



University of Antwerp
| Didactica

Professionaliseringstrajecten voor schoolleiders onderzocht

**de invloed van organisatorische en didactische factoren en hun onderlinge
wisselwerking op het aanzetten tot concrete acties inzake schoolontwikkeling**

Els Tanghe & Wouter Schelfhout



Kader

Effect maatschappelijke evoluties op inhoud, vormgeving & evaluatie onderwijs

(Hallinger, 2003; Rotherham & Willingham, 2010; Trilling & Fadel, 2009, Bransen, 2019)

Toenemende verantwoordelijkheid van schoolleiders voor leerprestaties leerlingen

(Leithwood & Day, 2008; Sparks, 2002; Heck, 1992; Day et al., 2008; Branch, Hanushek, & Rivkin, 2013; Pont, 2020)

Nood aan professionaliseringsinitiatieven voor schoolleiders

(Pont, Moorman & Nusche, 2008; Pashiardis & Brauckmann, 2009; van Wessum, 2018)



Effectieve professionalisering voor schoolleiders

Toenemende evidentie effectieve professionalisering voor schoolleiders in lijn met componenten professionalisering leraren

- belang van maatgerichte ondersteuning gedurende alle loopbaanfasen
- aanpak en aard van de professionele ontwikkeling van schoolleiders

(o.a. Desimone, Van Veen et al., 2009; Merchie et al., 2018; Van Wessum & Kools, 2010)



Effectieve professionalisering voor schoolleiders

Bijdrage aan outcomes en diepgang professionele ontwikkeling

- niveau 1 - reactie: opleiding +, boeiend en relevant voor job
- niveau 2 - leren: beoogde kennis, vaardigheden, attitudes, vertrouwen en engagement verwerven
- niveau 3 - gedrag: geleerde toepassen
- **niveau 4 - resultaten: resultaten als gevolg van opgedane leerervaringen, leergebeurtenis(sen) en hun toepassing > schoolontwikkeling**

(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016)



Effectieve professionalisering voor schoolleiders

Werkelijke schoolontwikkeling via professionalisering:

duidelijke doelen en theoretische kennisbasis in lijn daarmee, in combinatie met:

- contextueel leren
- werkpleklernen
- reflectief leren
- peer leren
- professionele leergemeenschappen (PLG)
- maatwerk
- individuele coaching
- expertise lesgevers
- tijd & financiële middelen

(o.a. Pashiardis & Brauckmann, 2009; Fluckiger, Lovett & Dempster, 2014; Goldring, Preston & Huff, 2012; Pont, Moorman & Nusche, 2008; Bush & Heystek, 2006)



Sleutelfactoren effectieve professionalisering ~ research gap

Beperkt

- empirisch onderzoek naar effecten van langdurige professionaliserings-trajecten (PT) voor schoolleiders
- longitudinaal onderzoek ~ leerrendement omzetten naar de praktijk vraagt tijd
- onderzoek met groot aantal deelnemers, als basis voor kwantitatief en doorgedreven kwalitatief onderzoek

Moeilijkheid

- isoleren effect gevolgde opleiding
- uitsluiten invloed persoonlijke en contextuele factoren en outcomes

(Rowland, 2017; Coenen, Schelfhout & Hondeghem, 2021; Daniëls, Muyters & Hondeghem, 2021)



