

PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK NAAR HET ONDERZOEKSMATIG
WERKEN VAN DOCENTEN EN SCHOOLLEIDERS IN HET
VOORTGEZET ONDERWIJS

MARCO VAN DER ZWAARD

Voorwoord

Samen leren van de data die je hebt verzameld over je onderwijs en daardoor het onderwijs verbeteren vraagt om een cultuur op de school waarbinnen die samenwerking mogelijk is. Het blijkt in de praktijk nog niet eenvoudig om te bepalen wat het van de schoolleiding en docenten vraagt om samen een dergelijke cultuur vorm te geven. Hoe verloopt zo'n ontwikkelproces naar een onderzoekende cultuur en wat is de rol van de schoolleiding daarin? De beschrijving van dit proces is het tweede deel van een praktijkverhaal van een school voor voortgezet onderwijs die het onderzoeksmatig werken van docenten en schoolleiders wil bevorderen.

Inhoud

1. Aanleiding
 - 1.1 Fase 1: oriëntatie op onderzoeksmatig werken
 - 1.2 Fase 2: van visie naar praktijk
2. Het praktijkonderzoek in fase 2
 - 2.1 Doelstelling van het onderzoek
 - 2.2 Onderzoeksbenadering
 - 2.3 Literatuuronderzoek
 - 2.3.1 Cultuur
 - 2.3.2 Onderzoekende cultuur
 - 2.3.3 Voorwaarden en obstakels voor samen leren op basis van data
 - 2.3.4 Capacity building
 - 2.3.5 Vraagstelling van het onderzoek
3. De ontwikkeling van een onderzoekende cultuur
 - 3.1 Visie als resultaat en vertrekpunt
 - 3.2 De onderzoeksgroep
 - 3.3 Methoden van dataverzameling
 - 3.4 Data-analyse
4. Resultaten
5. Conclusies en reflectie
6. Literatuur

Bijlage 1: Topiclijst onderzoekende cultuur

1. Aanleiding

Het begon in het najaar van 2013 met de vraag van de bestuurder van het Nuborgh College in Elburg naar de manier waarop zijn docenten hun onderzoeksvaardigheden konden vergroten. In het gesprek bleek dat zijn vraag een sterke samenhang vertoonde met de verlegenheid over de mate waarin docenten en schoolleiding een onderzoekende houding vertoonden en met de vraag of de cultuur van de school stimulerend is voor het onderzoeksmatig werken van docenten en schoolleiders.

1.1 Fase 1: Oriëntatie op onderzoeksmatig werken

Dit leidde tot een eerste oriënterende fase waarin praktijkonderzoek is gedaan naar het onderzoeksmatig werken van docenten en schoolleiding. Hieruit werd onder andere geconcludeerd dat het stimuleren van onderzoeksmatig werken van de schoolleiders vraagt om een sterke visie op onderzoeksmatig werken te vormen. De betrokken schoolleiders en docenten spraken in het onderzoek hun behoefte uit om op basis van hun gezamenlijke beelden de meerwaarde van onderzoeksmatig werken vast te stellen voor hun werk in de praktijk. Zie voor een uitgebreidere beschrijving van fase 1 het paper van Van der Zwaard (2014). Uit eerder onderzoek op dit terrein blijkt ook dat een sterke visie van de schoolleiding op het onderzoeksmatig werken een cruciale voorwaarde is voor het creëren van een onderzoekende cultuur in de school (Krüger, 2010, 2014; Uiterwijk, 2012).

