

Onderzoeksmatig leiderschap

Er is een toenemende belangstelling voor onderzoeksmatig leiderschap in het onderwijs. Uit verschillende bronnen komt naar voren dat een onderzoekende houding zowel bij leerlingen als bij leerkrachten en de schoolleiding de kwaliteit van het onderwijs positief beïnvloedt. De schoolleider speelt een cruciale rol bij het realiseren van een onderzoekende cultuur. Niet voor niets maakt onderzoeksmatig leiderschap deel uit van de beroepsstandaard schoolleiders. Welke kenmerken van onderwijskundig leiderschap dragen bij aan het ontwikkelen van een goede school?



Wat werkt en wat werkt bij ons op school? Al decenia lang wordt internationaal vrij intensief onderzoek gedaan naar 'wat werkt' binnen de school, zowel met betrekking tot het curriculum, leerkrachtgedrag als succesvolle schoolleiderpraktijken. Denk maar aan het onderzoek naar effectieve didactiek, zoals verricht door Robert Marzano (2003) en John Hattie (2013) en onderzoek naar succesvol schoolleiderschap door Kenneth Leithwood (2006), Michael Fullan en Andy Hargreaves (2012) (2013) of – binnen de Nederlandse grenzen – door Sietske Waslander (2007). De wetenschappelijke inzichten van wat op scholen werkt, is bruikbaar voor de eigen onderwijspraktijk, maar biedt geen garantie op voorspelbaar succes in iedere school. Daarom is praktijkgericht onderzoek binnen de context van de eigen school essentieel om te ontdekken wat dáár goed werkt. De schoolleider speelt een belangrijke rol bij het stimuleren van een onderzoekende houding in het schoolteam.

WAAROM IS ONDERZOEK BELANGRIJK?

De complexiteit van onderwijs en leren doet een groot beroep op het beleidsvoerend vermogen van scholen. In plaats van voorschriften en methoden te volgen met betrekking tot de aanbodzijde van het onderwijs (vakken, methoden, urenverdelingen, enzovoort, komt het er nu op aan zelf de beste route te vinden ten aanzien van de landelijke standaarden voor leeropbrengsten. Daarmee wordt ook begrijpelijk waarom onderzoek en onderzoeksmatig werken zo in bijzonder goede aarde valt. Onderzoeksmatig werken binnen scholen biedt – zo is de hoop – de mogelijkheid om schoolontwikkeling op eigen leest te

kunnen schoeien en draagt daarmee bij aan het bouwen aan een flexibele organisatie die in vlot tempo kan inspelen op bijvoorbeeld veranderende leerbehoeften of veranderende rolverdelingen tussen de ouders en de school. Verandering is in deze optiek niet langer een interventie gericht op aanpassing van de organisatiestructuur, maar een leidend cultuurkenmerk van de school geworden, waarop de organisatiestructuur zich voortdurend weet aan te passen als dat nodig is in het belang van leerlingen.

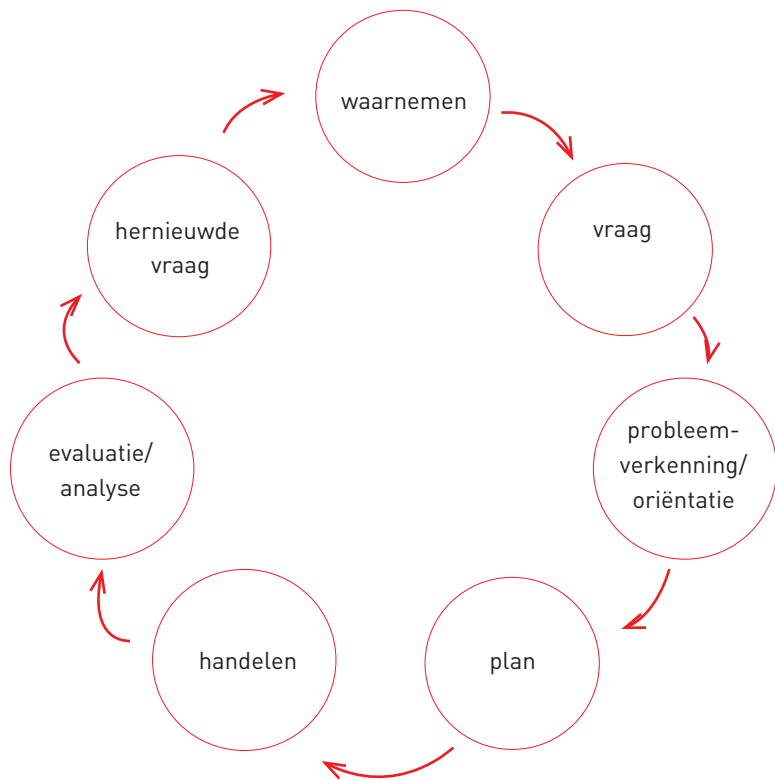
WAT HOUDT ONDERZOEKSMATIG WERKEN IN?