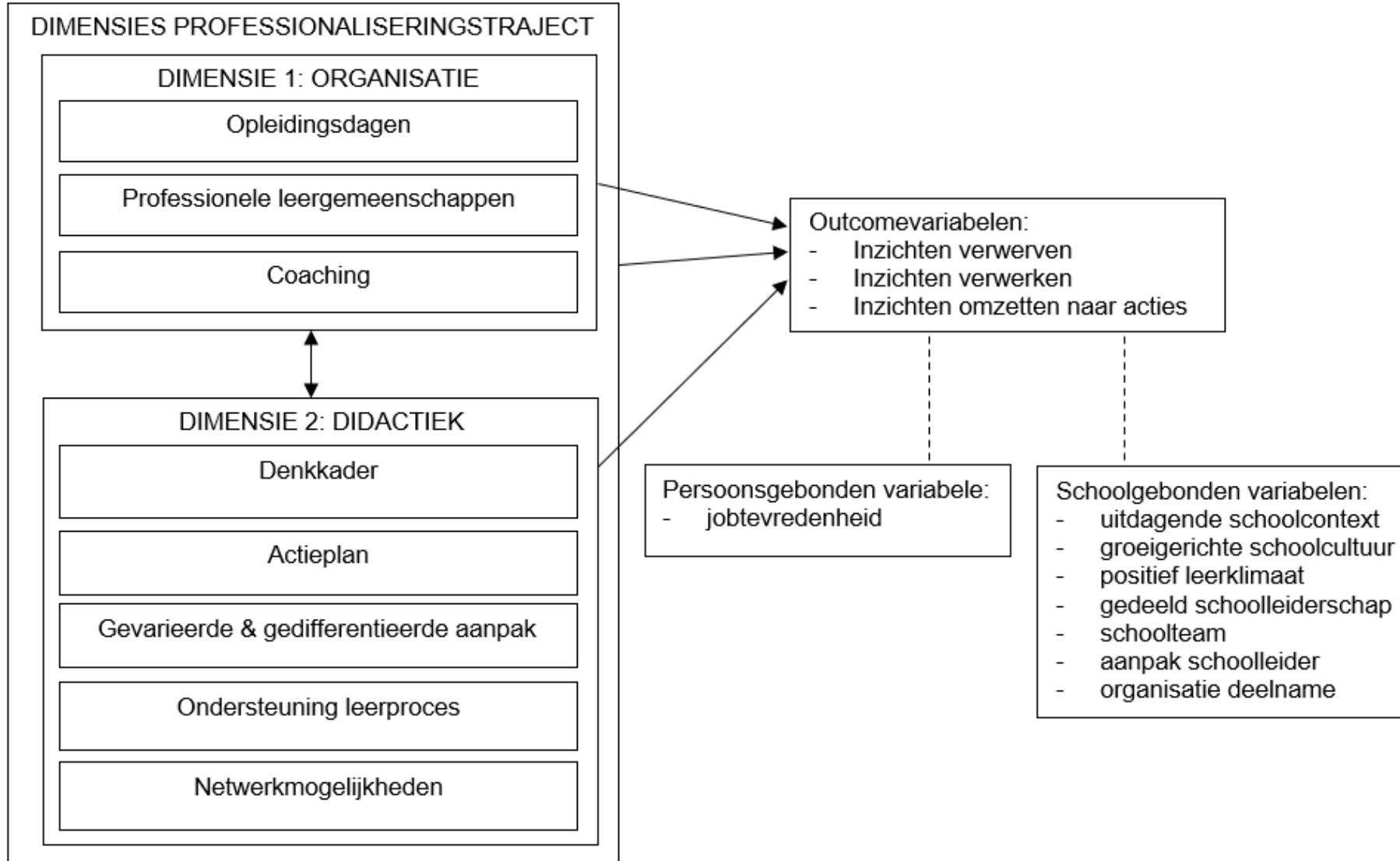
Onderzoekssetting

Ontwerpen langdurig (2 jaar) professionaliseringstraject (PT) voor schoolleiders met implementatie factoren effectieve professionalisering:

- organisatorische dimensie
- didactische dimensie
- met wisselwerking tussen beide

Nagaan verzwakkende/versterkende impact van deze factoren en hun onderlinge wisselwerking op geselecteerde outcomevariabelen (in lijn met diepgang leerproces).