1.2 Fase 2: van visie naar praktijk

Een tweede fase volgde waarin de bestuurder samen met zijn managementteam gezamenlijk de visie op onderzoeksmatig werken heeft geformuleerd. Deze visie is vervolgens in de managementteams van de verschillende locaties besproken en waar mogelijk aangevuld. Tevens werd er ruimte gecreëerd om nieuwe onderzoeksactiviteiten te ontplooien met behulp van de beschikbare data. De onderzoeksgroep die in de eerste fase van het onderzoek was gevormd kreeg van het managementteam de opdracht om met medewerking van een onderzoeker uit de kenniskring van Penta Nova dit proces te volgen en verder te onderzoeken hoe het onderzoeksmatig werken duurzaam vorm gegeven kan worden in de school. Met deze opdracht wil men het inzicht vergroten in de wijze waarop de schoolleiding het onderzoeksmatig werken van schoolleiders en docenten kan bevorderen (Klein et al, 2014).

2. Het praktijkonderzoek in fase 2

Tegelijk met de activiteiten van de onderzoeksgroep wordt door de onderzoeker onderzocht hoe zich met deze activiteiten een onderzoekende cultuur ontwikkelt en wat de rol van de schoolleiding daarbij is. Ter beantwoording van deze vraag is literatuuronderzoek en praktijkonderzoek uitgevoerd. Hieronder volgt een uiteenzetting van de onderzoeksbenadering en de inzichten uit relevante en actuele wetenschappelijke literatuur.

2.1 Doelstelling

Het doel van dit praktijkonderzoek is *inzicht krijgen in*

- *de wijze waarop zich een onderzoekende cultuur ontwikkelt op het Nuborgh College;*
- *de rol van de schoolleider in het ontwikkelen van de onderzoekende cultuur, teneinde handvatten te verwerven om het onderzoeksmatig werken duurzaam vorm te geven in de school.*

Het betreft een beschrijvend onderzoek bestaande uit een theoretisch en empirisch deel. De resultaten worden in de vorm van conclusies aangeboden aan de schoolleiding van het Nuborgh College. Deze conclusies kunnen, naast de beantwoording van de vragen die de onderzoeksgroep ter hand heeft genomen, functioneren als een spiegel om daarmee hun onderzoeksmatig werken te optimaliseren.

2.2 Onderzoeksbenadering

De ervaringen van de betrokken leidinggevenden staan centraal in de onderzoeksactiviteiten, uitgaande van de overtuiging dat de werkelijkheid van de schoolcultuur is wat de mensen op basis van ervaringen en overtuigingen in de sociale interacties erover delen met elkaar (Vermaak, 2009). In deze sociale en interactieve processen van leidinggeven, organiseren en samenwerken vindt strijd, overeenstemming en betekenisgeving plaats, waarmee deze processen op hun beurt weer worden beïnvloed (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Vanwege de aandacht voor interactieprocessen zijn de dialogen geobserveerd die zijn gevoerd in de managementteams van de verschillende locaties over de visie op onderzoeksmatig werken. Daarnaast zijn er notities verzameld van de bijeenkomsten van onderzoeksgroep en hebben er interviews plaatsgevonden met de bestuurder en locatiedirecteuren om een beeld te vormen van het proces dat zich voordoet. Hierbij is gekozen voor het perspectief van de schoolleiding, om recht te doen aan de handelingsverlegenheid die het vertrekpunt vormt van dit onderzoek. De uitvoering van de onderzoeksactiviteiten en de analyse van de verzamelde data hebben plaats gevonden vanuit de interpretatieve benadering, gericht op het duiden en begrijpen van de werkelijkheid, zoals deze door de betrokkenen wordt ervaren (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Om iets te zeggen over de cultuur van de school probeert de onderzoeker zoveel mogelijk 'als het ware door de ogen van de mensen die ze bestuderen en de wereld te zien zoals zij die zien' (p. 73). Uitgaande van deze opvatting over onderzoek wordt geprobeerd de taal en het interpretatiekader van de betrokkenen te verwerken in de resultaten en conclusies. Om die reden wordt in deze onderzoeksfase gebruik gemaakt van kwalitatieve dataverzameling middels observaties en interviews.