Het vermogen of de vaardigheid om de effectiviteit van het eigen functioneren te onderzoeken op een praktijkgerichte manier vormt een van de motoren van deze flexibiliteit. Niet alleen omdat het praktijkgerichte onderzoek data ontsluit of genereert en in kennis weet om te zetten, maar ook die kennis gebruikt om de dagelijkse onderwijspraktijk te verbeteren. In die strikte zin is praktijkgericht onderzoek een intensieve vorm van de cirkel van Deming. In plaats van PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) wordt het PDSA: *Plan-Do-Study-Act*. Minstens zo belangrijk is de 'bijvangst': het beïnvloedt de professionele identiteit van leerkrachten tot in het DNA en draagt ertoe bij dat ook op individueel niveau meer leergierigheid en ontwikkelbereidheid ontstaan. Net zoals dat bij onderzoek gaat: men reist van de ene vraagstelling naar de volgende in een onverzadigbare behoefte aan nieuwe inzichten wat nu echt werkt. Het volgende model geeft een stapsgewijze aanpak voor het steeds weer onderzoeken van de eigen onderwijspraktijk.

Dit model geeft aan dat onderzoeksmatig handelen start bij het waarnemen en ervaren van een (probleem-)situatie, in de onderzoeksliteratuur spreekt men wel van de handelingsverlegenheid die professionals in hun werk ervaren. Er ontstaat een vraag over hoe de bestaande praktijk verbeterd kan worden. Met een nadere verkenning van de situatie vindt er een oriëntatie op de onderzoeksvraag plaats, die de basis vormt voor een plan van aanpak. Dat plan van aanpak kan de aanpak van nader onderzoek betreffen of een handelswijze om een probleem op te lossen. Een plan komt in het handelen tot uitvoering.

Verskillende resultaten

De schoolleider van twee kleine scholen constateert ondanks de grote overeenkomsten in didactische aanpak, leerlingpopulatie en leerkrachtkenmerken, verschillende resultaten op het gebied van woordenschat. Zij vraagt zich af hoe ze op de school waar de opbrengsten beneden verwachting zijn, tot een betere aanpak kan komen. Zij vormt samen met betrokken leerkrachten een onderzoeksgroep, die de situatie analyseert en experimenteert met een concrete aanpak.



Bron: (Loo, Lieskamp, & Zwart, 2015, p. 45) *Onderzoeksmatig leiderschap*.

Op een zeker moment is het tijd om de balans op te maken en te analyseren of evalueren hoe het onderzoek is verlopen en wat de opbrengsten zijn. Conclusies die volgen uit een evaluatie kunnen leiden tot aangepast of nieuw handelen, maar ook tot een hernieuwde vraagstelling.

WAT HOUDT ONDERZOEKSMATIG LEIDERSCHAP IN?

Succesvolle schoolleiders houden rekening met de situatie, zij werken met gevoeligheid voor de context. Vanuit een onderzoekende houding vragen schoolleiders zich af wat er speelt in de school en in de beleving van leerkrachten, leerlingen en ouders. De schoolleider kan een onderzoekende cultuur faciliteren door samenwerkend leren in teams (professionele leergemeenschappen) te stimuleren. De schoolleider bevordert het kritische denkvermogen van leerkrachten door prikkelende vragen te stellen en zet teamleden aan tot zelfsturing.