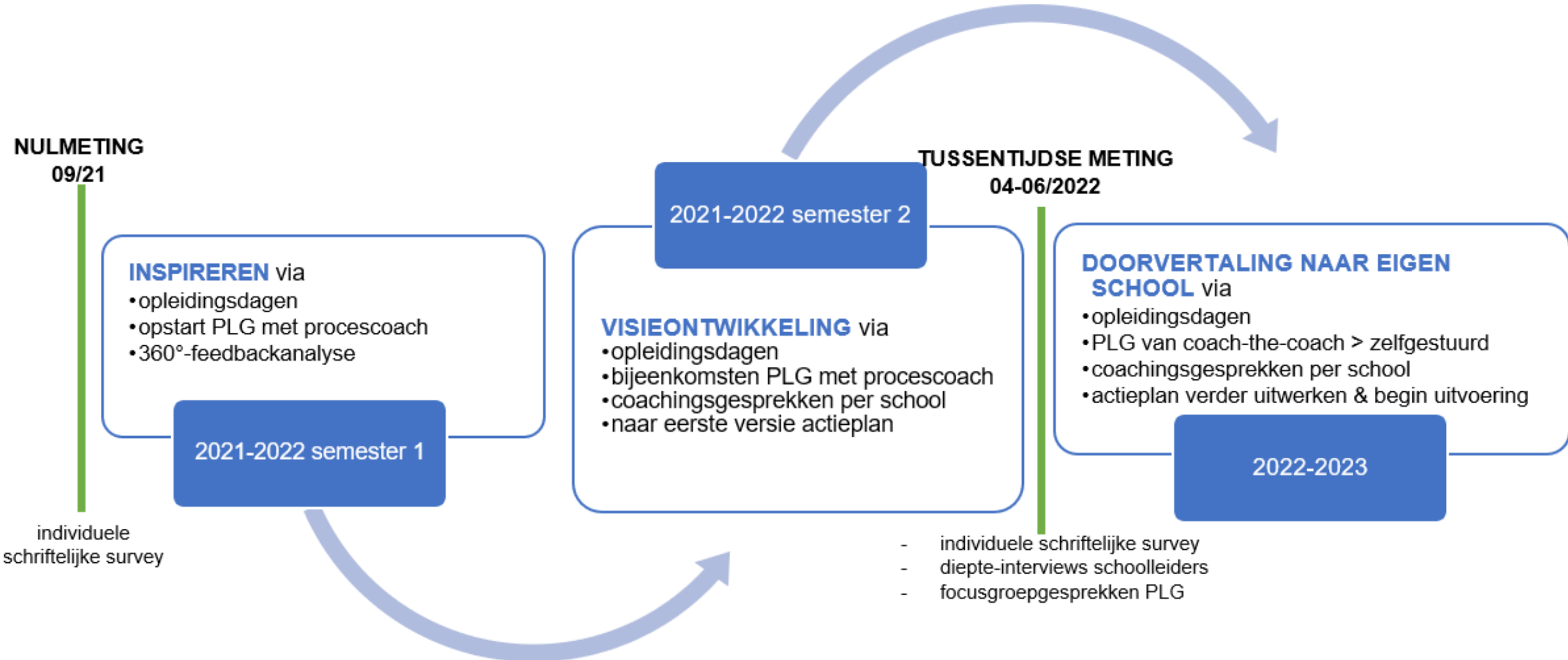
Onderzoeksmodel



Deelnemers

		Management function	Middle management function	<i>N</i>
Level	Primary education	34	22	56
	%	44,7%	40,0%	42,7%
	Secondary education	42	33	75
	%	55,3%	60,0%	57,3%
	Total	76	55	131
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Onderzoeksopzet: mixed methods





Kwantitatieve data-analyse schriftelijke survey (SPSS) (responsgraad 83%)

1. Exploratieve factoranalyses: 8 factoren effectieve professionalisering ($\alpha > 0.7$)
2. Zespunten-Likertschalen
 - omzetting naar numeriek: bv. helemaal oneens (1) – oneens (2) – eerder oneens (3) – eerder eens (4) – eens (5) – helemaal eens (6)
 - standaardisering i.f.v. analyses
3. Aanwezigheid significante verbanden 8 factoren en outcomevariabelen d.m.v. Spearman's R correlatiecoëfficiënt
4. Sterkte van ervaren verband (R^2)
 - enkelvoudige en meervoudige regressieanalyses
 - voor elke outcomevariabele: stapsgewijze lineaire regressieanalyse om factor(en) met grootste voorspellende statistische waarde te bepalen



Kwalitatieve data-analyse (NVIVO)

Data uit:

- open vragen schriftelijke survey
- focusgroepgesprekken PLG-groepen (11 van 15 groepen)
- diepte-interviews schoolleiders (53 %)

- kwalitatieve data (citaten) in wisselwerking met kwantitatieve data, geordend volgens onderzoeksvragen
- gekwantificeerde kwalitatieve data