2.3 Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek wordt met behulp van de beschikbare literatuur op basis van eerder onderzoek een 'lens' gevormd om naar de praktijk van de school te kijken en de verzamelde data te

analyseren. In de literatuur is gekeken naar de verschillende concepten over organisatiecultuur, de onderzoekende cultuur, het leren van docenten en schoolleiders op basis van data en de obstakels daarbij.

2.3.1 Cultuur

In het praktijkonderzoek van de onderzoeker staat de vraag centraal hoe zich een onderzoekende cultuur ontwikkelt en wat de rol van de schoolleiding daarbij is. Er is de laatste decennia veel nagedacht over de cultuur van organisaties vanuit het idee dat de cultuur wat zegt over gedeelde waarden en gewoonten, met als centrale vraag: 'hoe komen we zo ver dat iedereen meebeweegt?' (Van Es, 2009). Soms is er zelfs sprake van cultuurmoeheid: 'Noem het maar samenwerken, competenties ontwikkelen of ethiek, zolang het maar niet weer cultuur heet' (p. 9). De groeiende aandacht binnen organisaties vanaf de jaren '60 had vooral een instrumentele reden: hoe kunnen we door kennis van onze organisatiecultuur de organisatie nog beter aansturen, zodat er betere resultaten behaald worden? (Boessenkool, 2006). Boessenkool benadrukt dat cultuur een neutraal systeem en proces is van patronen van betekenisgeving, als product en proces van sociale constructie. Dit sociale constructieproces van betekenissen draait om eenheid en diversiteit, om dat we gemeen hebben en wat ons verdeelt en is daarmee te beschouwen vanuit drie perspectieven: eenheid, fragmentatie en differentiatie (Martin, 1992). De cultuur van een organisatie wordt zichtbaar in formele en informele praktijken, organisatieverhalen die medewerkers elkaar vertellen, humor, jargon, waarden, de inrichting van de omgeving etc. (Martin, 2004). Schein (1985) voegt daaraan toe dat het begrijpen van een cultuur onder andere vraagt zicht te krijgen op de overtuigingen die dominant aanwezig zijn in een organisatie, op basis van de mentale modellen en aannames van de betrokkenen. In dit onderzoek naar de ontwikkeling van een onderzoekende cultuur op het Nuborgh College wordt het uitgangspunt gevolgd dat organisaties geen cultuur *hebben*, maar een cultuur *zijn* (Trice & Beyer, 1993; Gries, 2006). De vraag in dit onderzoek naar de wijze waarop zich een cultuur ontwikkelt is complex en vraagt om afbakening. Deze afbakening wordt gecreëerd door met name aandacht te besteden aan waarneembare aspecten van de onderzoekende cultuur. Een cultuur van een organisatie wordt zichtbaar in de sociale interacties tussen de betrokkenen (Vermaak, 2009) en die waarneembaar is in de mix van uitingen, praktijken, interventies en samenwerking van de medewerkers en leidinggevendenden (Martin, 1992). De specifieke kenmerken van een onderzoekende cultuur van een school worden in de volgende paragraaf nader uitgewerkt.

2.3.2 Een onderzoekende cultuur

Krüger stelt dat er sprake is van een onderzoekende cultuur wanneer de beschikbare data in een school worden benut ten behoeve van duurzame schoolontwikkeling. Hierbij worden beslissingen genomen met betrekking tot de inrichting van het onderwijs op basis van de data (Krüger, 2014). Katz & Dack vergelijken deze samenwerkingscultuur 'als een motor voor professioneel leren, waarvoor data de brandstof is' (2013, p.6). Hierbij levert data niet de antwoorden, maar vormen de lenzen waarmee docenten en schoolleiders hun context leren zien en begrijpen, als startpunt en mechanisme van monitoren van het professioneel leren dat leidt tot veranderingen van hun werk in de klas en de school (Earl & Katz, 2006). Een dergelijke school wordt daarbij gezien als een professionele leergemeenschap, '*waarin schoolleiding en teamleden voortdurend de eigen praktijk delen en onderzoeken om zo een cultuur van leren te creëren voor de leidinggevendenden, de teamleden en de leerlingen met het doel het onderwijs te verbeteren*' (p. 17). Gekoppeld aan de kenmerken voor

onderzoeksmatig werken kan dan gesteld worden dat in een onderzoekende cultuur de onderzoekende houding en de onderzoeksvaardigheden van schoolleiders en docenten elkaar versterken in de onderlinge samenwerking aan de inrichting en continue verbetering van het onderwijs (Van der Zwaard, 2014).

