

Onderzoeksmatig werken door leraren en schoolleiders is steeds belangrijker geworden in het onderwijs. Enerzijds door toenemende eisen op het gebied van verantwoording, anderzijds doordat steeds meer onderwijzers ervan doordrongen raken dat onderzoeksmatig werken bijdraagt aan onderwijsverbetering en de eigen professionalisering. Scholen die onderzoeksmatig werken, zijn zich bewust van de kwaliteit van hun onderwijs, zien waar zwakke punten in de instructie zitten en maken doelgericht aanpassingen om het onderwijs te verbeteren. Dat klinkt veelbelovend, maar hoe geef je een dergelijke onderzoekende cultuur in de school vorm?

ZO KAN HET!

## EEN ONDERZOEKENDE CULTUUR IN DE BASISCHOOL

**E**en inkijkje in hoe andere scholen een onderzoekende cultuur voor elkaar krijgen, kan een goede manier zijn om hiervoor ideeën op te doen. Dit artikel is gebaseerd op mijn proefschrift en bevat de verhalen van drie basisscholen die ieder op geheel eigen wijze onderzoeksmatig werken vormgeven.

### WAT IS EEN ONDERZOEKENDE SCHOOLCULTUUR?

In een onderzoekende schoolcultuur maken leraren en schoolleiders samen systematisch gebruik van interne en externe data op leerling- en schoolniveau om vanuit een onderzoekende houding beslissingen te kunnen nemen die leiden tot voortdurende verbetering van de eigen onderwijs- en schoolpraktijk. Dit betekent dat schoolleiders leraren betrekken bij het interpreteren en gebruiken van data. Zij wakkeren een gevoel van urgentie aan, gebruiken critical friends en maken tijd vrij om collectief data te interpreteren en daar betekenis aan te geven. Schoolleiders dragen een duidelijke visie op onderzoeksmatig werken uit en stimuleren leraren om een onderzoeksmatige houding en onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen (Earl & Katz, 2006, Krüger & Geijssels, 2011, Uiterwijk-Luijk, 2017).

### BASISSCHOOL DE BRUG

Op basisschool De Brug wordt het belangrijk gevonden om aan te sluiten bij de veranderende samenleving. De focus ligt op innovatie en vernieuwing, waarbij het team continu zowel de eigen werkzaamheden als nieuwe plannen kritisch onderzoekt en toetst. Onderzoeksmatig werken wordt hierbij ingezet om nieuwe onderwijsstrategieën te ontdekken en uit te proberen.

komt hoe de onderzoeksmatige cultuur vorm krijgt, is een door de schoolleiding georganiseerde inspiratiedag. Voorafgaand aan deze dag bezochten leraren andere scholen en bestudeerden daar best practices. Tijdens de inspiratiedag werden opgedane ideeën uitgewisseld en verder uitgewerkt. Interessante ideeën werden omgezet in zogenaamde proeftuintjes. Hierin worden nieuwe werkwijzen uitgetoetst en onderzocht of dit

## *BETREK LERAREN BIJ HET INTERPRETEREN EN GEBRUIKEN VAN DATA*

De directeur van De Brug wil eerst een probleemsignalering en een plan van aanpak zien voordat er acties uitgevoerd worden: 'Elke verandering toetsen wij aan onze visie op onderwijs.' Op het moment dat bijvoorbeeld de resultaten op het gebied van begrijpend lezen achterbleven sprak zij in het team de ambitie uit om onderzoek te doen naar instructiemethodes en nieuwe inzichten op dit terrein. Een groepje leraren heeft dit opgepakt en verder uitgewerkt.

### PROEFTUINTJES

Een ander voorbeeld waarin naar voren

bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. De intern begeleider: 'De succesfactor om onderzoeksmatig te werken op deze school is dat we de kans krijgen nieuwe ontwikkelingen uit te proberen en deze uitgebreid met elkaar te bespreken. Als iets op een betere manier kan, bekijken we dat.'