> In deze fase van het onderzoek nog beperkte kwalitatieve analyse



Onderzoeksresultaten

Bijdrage PT aan diepgang en outcomes professionele ontwikkeling

- niveau 1 – reactie (onafhankelijke variabelen)
 - organisatorische dimensie (opleidingsdagen, PLG en coaching): $M > 4.80$
 - didactische dimensie (denkkader, actieplan, aanpak, ondersteuning, netwerking): $M > 4.70$
- niveau 2 – leren (afhankelijke variabelen)
 - inzichten verwerven over leerzorg, schoolbeleid, leiderschap, opstarten PLG: $M > 4.25$
- niveau 3 - gedrag: geleerde toepassen (afhankelijke variabelen)
 - inzichten verwerken door kritische reflectie, brainstorm met team, stimulans tot doelgerichtheid bij het omzetten van inzichten naar actie: $M > 4.50$



Onderzoeksresultaten

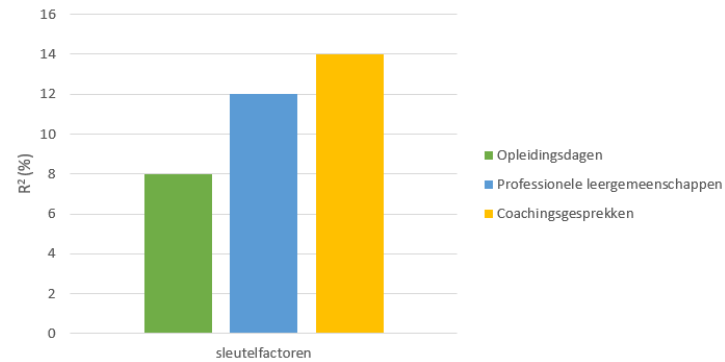
Bijdrage PT aan diepgang en outcomes professionele ontwikkeling

- niveau 4 - resultaten: gericht ondernomen acties i.f.v. schoolontwikkeling (afhankelijke variabelen)
 - visie en acties rond leerzorg: $M=4.33$, $SD= .99$
 - actie o.v.v. leiderschap: $M=4.16$, $SD=1.05$
 - acties o.v.v. opstarten PLG: $M=3.90$, $SD=1.30$

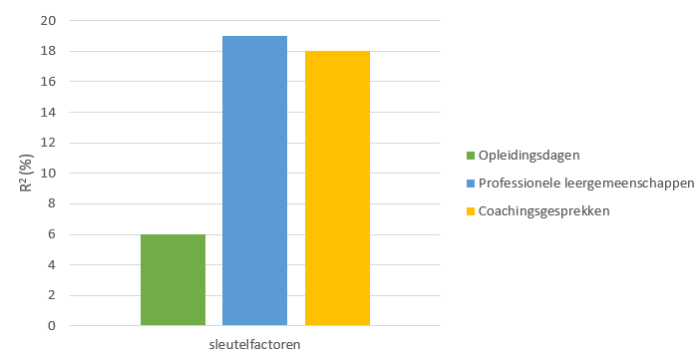
Onderzoeksresultaten

Ervaren effect aparte factoren organisatorische en didactische dimensie op leeroutcomes PT: niveau 4 (R^2)