De definitie van een onderzoekende cultuur kan vooral betrekking hebben op het effectief gebruik maken van data, zoals Earl en Katz (2006) benadrukken. Binnen deze smalle opvatting is kenmerkend voor een onderzoekende cultuur, dat besluitvorming ►



alleen plaatsvindt op basis van data. Leraren en schoolleiders leren onderzoeksmatig omgaan met data, hoe deze te interpreteren en hierover een gezamenlijke dialoog te voeren. Schoolleiders spelen een cruciale rol door samen data te interpreteren en dat te gebruiken voor gezamenlijke besluitvorming. Er wordt structureel tijd vrijgemaakt voor onderzoek en *critical friends*. Wij sluiten aan bij de bredere opvatting van onderzoeksmatig werken van Verbiest (2014), die wijst op de rol van de schoolleiding bij het stimuleren van de collectieve professionalisering

In dit artikel hebben we het belang van praktijkgericht onderzoek in de dagelijkse onderwijspraktijk besproken. We hebben laten zien dat de rol van de schoolleider hierin een belangrijke rol speelt. Lees meer hierover in het boek 'Onderzoeksmatig leiderschap' van José van Loo, Myriam Lieskamp en Chris Zwart uit de serie 'Leiderschap in de onderwijspraktijk' (Uitgeverij PICA). ■

'Goede schoolleiders zorgen zij ervoor dat leraren van elkaar kunnen leren'

José van Loo en Myriam Lieskamp

van leerkrachten. Hij stelt dat op scholen die zich ontwikkelen tot professionele leergemeenschappen, het leiderschap de teamleden uitdaagt tot reflectie, scholing, collectief leren of tot experimenteren en veranderen. De schoolleiding speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van een professionele cultuur, waarin openheid, vertrouwen in elkaar en kritische feedback plaats hebben. De schoolleiding in deze scholen streeft naar participatie van teamleden in het schoolbeleid. Een onderzoekende cultuur komt tot stand door goede schoolleiders die richting kunnen geven, ondersteunen en begeleiden en een goed overzicht hebben van de resultaten van de hele school.

WAT IS EEN GOEDE SCHOOLLEIDER?

In het Onderwijsverslag (Inspectie van het Onderwijs, 2015, p. 38) definieert de inspectie kenmerken van goed leiderschap. Volgens de inspectie hebben de meeste scholen met een sterk lerarenteam ook goede schoolleiders. Deze goede schoolleiders hebben een duidelijke, coherente visie op leren en onderwijskwaliteit en kunnen deze vertalen in passend personeelsbeleid en het ontwikkelen van een onderzoeksmatige cultuur. Goede schoolleiders vinden begeleiding en professionalisering van leren van belangrijk en ondersteunen gericht in de ontwikkeling en scheppen condities om beter les te geven. Ook zorgen zij ervoor dat leraren van elkaar kunnen leren. Ons inziens is dit ook de kern van onderzoeksmatig leiderschap en leidt het tot een hecht team met een coherente visie op goed onderwijs. Hoe ziet zo'n team eruit? Zij zijn goed in het motiveren van leerlingen en stimuleren van goede onderwijskwaliteit met een focus op hoge leerprestaties. Er heerst een positieve cultuur, ze werken samen aan kwaliteit en kwaliteitsverbetering en de leraren hebben passie voor het vak, de leerlingen en de school. Kenmerkend is dat deze leraren durven te experimenteren met alternatieve werkwijzen.

LITERATUUR

- Earl, L., & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement*: Crowin Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professioneel kapitaal: Onderwijs Maak je Samen Multimedia*.
- Hattie, J. (2013). *Leren zichtbaar maken*. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.
- Inspectie van het Onderwijs. (2015). *Onderwijsverslag 2013-2014*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful School Leadership*. Retrieved from www.ncsl.org/uk/publications website: www.ncsl.org/uk/publications
- Loo, J. v., Lieskamp, M. A. T., & Zwart, C. (2015). *Onderzoeksmatig leiderschap*. Huizen: PICA Onderwijsmanagement.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools; meta-analyse van 35 jaar onderwijsresearch, direct toepasbaar in beleid en praktijk*. Alexandria USA.
- Verbiest, E. (2014). *Leren innoveren. Een inleiding in de onderwijsinnovatie*. Apeldoorn: Garant.
- Waslander, S. (2007). *Leren over innoveren*. Utrecht: VO-raad.