

Marieke Bonen en
Vivian Tevreden

ONDERZOEK DOOR DE SCHOOLLEIDER: WAT LEVERT DAT OP?

Marieke Bonen (student MLE) en Vivian Tevreden (hogeschooldocent MLE) blikken terug op de module onderzoek van de master Leadership in Education (MLE). Ze vragen zich af wat het zelf doen van onderzoek de schoolleider oplevert in zijn school.

Tijdens de master Leadership in Education (MLE) op KPZ volgen studenten twee keer een module onderzoek. Dit doen zij naast zes andere modules die in gezamenlijkheid opleiden tot excellente schoolleider. In de module onderzoek tijdens het eerste studiejaar leren zij een goed onderbouwde onderzoekscyclus te doorlopen aan de hand van een door de opleiding bepaald onderwerp: de professionele leergemeenschap. In het tweede studiejaar doen studenten een onderzoek in hun eigen praktijk met de focus op organisatieontwikkeling. Met behulp van kwalitatieve data wordt in dat jaar een interventie ontworpen, uitgevoerd en geëvalueerd.

WAAROM ONDERZOEKSMATIG WERKEN IN EEN SCHOOL?

Enerzijds kan een school door het doen van onderzoek en het gebruik van data onderbouwde publieke verantwoording afleggen. Anderzijds leidt het onderzoeksmatig werken tot goed onderbouwde schoolverbetering (Verbiest et al., 2014). Daarbij blijken schoolleiders leidend te zijn in het prioriteren en faciliteren van het onderzoeksmatig werken in hun school. Vanuit onderwijskundig leiderschap is het de schoolleider die het professioneel handelen en leren van leraren bevordert (Verbiest, 2010). In dit licht vinden we het in de opleiding belangrijk dat elke schoolleider leert hoe onderzoek uitgevoerd moet worden. Ook is het van belang dat de schoolleider zelf ervaart wat de meerwaarde ervan is en hoe dit in een team vormgegeven kan worden.

PRAKTIJKERVARING

Marieke heeft in het kader van De professionele leergemeenschap onderzocht hoe het delen van kennis versterkt kan worden binnen het team. Door de theorie naast de uitkomsten van de verzamelde data uit de praktijk te leggen, kon geconcludeerd worden dat aan de condities 'gezamenlijke voorkennis', en 'het samen bespreken van de leerling-resultaten' niet of deels werd voldaan, evenals een aantal organisatorische condities zoals 'het faciliteren in tijd'. Dit heeft opgeleverd dat de school op dit gebied gefundeerde keuzes kan maken, die werkelijk bijdragen aan het collectief leren, gebaseerd op



een juist en volledig beeld, specifiek voor ónze school. Dit heeft direct zijn meerwaarde: de aanbevelingen zijn concreet en de interventies praktisch en snel uitvoerbaar: een bijdrage aan onze kwaliteit!

DE EIGEN (ONDERZOEKENDE) HOUDING

Tijdens de module onderzoek is de eigen onderzoekende en lerende houding van de student een speerpunt. Reflectieve vragen als Wanneer ben je echt vrij van aannames? of Wat wordt er geschreven in de literatuur over het onderwerp? en Hoe verhoudt dat wat je denkt zich tot de nieuwste inzichten op dit gebied? En wat zegt dit over je mindset? passeren de revue. Er wordt nagedacht over wat er werkelijk in de gelezen theorie staat en op welke manieren die geïnterpreteerd kan worden. Uitdagend is het kunnen scheiden van hoofd- en bijzaken en filteren op wat er werkelijk toe doet om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Keuzes maken en de kern achterhalen, ondertussen kritisch bevraagd worden op die keuzes; het vraagt geduld, incasseren en doorzettingsvermogen.

DISCUSSIE

Binnen de studentengroep MLE werd geconstateerd dat de mening en aannames van een schoolleider over een team vaak verschillen met het beeld dat het team zelf heeft. Zo vulden de schoolleiders zelf een aantal analysemodellen in zoals vragenlijsten over De professionele gemeenschap (Verbiest, 2016), maar ook het OCAI-model (Cameron & Quinn, 2011), dat informatie geeft over de heersende cultuur binnen een school. Vervolgens hebben ze de modellen ook door het team laten invullen. Hier bleken vaak behoorlijke verschillen in de uitkomsten van het team en van de schoolleider te zitten. Dit leverde het inzicht op dat uitgaan van alleen het eigen perspectief als schoolleider, zou kunnen leiden tot keuzes die mogelijk anders zijn gebaseerd zijn op het complete beeld. Doordat duidelijk werd wat er werkelijk leeft binnen het team en de school kunnen wel de juiste interventies gekozen worden.

Daarnaast is gesproken over de grote tijdsinvestering die het doen van onderzoek vraagt. Het uitvoerig verzamelen van data door bijvoorbeeld het afnemen en analyseren van interviews en vragenlijsten dwingt letterlijk tot vertragen, iets waar schoolleiders – door de alom bekende 'waan van de dag' – vaak geen tijd voor hebben of nemen. In de groep is gezocht naar mogelijke oplossingen om deze tijdsinvestering in te perken. Van het belang van gebruik van data voor de onderbouwing van keuzes voor kwaliteitsverbetering en innovatie is iedereen doordrongen. Door het aannemen van een kritische houding – waaraan

veelvuldig aandacht wordt besteed binnen de opleiding, kwam de groep niet tot een eenduidige opvatting over de noodzaak van de uitvoerigheid van dit type onderzoek.

SLOTCONCLUSIE

Marieke heeft het verfrissend gevonden om op deze manier, vanuit verschillende invalshoeken en divergente strategieën, dwars door eigen vooronderstellingen te leren kijken. Een waardevolle, in haar ogen onmisbare, vaardigheid voor iedereen die wil werken aan leiderschap en innovatie. Onze conclusie is dan ook dat het doen van onderzoek op deze manier ervoor zorgt dat de schoolleider een serieuze gesprekspartner wordt voor ouders, externe stakeholders, collega's en studerende teamleden. Voor onze kinderen streven we een onderzoekende, lerende houding na (Platform Onderwijs2032, 2016) en ook de stichting waar de school van Marieke onder valt, wil een lerende organisatie zijn. Hoe kan dit anders dan door zelf zo'n houding aan te nemen en onderzoekend leren (voor) te doen? Het is net als met lezen: je kunt kinderen blijven vertellen dat het zeer belangrijk is, maar als je het zelf niet laat zien in je voorbeeldgedrag, hebben je woorden veel minder effect en betekenis.

LITERATUUR

- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Platform Onderwijs2032 (2016). *Ons onderwijs2032 Eindadvies*. Retrieved from Rijksoverheid website 20170630 <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijs-2032/documenten/rapporten/2016/01/23/eindadvies-platform-onderwijs2032-ons-onderwijs2032>
- Verbiest, E. (2010). Op weg naar Nieuw Onderwijskundig Leiderschap. *School in Beweging: Personeel en Organisatie*, 25, 1-16.
- Verbiest, E. (2016). *De professionele leergemeenschap, een inleiding*. Apeldoorn: Garant.
- Verbiest, E., Pol, M., Mahieu, P., Bohumira L., Malmberg, K., Neimane, S., Erculj, J., Savarin, A., Gleizups, A. & Hortlund, T. (2014). Becoming a datawise schoolleader: Developing leadership capacity for data-informed school improvement. *Journal of contemporary educational studies*, 4, 64-76.