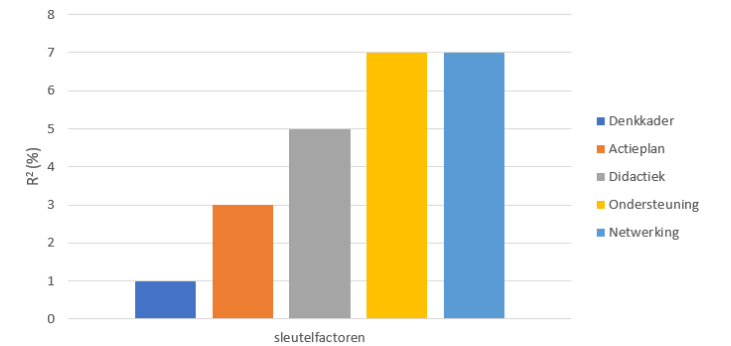
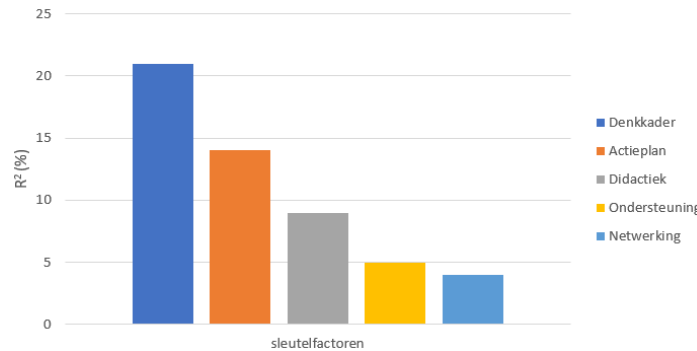
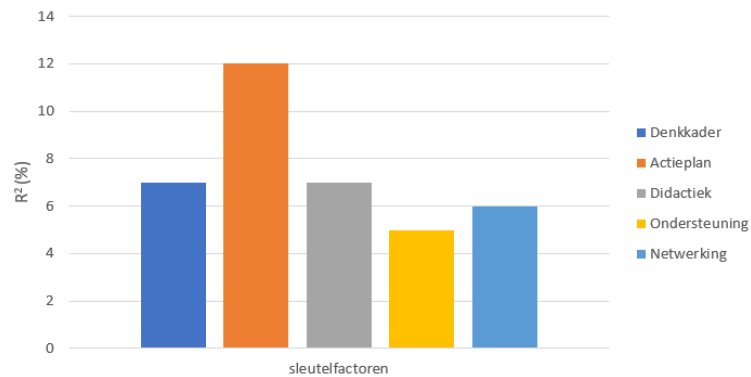
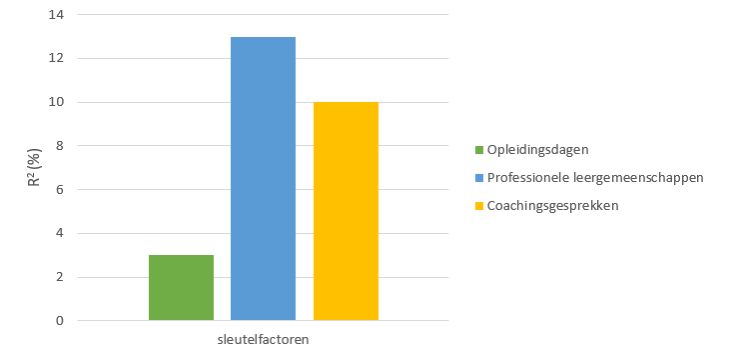
Visie-ontwerp en actie omtrent leerzorg



Actie omtrent leiderschap



Actie omtrent opstarten PLG



Onderzoeksresultaten

Ervaring wisselwerking factoren effectieve professionalisering

Items	<i>N</i>	6-puntensschaal	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbach's <i>α</i>
Meerwaarde combinatie elementen professionalisering in 1 traject	130	Helemaal oneens (1) - helemaal eens (6)	5.02	0.84	/
Voortbouwen op inhouden/inzichten opleidingsdagen en professionele leergemeenschappen tijdens coachingsgesprekken	66		4.42	0.97	.749
Wisselwerking opleidingsdagen, PLG en coachingsgesprekken is versterkend			5.56	0.90	.895
Coachingsgesprekken stimuleren doorvertaling			4.79	0.95	/

Kwalitatieve data ervaring wisselwerking organisatorische dimensie professionaliseringstraject

Ervaring met wisselwerking organisatorische dimensie:


- goede mix en balans, combinatie zeker behouden: enkel OD zorgt niet voor doorvertaling, enkel PLG zorgt niet voor kaders: 19
- bereikt het doel, grote bijdrage aan effectiviteit/return on investment, verhoogt het rendement en de toepassing, anders kan het ergens blijft liggen, 'verdwijnen' kan in PLG niet: 13
- actieplan: verplicht tot actie en transfer, opvolging: 11
- link tussen opleidingsdagen, PLG en coaching: sterkte PT, bewust aandacht daarvoor en linken leggen draagt bij aan vertaalslag 8
- verrijkend, inspirerende voorbeelden: 7
- zorgt voor verbreding en verdieping en/of vernieuwing/opfrissing: 6
- lesgevers: ervaring en expertise, boeiend & prikkelend: 5

