



INTERVIEW

META KRÜGER

Onderzoeksmatig leiderschap: 'je kunt er niet meer omheen'

Meta Krüger bekleedt sinds een maand het gloednieuwe lectoraat Leiderschap in het onderwijs, met bijzondere aandacht voor onderzoeksmatig leiderschap. Binnen vier jaar wil ze - met name - dit laatste onderwerp heel duidelijk neerzetten in Nederland, zodat schoolleiders meer *evidence based* beslissingen nemen en een 'onderzoekende cultuur' creëren binnen de eigen organisatie:



"Het lectoraat is gekoppeld aan de nieuwe Academie voor Schoolmanagement Penta Nova. Dat is een doorstart van Octaaf bestaande uit vijf hogescholen die samenwerken op het gebied van leiderschapsopleidingen en -activiteiten. Als lector werk ik onder andere aan de ontwikkeling van de master schoolleiderschap die in januari start. Het idee is dat Penta Nova dankzij mijn komst een kennisimpuls krijgt: ik breng een kennisnetwerk in en heb een eigen onderzoeksterrein."

"Mijn drijfveer? Ik vind dat opbrengsten uit onderzoek naar de praktijk toe moeten en dat dat nog te weinig gebeurt in het onderwijs. Omdat een lectoraat altijd die koppeling in zich heeft - van kennis naar praktijk - past dit zo goed bij mij. Ik heb bijvoorbeeld al eerder, voor het Centrum voor Nascholing Amsterdam, een kennisgemeenschap opgericht van schoolleiders en onderzoekers. Een fantastisch proces was dat. De onderzoekers denken: 'oh, dus zo reageren praktijkmensen op de theorie' en 'dat zijn de vragen die in een school leven'. Schoolleiders zeggen: 'is daar iets over geschreven en kun je daarover vertellen?' Dit soort gemeenschappen wil ik ook vanuit het lectoraat oprichten."

"De internationale beweging van *evidence based* werken en onderzoekende scholen, is een hele interessante. Eindelijk beginnen we de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen. *Evidence based* gaat over: is er bewijs voor? Zo ja, dan moet een schoolleider altijd nog uitzoeken: 'is dat ook toepasbaar op mijn school?'. Waar ik nog veel meer op zit, is de onderzoekende school. Samen binnen jouw school iets doen met gegevens die er toch liggen. En daarnaast: het verzamelen van nieuwe data en deze gebruiken voor onderwijsontwikkeling binnen de school."

"Earl & Katz hebben een boek geschreven dat heet *Leading schools in a data rich world* (2006). Daarin spreken zij over een *mindshift* die nodig is bij schoolleiders om te komen tot onderzoeksmatig werken. Een schoolleider hoeft zelf geen onderzoeker te worden, maar je moet wel als leider in plaats van ad-hoc beslissingen nemen, bedenken welke data je kunt verzamelen om tot gefundeerde beslissingen te komen. En ook: hoe kun je dat samen met leraren doen, hoe kun je een onderzoekende cultuur in de school creëren?"



INTERVIEW (VERVOLG)

META KRÜGER

“In het kader van het lectoraat ga ik een kenniskring opzetten. Zo’n kenniskring bestaat standaard uit docenten van hogescholen, ik betrek daar vervolgens schoolleiders bij. Samen gaan zij onderzoek doen naar praktijkproblemen van schoolleiders. Hierover ben ik onder andere met de NSA in gesprek. De NSA organiseert al bijeenkomsten voor schoolleiders die praktijkonderzoek willen doen. In ‘mijn’ kenniskring nemen schoolleiders vanuit Penta Nova-opleidingen plaats, maar hopelijk ook schoolleiders van uit de groep praktijkonderzoekers van de NSA. De NSA-visie sluit naadloos aan bij mijn visie op het lectoraat. Geweldig! Onderzoeksmatig werken is namelijk geen mode, of een trend. Het zit in deze tijd, het heeft te maken met dat we kennismaatschappij zijn, met het digitaliseren van gegevens. Je komt er niet meer onderuit. Je ziet het al in de klaslokalen waar steeds meer aan onderzoekend leren wordt gedaan. Kinderen krijgen opdrachten voor onderzoek, leerkrachten moeten het begeleiden. Het zit in alles.”

“In Nederland zijn het PO en het VO heel gescheiden werelden. Als het gaat om leiderschap wil ik ze dichter bij elkaar brengen. In de opleiding, in de kenniskringen enzovoorts kun je prachtig dingen samen doen en van elkaar leren. Het vak is niet wezenlijk anders. Ik ben voorzitter geweest van de werkgroep die basiscompetenties opstelde voor het VO. Competenties zoals visiegerichtheid, organisatiebewustzijn, omgevingsbewustzijn, hogere orde denken, strategieën voor nieuw leiderschap, die zie je ook direct in het PO. Je werkt de competenties misschien net iets anders uit, maar wat ik graag zou zien is dat PO en VO schoolleiders gaan samenwerken.”

“Daar komt nog bij dat de instellingen die schoolleiders opleiden, zelf het goede voorbeeld moeten geven. Je kunt als opleidingsinstituut dat opleidt tot onderzoekend schoolleider, of als pabo die opleidt tot onderzoekend leraar, niet zeggen: ‘we nemen zelf ad-hoc beslissingen’. *Teach what you preach*. Dat is de dubbelslag die ik constant wil maken. Culturen - daar lopen schoolleiders ook tegenaan - zijn heel moeilijk te veranderen. De wijze van werken zit vaak heel diep geworteld. Het is heel moeilijk om opeens consciëntieuze, *evidence based* keuzes te maken. Daar is die *mindshift* voor nodig. Ik zal mensen niks opleggen, maar ik zal zeker waar ik kom proberen te inspireren. Ik wil een basis neerzetten, een richting geven aan het denken over en het werken aan onderzoeksmatig leiderschap.”

Dr. Meta Krüger

Tijdens en na haar studie sociologie doceerde Meta Krüger aan een Pedagogische Academie met een havo-top. Vanaf 1978 werkt zij aan de Universiteit van Amsterdam. Naast haar werk aan de Afdeling Pedagogische en Onderwijskundige Wetenschappen was zij tot 1 september ook verbonden aan het Instituut voor de Lerarenopleiding en aan het Centrum voor Nascholing Amsterdam. Bij het CNA werkte zij als projectleider van het door haar opgerichte KennisCentrum voor Leiderschapsontwikkeling (KCLo) en als kerndocent in de master Educational Leadership. Bij E&S Advies en Consultancy was zij tot 1 september onderzoeksadviseur en -opleider. Naast haar lectoraat blijft zij voor twee dagen werkzaam aan de UvA. Haar onderzoek richt zich op schoolleiderschap, schoolontwikkeling en schoolverbetering. In 1994 promoveerde zij op het onderwerp sekseverschillen in schoolleiderschap. Zij publiceert regelmatig over haar onderzoek in nationale en internationale tijdschriften en geeft lezingen en workshops over haar werk.