### VOORBEELD

De directeur bespreekt zelf ook onderzoeksresultaten met leraren. Zo probeert zij een voorbeeldrol aan te nemen. Leraren op De Brug staan positief tegenover het doen van onderzoek.



Ideeen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, worden besproken en indien van toepassing wordt een onderzoek opgestart. Zo is er bijvoorbeeld een groep die de doorlopende leerlijn voor het vak Engels onderzoekt. Leraren lezen hiervoor literatuur en bezoeken andere scholen.

#### **NATUURLIJKE STAND**

De directeur maakt dus letterlijk tijd, geld en ruimte vrij om ideeën onderzoeksmatig te benaderen en verder uit te werken. Ze biedt vertrouwen en heeft tegelijkertijd hoge verwachtingen van de leraren. Ze gaat ervan uit dat iedereen in een soort natuurlijke stand staat om zich verder te ontwikkelen. Een leraar: 'Ik weet dat ze veel vertrouwen in mij

heeft en dat ik een bepaalde vrijheid van haar krijg. Dat geeft aan dat ze mij waardeert en dat motiveert mij om verder te gaan.' De school wil lesmateriaal ontwikkelen op basis van samenwerking met een vergelijkbare school waarbij wederzijds inspiratie opgedaan wordt.

#### **DE KONINGIN BEATRIXSCHOOL**

De Koningin Beatrixschool is een academische basisschool. Daar is voor gekozen om in beweging te blijven en zaken van verschillende kanten te bekijken. Deze innovatieve school werkt in units. Iedere unit heeft drie basisgroepen met een eigen leerkracht die samen gebruikmaken van een leerplein, themahoeken, stilteplekken en werkplekken. Leraren ontwerpen de lesstof zelf rond afgespro-

ken thema's. Alle leerlingen hebben een portfoliomap waarin ze doelen, resultaten en reflecties vastleggen. Op de Beatrixschool ligt de focus op het doen van onderzoek op alle lagen in de school, van bestuurders tot leerlingen. Waar je ook kijkt op deze school, het gaat steeds over onderzoek. Van een gesprek over huisvesting, waarbij de cijfers worden opgevraagd tot een gesprek tussen een leerkracht en een leerling waarbij stevast de vraag komt: 'En wat heb je nu ontdekt?' of: 'Hoe zou je dit nog verder kunnen onderzoeken?'

#### **VEILIGHEID EN RESPECT**

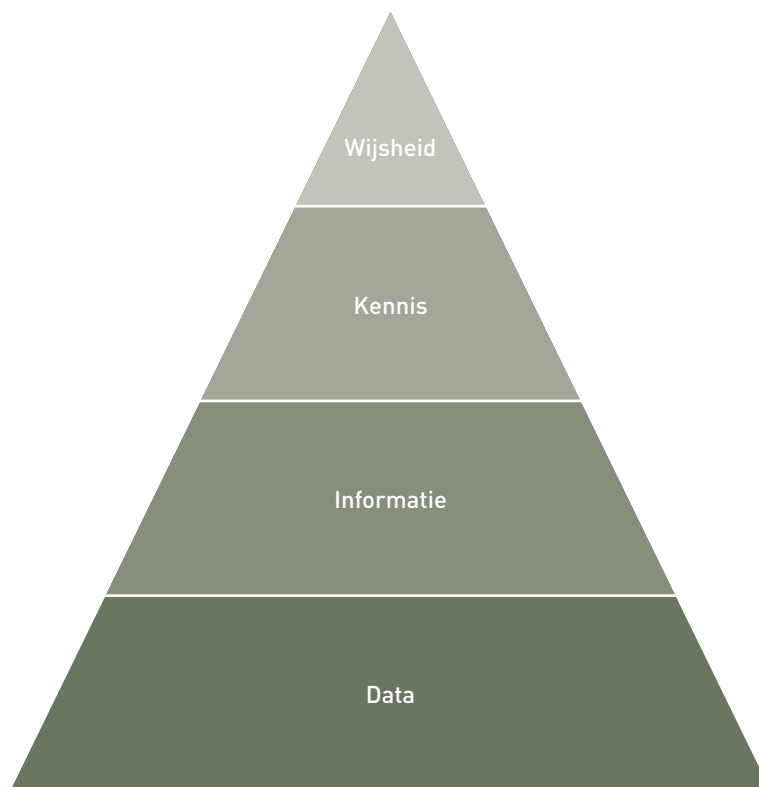
De directeur is betrokken, maar geeft ook ruimte aan het team om dingen uit te zoeken. Er heerst een cultuur van ▶



