



Professionaliseringsthema

Onderzoeksmatig werken

In dit thema staat het leidinggeven aan onderzoeksmatig werken binnen de school centraal. Dit stelt schoolleiders voor de uitdaging door middel van onderzoeksgegevens te werken aan het verantwoorden van gemaakte beleidskeuzes, het sturen van onderwijsvernieuwingen en zo leerlingprestaties te verbeteren. Bij dit thema komt bijvoorbeeld de volgende vraag aan bod: Hoe kunnen wij als team leren van de gegevens en hoe kan de schoolleider daar leiding aan geven?

Onderzoeksmatig werken: wat en waarom

Onderzoeksmatig werken binnen het onderwijs richt zich op het verzamelen en analyseren van interne en externe onderzoeksgegevens om voortdurende ontwikkeling van het onderwijs te realiseren. De interne kennis geeft inzicht in effectieve leerstrategieën, leerlingprestaties en doorstroming. De externe (wetenschappelijke) gegevens gaan vooral over 'wat werkt voor welke groepen'. Niet de technische exercitie van dataverzameling en analyse vormt de kern, maar het streven naar kwaliteitsontwikkeling aan de hand van die gegevens. Met behulp van onderzoeksmatig werken wil de school maximale ontwikkeling en leeropbrengsten van leerlingen bereiken.

Met de opkomst van de kennismaatschappij is de betekenis van kennis en leren veranderd. Door onderzoeksmatig te werken kunt u als schoolleider onderzoeksgegevens gebruiken om onderwijsvernieuwingen te sturen en te richten (Krüger, 2010a, 2010b). Met onderzoeksgegevens kan de schoolleider ook de ontwikkeling van individuele leerlingen volgen, het lesprogramma bijstellen en voor de school als geheel nagaan waar verbeteringen mogelijk zijn. Het is namelijk gebleken dat hoe meer tijd schoolleiders besteden aan taken gericht op het primaire proces, hoe hoger de leeropbrengsten uitvallen (Krüger & Witziers, 2003).

Stand van zaken in het onderwijs

Schoolleiders worden voortdurend geconfronteerd met onderwijsvernieuwingen, waarbij nieuwe vormen van leren ontstaan (Krüger, 2013). Hierdoor is de behoefte om onderwijsvernieuwingen richting en sturing te geven aan de hand van onderzoeksgegevens de afgelopen jaren sterk gegroeid. Het uitvoeren en gebruiken van onderzoek wordt daardoor een steeds belangrijkere leiderschapspraktijk (Andersen & Krüger, 2012). Hierbij kan het leerlingvolgsysteem helpen om een goed inzicht te krijgen in de interne gegevens. Dit systeem wordt binnen het onderwijs nog onderbenut (Jettinghoff & Grootsholte, 2014).

Onderzoeksmatig werken in de praktijk

Om onderzoeksmatig werken te organiseren binnen de school moet voldaan worden aan vier voorwaarden. Ten eerste is een goede infrastructuur op school een voorwaarde om een juiste vertaalslag te kunnen maken van interne onderzoeksgegevens naar verbeteringen en vernieuwingen in de praktijk (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007). Een tweede voorwaarde is een cyclische manier van werken. Essentieel voor het doorvoeren van vernieuwingen is dat leren, vernieuwen, onderzoeken en ontwikkelen cyclisch met elkaar verbonden raken (Geijsel & Van Eck, 2011). Een derde voorwaarde is het creëren van een onderzoekende cultuur en een gevoel van eigenaarschap door een onderzoekende houding van het team te stimuleren (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007). Een laatste voorwaarde is dat u in staat bent de onderzoekende houding en de onderzoeksvaardigheden van uzelf en van de leraren te versterken (Earl & Fullan, 2003; Earl & Katz, 2006; Krüger, 2007; Saunders, 2000).