Onderzoekresultaten

Ervaring wisselwerking factoren effectieve professionalisering

Kwalitatieve data ervaring wisselwerking organisatorische dimensie professionaliseringstraject

Verworven inzichten & acties:

- inzichten:
 - o starten vanuit een gemeenschappelijk(e) kader en taal, bewustzijn belang van kader en onderbouwing: 8
 - o aanpak is toepasbaar in de eigen schoolwerking (structuur en inhoud programma), zelf deelnemen aan PLG is opleiding in aanpak, practice what you preach: 11
 - o onbewust leren (2)
- inzichten omzetten naar actie:
 - o kritisch stilstaan bij de doelgerichtheid, 'waarom doen we wat we doen: 10
 - o prioriteiten bepalen voor de eigen school: 3
- acties:
 - o genereert een vertaalslag, genereert concrete acties, toepasbaar: 22 

Onderzoekresultaten

(Mediërende) effecten externe factoren op leeroutcomes: opvallendheden

Persoonsgebonden factoren: perceptie grotere invloed jobtevredenheid op ervaren meerwaarde PT (kwal. data) \Leftrightarrow kwantitatieve analyses

Jobcontext

- Deelname aan het PT kan de beginsituatie bij aanvang overstijgen
- Contextuele situaties (o.a. lerarentekort, Covid-19-pandemie) tijdens deelname aan het PT kunnen overhand nemen > bijkomende uitdagingen o.v.v. prioriteren
- Team: groeigerichte mindset en klankbordfunctie tijdens het PT = doorslaggevend voor gedragenheid, gedeeld kader en taalgebruik, gedeeld leiderschap en doorvertaling naar acties op school
- Tijd & ruimte voorzien: +++, maar niet structureel ingebed in lesopdracht > zoektocht naar creëren mogelijkheden
- Deelnemen met collega: gedragenheid en concrete transfer naar eigen schoolcontext vergroot

Aanbevelingen voor de praktijk

Schoolleiders

- structurele ruimte inbouwen voor samenwerking door & professionalisering van schoolteam i.f.v. gedeeld eigenaarschap en duurzame implementatie schoolbeleid

Overheid

- professionalisering als structureel onderdeel van takenpakket schoolleiders (en leerkrachten)
- ondersteuning langdurige PT met deelname meerdere teamleden i.f.v. gedeelde taal en focus, gedeeld leiderschap
- ondersteuning krachtige PT, georganiseerd door verschillende onderwijsgerichte partners, met oog voor doordachte combinatie van en interactie tussen factoren van effectieve professionalisering

Organisatoren PT

- implementatie inhouden PT direct koppelen aan concrete en doelgerichte schoolontwikkeling in de school van de deelnemers i.f.v. concrete duurzame acties en rendement

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Verdere voortgang en integratie opgedane leeroutcomes (cfr. verankering vraagt tijd)

- gedurende jaar 2 PT
- na afloop PT

Deelname met samenwerkingsverbanden/scholengemeenschappen als uitgangspunt

- functie samenwerkingsverbanden/scholengemeenschappen bij verduurzaming effecten

Onderzoek naar nevenoutcomes verbonden aan deelname aan PT

- professioneel welbevinden
- professioneel netwerk
- professioneel isolement

Sleutelrol procescoach

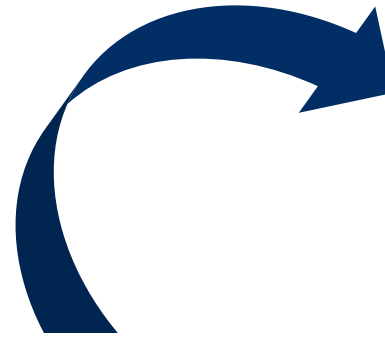
Contact

Tanghe, E. & Schelfhout, W. (2023). Professionalization pathways for school leaders examined: the influence of organizational and didactic factors and their interplay on triggering concrete actions in school development. *Education Sciences*, 13, 614. <https://doi.org/10.3390/educsci13060614>

