de samenstelling en ontwikkeling van het docentencorps, omdat de invloed van schoolleiders op de prestaties van de school voornamelijk verloopt via het werk van docenten.*
- 6. De bevinding dat schoolleiders van scholen met lage leerresultaten meer geneigd zijn om te werken aan schoolverbetering, dan schoolleiders van scholen met hoge leerresultaten, kan worden gezien als een aansporing om longitudinale designs te gebruiken bij effectiviteitsonderzoek.*



Stellingen bij het proefschrift

- 7. Indirecte-effect-modellen geven meer inzicht in de wijze waarop de invloed van schoolleiders verloopt in de schoolorganisatie dan directe-effect-modellen, maar geen betere schatting van het totale effect op de leerprestaties.*
- 8. Voor kinderen die veel MMORPGs (Massively Multiplayer Online Role Playing Games) spelen, is tweetalig onderwijs overbodig ;-)*

Meer informatie: g.c.tenbruggencate@utwente.nl