Scholen beschikken al over heel veel (digitale) data, zoals prestatietoetsen, doorstroomcijfers en inspectierapporten (Earl & Katz, 2006). Verzamel niet alleen meetbare data maar ook kwalitatieve onderzoeksgegevens. Daarmee kunt u de ontwikkeling van de leerling als totale persoon in beeld brengen. Om beslissingen te nemen op basis van onderzoeksgegevens, is timing van groot belang. U moet weten wanneer u aan de slag gaat met de gegevens en op welk moment u veranderingen wel of niet moet doorzetten (Day, 2014). U kunt belangrijke veranderingen tot stand brengen via een geleidelijke benadering. Als u daar niet voor kiest, kunnen leerkrachten overweldigd raken door de vele door te voeren veranderingen (Marzano, 2010). Blijf samen met uw team het achterliggende doel van onderzoeksmatig werken in gedachten houden: het leren van leerlingen verbeteren.

Wetenschappelijke gegevens

Wetenschappelijk onderzoek kan helpen bij vragen van scholen. Van Welie (2014) raadt dan ook aan om externe onderzoeksresultaten te gebruiken in de praktijk. Er zijn verschillende organisaties die onderzoeksresultaten beschikbaar stellen en helpen te vertalen voor de onderwijspraktijk zoals het *Top Institute for Evidence Based Education Research* (TIER) en de NRO. Voor u als schoolleider is het belangrijk om zorgvuldig te kijken naar de wetenschappelijke gegevens, omdat wat wel en wat niet werkt op geen twee scholen hetzelfde is. Vervolgens is het uw taak als schoolleider om een vertaalslag te maken naar de factoren uit het onderzoek die van toepassing zijn op de specifieke context van de school (Marzano, 2010). Hiervoor kan het ook zinvol zijn om samen te werken met onderzoekers of studenten, zodat het wetenschappelijk onderzoek goed aansluit bij het onderwijs. Als schoolleider hoeft u zelf geen onderzoeker te worden, maar u moet wel data kunnen lezen, begrijpen en interpreteren. Daarmee bent u in staat om de rol van opdrachtgever voor onderzoek te vervullen en de dialoog op school te organiseren om de verkregen data gezamenlijk betekenis te geven (Krüger, 2010).

Leerlinggegevens

Niet alleen externe gegevens zijn belangrijk bij het onderzoeksmatig werken, maar ook het gebruik van leerlinggegevens. Hiermee kunt u als schoolleider het team stimuleren om data te gebruiken en gezamenlijk doelen op te stellen met betrekking tot onderwijsverbeteringen. Een hulpmiddel hierbij is het leerlingvolgsysteem (Visscher & Ehren, 2011). In het leerlingvolgsysteem kunt u leerlinggegevens analyseren, aanpakken evalueren en hier vervolgens samen met het team conclusies aan verbinden voor het vervolg van het onderwijs. Ook het omgaan met verschillen in de klas, kan gerealiseerd worden door gebruik te maken van het leerlingvolgsysteem. Op deze manier worden individuele leerlingen gemonitord met als doel het lesaanbod aan te kunnen passen aan hun individuele behoeften.

Betrekken van het team

Als schoolleider heeft u de taak om een onderzoekende cultuur te creëren op uw school en de onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden van zowel uzelf als de leerkrachten te versterken (Earl & Fullan, 2003; Earl & Katz, 2006; Krüger, 2007; Saunders, 2000). Door leerkrachten te betrekken bij het onderzoeksmatig werken neemt hun gevoel van eigenaarschap toe, worden zij mede-eigenaar van de onderzoekscyclus en kunnen zij nieuwe perspectieven bieden op de verbeteringen en vernieuwingen (Geijsel & Van Eck, 2011; Lockhorst, Van den Berg & Boogaard, 2011). Bovendien bevordert het deelnemen aan het proces het vertrouwen dat de leerkracht heeft in zijn eigen invloed op het onderzoeksmatig werken. Pas op dat gegevensverzameling geen doel op zich wordt, want dan verdwijnt het draagvlak en zien leraren de investeringen als een teken van wantrouwen (controle) en als administratieve last die hen van het werk afhoudt.

Bij onderzoeksmatig werken vervult u als schoolleider een voorbeeldfunctie voor het team. Het is uw taak om te laten zien hoe met onderzoeksgegevens omgegaan moet worden en welke acties op basis daarvan ondernomen kunnen worden. U bent de schakel tussen de datagegevens en de praktijk. Als schoolleider kunt u waar nodig leerkrachten ondersteuning bieden op het gebied van onderzoeksmatig werken en kwaliteiten van leerkrachten benutten.