Els Tanghe: els.tanghe@uantwerpen.be

Wouter Schelfhout: wouter.schelfhout@uantwerpen.be

Link naar het artikel



Bibliografie

- Rotherham, A.J. and D.T. Willingham, *21st-century" skills*. American Educator, 2010. 17(1): p. 17-20.
- Trilling, B. and C. Fadel, *21st century skills: Learning for life in our times*. 2009: John Wiley & Sons.
- Bransen, J.A.M., *Gevormd of vervormd? Een pleidooi voor ander onderwijs*. 2019: Leuven : ISVW Uitgevers.
- Hallinger, P., *School Leadership Development*, in *International Handbook of Educational Research in the Asia-Pacific Region: Part One*, J.P. Keeves, et al., Editors. 2003, Springer Netherlands: Dordrecht. p. 1001-1013.
- Leithwood, K. and C. Day, *The impact of school leadership on pupil outcomes*. 2008, Taylor & Francis.
- Sparks, D., *Designing powerful professional development for teachers and principals*. 2002.
- Heck, R.H., *Principals' Instructional Leadership and School Performance: Implications for Policy Development*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 1992. 14(1): p. 21-34.
- Day, C., et al., *Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: policy and research contexts*. School Leadership & Management, 2008. 28(1): p. 5-25.
- Branch, G. and S. Rivkin, *School leaders matter. Measuring the impact of effective principals*. 2015, Consultado em: fevereiro de.
- Pont, B., *A literature review of school leadership policy reforms*. European Journal of Education, 2020. 55(2): p. 154-168.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins, *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. School Leadership & Management, 2020. 40(1): p. 5-22.
- Barber, M., F. Whelan, and M. Clark, *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. 2010: McKinsey.
- Pont, B., H. Moorman, and D. Nusche, *Improving school leadership*. Vol. 1. 2008: OECD Paris.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins, *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. School Leadership & Management, 2020. 40(1): p. 5-22.
- Barber, M., F. Whelan, and M. Clark, *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. 2010: McKinsey.
- Pont, B., H. Moorman, and D. Nusche, *Improving school leadership*. Vol. 1. 2008: OECD Paris.
- Pashiardis, P. and S. Brauckmann, *Professional development needs of school principals*. Commonwealth Education Partnerships, 2009. 3: p. 120-4.
- van Wessum, L., *The learning turbine: an aligned model for continuous development of teachers and school leaders*. ESHA Magazine, 2018. 2018(October): p. 60-68.
- Desimone, L.M., *Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures*. Educational researcher, 2009. 38(3): p. 181-199.
- Merchie, E., et al., *Evaluating teachers' professional development initiatives: towards an extended evaluative framework*. Research papers in education, 2018. 33(2): p. 143-168.
- van Veen, K., R. Zwart, and J. Meirink, *Professionele ontwikkeling van leraren: een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies voor leraren*. 2010.
- Kirkpatrick, J.D. and W.K. Kirkpatrick, *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. 2016: Association for Talent Development.
- Clarke, D. and H. Hollingsworth, *Elaborating a model of teacher professional growth*. Teaching and teacher education, 2002. 18(8): p. 947-967.
- Boschman, F., S. McKenney, and J. Voogt, *Exploring teachers' use of TPACK in design talk: The collaborative design of technology-rich early literacy activities*. Computers & education, 2015. 82: p. 250-262.
- Pashiardis, P. and S. Brauckmann, *Professional development needs of school principals*. Commonwealth Education Partnerships, 2009. 3: p. 120-4.
- Fluckiger, B., S. Lovett, and N. Dempster, *Judging the quality of school leadership learning programmes: an international search*. Professional development in Education, 2014. 40(4): p. 561-575.
- Goldring, E.B., C. Preston, and J. Huff, *Conceptualizing and evaluating professional development for school leaders*. Planning and changing, 2012. 43(3/4): p. 223.
- Bush, T. and J. Heystek, *School Leadership and Management in South Africa: principals' perceptions*. International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 2006. 34(3).
- Rowland, C., *Principal Professional Development: New Opportunities for a Renewed State Focus*. Education Policy Center at American Institutes for Research, 2017.
- Coenen, L., W. Schelfhout, and A. Hondeghem, *Networked professional learning communities as means to Flemish secondary school leaders' professional learning and well-being*. Education sciences, 2021. 11(9): p. 509.
- Daniëls, E., G. Muyters, and A. Hondeghem, *Leadership training and organizational learning climate: Measuring influences based on a field experiment in education*. International Journal of Training and Development, 2021. 25.