werken en het bieden van ondersteuning. De tabel geeft een overzicht van wat leidinggevenden op deze drie scholen doen op het gebied van onderzoeksmatig leiderschap. Deze lijst is niet bedoeld als de lijst die iedereen zou moeten naleven, maar geeft een overzicht van mogelijkheden hoe onderzoeksmatig leidinggeven vormgegeven kan worden.

## VERTAALSLAG

Voor andere schoolleiders kan het zinvol zijn om op basis van de tabel een vertaalslag naar de eigen school te maken en na te gaan welk van deze strategieën toegepast kan worden in de eigen organisatie. In gesprekken met schoolleiders over dit promotieonderzoek komt vaak naar voren dat iedere school wel veel data verzamelt, maar dat daar relatief weinig mee gedaan wordt. Of data worden wel geanalyseerd, maar niet als bron gebruikt om het gesprek over aan te gaan. Schoolleiders geven aan dat ze slechts in zeer beperkte mate daadwerkelijk met het team samen data analyseren, bespreken en naast de visie van de school leggen. De grote uitdaging hierbij is om het goede voorbeeld te geven. Een hulpmiddel daarbij is de hiërarchie van Ackoff:



Figuur 1. De Data - Informatie - Kennis - Wijsheid hiërarchie van Ackoff (1989)

de data-informatie-kennis-wijsheid pyramide (zie figuur 1).

## HET PAD NAAR WIJSHEID

Wanneer ruwe data zoals leerlingresultaten in het leerlingvolgsysteem, geanalyseerd worden en weergegeven in bijvoorbeeld grafieken of tabellen wordt het informatie genoemd. Wanneer schoolleiders en leraren samen een professionele dialoog voeren en deze informatie interpreteren ontstaat kennis. Bijvoorbeeld zoiets als: we weten nu dat in groepen waarin aandacht wordt besteed aan samenwerkingsvaardigheden, de sociale ontwikkeling van leerlingen wordt versterkt. Wanneer we deze kennis vervolgens koppelen aan de waarden en de visie van de school, komen we tot wijsheid. Bijvoorbeeld: wij vinden de sociale ontwikkeling van leerlingen belangrijk, daarom wordt in alle lessen aandacht besteed aan samenwerkingsvaardigheden. Op basis van deze gezamenlijk geformuleerde wijsheid kunnen beslissingen genomen en doorgevoerd worden. De uitdaging is om niet direct van informatie naar besluitvorming te gaan, maar alle beslissingen in de school te nemen op basis van wijsheid. BSM

## STRATEGIEËN

### Stimuleren van de onderzoekende houding van leraren

1. Data (zoals leerlingresultaten) samen met leraren bespreken
2. Leraren stimuleren om leerlingresultaten met elkaar te bespreken
3. Kennis delen
4. Voorbeeldgedrag tonen
5. Eisen stellen
6. Hoge verwachtingen hebben

### Stimuleren van onderzoeksvaardigheden van leraren

7. Externen betrekken bij het doen van onderzoek in de school
8. Zelf onderzoeksvaardigheden aanleren aan leraren
9. Stapsgewijze instructies over onderzoek doen aanreiken
10. De school omvormen tot een academische basisschool

### Docenten ondersteunen in het onderzoeksmatig werken

11. Communiceren van een visie op onderzoeksmatig werken
12. Leiderschap spreiden: het delen van leiderschap met de docenten
13. Faciliteren in geld, tijd en ruimte
14. Open staan voor nieuwe onderzoeksideeën
15. Een veilige omgeving creëren

Tabel 1. Strategieën van schoolleiders om een onderzoekende cultuur in de school vorm te geven