Ook heeft u als schoolleider een belangrijke taak om leerkrachten te enthousiasmeren voor (het belang van) onderzoeksmatig werken. Bij het onderzoeksmatig werken bent u immers de procesbewaker. Tot slot heeft u een belangrijke taak bij:

- het verzamelen, ordenen en analyseren van data;
- het organiseren van het teamoverleg daarover;
- het vertalen van de resultaten in concrete doelen en onderwijsaanpak;
- het monitoren en evalueren van de gemaakte afspraken.

Aansluitende thema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Het proces van onderzoekmatig werken wordt veel gebruikt ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Kwaliteitsmanagement'.
- In dit thema staat het bieden van onderwijs passend bij de ontwikkeling, kwaliteiten en mogelijkheden van leerlingen centraal. Zoekt u naar verdieping met betrekking tot omgaan met verschillen in de klas? Denk dan eens aan het thema 'Leerbehoeften van individuele leerlingen'.
- Met de interne kennis kan de schoolleider ook verantwoording afleggen over gemaakte beleidskeuzes. Bent u daarin geïnteresseerd? Kies dan voor het thema 'Transparantie en verantwoording'.

Literatuurlijst

Andersen en Krüger (2012). *Herziene Beroepsstandaard voor Schoolleiders in het Primair Onderwijs*.

Day, C. , *Onderzoek naar succesvolle schoolleiders*, tijdens NSO Onderwijs Festival, 29 januari 2014.

Earl, L. & Fullan, M. (2003). Using data in leadership for learning. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 383-394.

Earl, L. & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

Geijssel, F.P., Van Eck, *Duurzaam vernieuwen, leren van Expeditie durven, delen, doen*, 2011.

Krüger, M.L. (2007). *Leidinggeven aan een onderzoekende cultuur*. In M.Snoek (red.): Eigenaar van kwaliteit; veranderingsbekwame leraren en het publieke onderwijsdebat (pp. 95-103). Hogeschool van Amsterdam, EFA.

Krüger, M.L. (2010a). *De invloed van schoolleiderschap op het onderzoekmatig handelen van leraren in veranderingsprocessen*. Kenniskring leren en innoveren.

Krüger, M.L. (2010b). *De schoolleider als leerling. Op weg naar onderzoekende scholen en onderzoekmatig leiderschap*. Penta Nova, lectorale rede.

Krüger, M.L. (2013). *Leiding geven aan onderzoekende scholen*.

Krüger, M. B. Witziers (2003) *Ontwikkelingen in het denken over leiderschap*.

Jettinghoff, K. & Grootsholte, M. (2014). Omgaan met verschillen in de klas. Onderzoek naar de professionaliserings- en ondersteuningsbehoeften van leraren bij het omgaan met verschillen in de klas. Gedownload op 2 december 2014, van [http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/file admin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2014/apo_omgaan_met_verschillen_in_de_klas.pdf](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/file/admin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2014/apo_omgaan_met_verschillen_in_de_klas.pdf).

Letschert, J., Letschert-Grabbe, B. (2007). *Wat leraren willen! Over veranderingen in onderwijs van binnenuit*. Van Gorcum, Assen.

Lockhorst, Van den Berg & Boogaard, *En, heb je vandaag nog een goede vraag gesteld?*, VO-raad 2011.

Marzano (2010). *Wat werkt op school*. Meulenberg, Middelburg. (pp. 148-149).

Saunders, L. (2000). Understanding schools' use of 'value added' data: the psychology and sociology of numbers. *Research Papers in Education*, 15 (3), 241-258.

Visscher, A., & Ehren, M. (2011). De eenvoud en complexiteit van Opbrengstgericht Werken. Analyse in opdracht van de Kenniskamer van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Vakgroep Onderwijsorganisatie en -management, Universiteit Twente.

Welie, L. van. *De transfer van wetenschap naar praktijk*, tijdens NSO Onderwijsfestival, 29 januari 2014.