

# Colofon

Auteurs: Robert. J. Marzano en Timothy Waters  
Nederlandse bewerking: Jan van Iwaarden (Bazalt), Désirée van der Heijden (HCO),  
Pieter de Kool (OnderwijsAdvies)  
Inhoudelijk advies: Gerard Brasjen, Cees Corstanje, Han Nielen, Jos van der Pluijm, Theo Sarneel,  
Ad Vis, Johan Vos, Jo Willenborg  
Vertaling: AVB, Amstelveen  
Projectleiding: Projectbureau Bloom (Angelique van der Pluijm)  
Bureauredactie: Boekwerk, Maasbommel  
Vormgeving: Paladin, Middelburg  
Drukwerk: Meulenberg, Middelburg

© 2009 Mid-continent Research for Education and Learning. Oorspronkelijke titel: *District Leadership that Works. Striking the Right Balance*. Oorspronkelijke uitgever: Solution Tree Press, 555 North Morton Street, Bloomington, IN 47404.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronical or mechanical, including photocopy, recording or any information storage and retrieval system, without permission from Solution Tree Press.  
Solution Tree Press is not responsible for the quality of the translation.

ISBN: 978-94-6118-098-8

Bazalt Educatieve Uitgaven  
1e druk 2012

© Bazalt Educatieve Uitgaven 2012

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd of doorgegeven in welke vorm dan ook (exclusief het fotokopiëren van de bijlagen, kopieerbladen of schema's) zonder schriftelijke toestemming van Bazalt. Voor het bestellen van meer exemplaren of informatie over workshops, trainingen en implementatieondersteuning aansluitend bij deze uitgave, kunt u terecht bij onderstaande organisaties.

Bazalt	HCO	Fontys Fydes	OnderwijsAdvies
Postbus 351	Postbus 53509	Postbus 4155	Van Beeckstraat 62
4380 AJ Vlissingen	2505 AM Den Haag	5004 JD Tilburg	2722 BC Zoetermeer
telefoon (0118) 480880	telefoon (070) 4482828	telefoon (0877) 873888	telefoon (079) 3295600
fax (0118) 480900	fax (070) 4482829	fax (0877) 871299	fax (079) 3295699
e-mail: info@bazalt.nl	e-mail: info@hco.nl	e-mail: fydesinfo@fontys.nl	e-mail: info@onderwijsadvies.nl

# Inhoud

Inleiding	4
Leeswijzer	5
1. Is bovenschools leiderschap van belang?	7
2. De onderzoeksresultaten in perspectief	13
3. Niet-onderhandelbare prestatiedoelen vaststellen en bewaken	19
4. Niet-onderhandelbare onderwijsdoelen vaststellen en bewaken	23
5. Gezamenlijke doelen stellen, consensus op bestuursniveau en toewijzing van middelen	37
6. Een afgebakende autonomie in een Zeer Betrouwbare Organisatie (ZBO)	45
7. Gevaren en beloften van Niveau II-veranderingen	63
Slotwoord	73
Over de auteurs	75
Literatuur	77

# Inleiding

Schoolbesturen zijn eindverantwoordelijk voor zowel de organisatie als de inhoud van het onderwijs op school en worden hierop ook steeds vaker aangesproken. Het gaat dan over de wijze waarop ze uitvoering geven aan beleid op het gebied van onder andere personeel, huisvesting en financiën. Voorbeelden hiervan zijn regelmatig te vinden in de media. Vooral als een schoolbestuur in de fout is gegaan, wordt dit veelal breed uitgemeten in de dag- en vakbladen. De ene keer gaat het om een bestuur met een te volle spaarpot, de andere keer is het een bestuur met zo veel tekorten op de begroting, dat een aantal van de huidige personeelsleden hun baan dreigen kwijt te raken.

Wat weinig in de publiciteit komt, is de mate waarin een bestuur uitvoering geeft aan onderwijsbeleid. De zwakke scholen worden nauwelijks in verband gebracht met het beleid van het bestuur. De vraag is hoe bestuurders en managers de kwaliteit van het onderwijs in de klas positief kunnen beïnvloeden.

Robert Marzano en Timothy Waters hebben door middel van een meta-analyse onderzoek gedaan naar de invloed van bovenschools leiderschap op leerlingprestaties. Zij hebben gebruikgemaakt van bestaande onderzoeken met betrouwbare gegevens over bovenschools leiderschap en leerlingprestaties.

Zij komen tot de conclusie dat goed bovenschools leiderschap invloed heeft op schoolprestaties van leerlingen. Met goed bovenschools leiderschap zijn de leerlingen op de scholen van die organisatie dus beter af.

Het bestuur en/of de bovenschoolse manager maakt het verschil voor de leerling door naast het voorwaardelijk leiderschap ook het onderwijskundig leiderschap vorm te geven.

Marzano en Waters hebben niet alleen bekeken *in welke mate* bovenschools leiderschap invloed heeft op de prestaties van leerlingen, maar ook *welke factoren op bovenschools niveau* de leerlingprestaties verhogen.

De onderzoeksgegevens van Marzano en Waters zijn voor alle onderwijsbestuurders en bovenschoolse leidinggevendenden een belangrijke bron om hun beleid op bovenschools niveau te analyseren en te verbeteren. Ook voor schoolleiders is het van belang om de gegevens te kennen. Zij kunnen beter inschatten in welke mate zij met ondersteuning van collega's in de bovenschoolse organisatie de onderwijskwaliteit op hun eigen school kunnen verbeteren. Zij zijn samen met de leraren een belangrijke schakel in het creëren van draagvlak voor niet-onderhandelbare doelen en het vormgeven aan onderwijskundig leiderschap.

Robert Marzano en Tim Waters hebben een enorme hoeveelheid onderzoeksgegevens bruikbaar gemaakt voor de dagelijkse praktijk van bovenschoolse leidinggevendenden en schooldirecties. Zij tonen aan dat duidelijke bovenschoolse doelen en doelgericht leiderschap een positieve invloed hebben op de prestaties van leerlingen. Hun onderzoek laat zien dat bovenschools leiderschap werkt.

Jan van Iwaarden, Désirée van der Heijden en Pieter de Kool