2.3.3 Voorwaarden en obstakels voor samen leren op basis van data

De onderzoeksmatige wijze van samenwerken vraagt een cultuur waarin de betrokken zich comfortabel voelen bij het 'niet weten', nieuwe manieren van leren als onderdeel van hun werk zien en continu hun overtuigingen en ervaringen toetsen aan bronnen vanuit de literatuur en de praktijk (Katz & Dack, 2013). Dit veronderstelt enerzijds een gevoel van self-efficacy van schoolleiders en docenten, wat zich laat uitleggen als een geloof eigen kunnen, zowel individueel als collectief (Krüger, 2010; Uiterwijk, 2012). Anderzijds veronderstelt deze onderzoekende cultuur de bereidheid eigen overtuigingen ter discussie te stellen en te toetsen aan inzichten die beschikbaar zijn in de data over het onderwijs van de eigen school, de praktijken van andere scholen en in de literatuur. Katz & Dack geven aan dat dit laatste niet vanzelfsprekend is gezien de neiging van mensen om in de confrontatie met iets nieuws het nieuwe om te vormen naar het bekende (Katz & Dack, 2013). Deze neiging tot assimileren staat haaks op het vermogen tot accommoderen, dat een voorwaarde vormt om tot onderzoeksmatig werken te komen (Amels & Uiterwijk, 2015). Accommoderen veronderstelt het vermogen om 'bestaande opvattingen en waarden los te laten om zo tot nieuwe kennis te komen' (p. 8). Met deze manier van leren komt men tot fundamentele en duurzame verandering en daarmee tot schoolontwikkeling. Amels en Uiterwijk noemen op basis van het werk van Katz & Dack enkele obstakels die voortkomen uit de menselijk natuur van leren, die tot uiting komen in voorkeuren die naar boven komen in de confrontatie met data over hun werk:

- Voorkeur voor bevestiging van wat men al denkt
- Voorkeur voor actie in plaats van reflectie
- Voorkeur voor eigen ervaring
- Voorkeur voor wat de aandacht trekt
- Voorkeur voor nalaten van actie

Deze voorkeuren kunnen obstakels vormen voor het individueel of samen leren van de data over de eigen praktijk en werken belemmerend voor de ontwikkeling van een onderzoekende cultuur op de school.

2.3.4 Bewustwording en capacity building

Het aangaan van deze obstakels vraagt capacity building van schoolleiders en docenten (Krüger, 2010). Hiermee wordt het ontwikkelen van het vermogen bedoeld om in scholen te leren van de data over de eigen school met het doel deze data te gebruiken voor een intern veranderproces en te komen tot schoolontwikkeling (Amels & Uiterwijk, 2015). Het gaat daarbij om een combinatie van een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden van docenten en schoolleiders (Earl & Katz, 2006). Voorwaarde voor capacity building is dat de betrokkenen deze obstakels onderkennen en dat deze de onderzoekende houding en het inzetten van onderzoeksvaardigheden kunnen belemmeren. Om tot capacity building te komen dient aandacht besteed te worden aan de mentale modellen en de manieren van leren en veranderen die ieder heeft. Het versterken van onderzoeksvaardigheden van de schoolleiders en docenten vraagt daarbij een voldoende mate van self-efficacy (Krüger, 2010; Uiterwijk, 2012). Tevens veronderstelt het een open houding naar elkaar in het samen interpreteren

van de verzamelde data ten behoeve van de verbetering van het eigen onderwijs en onderwijsontwikkeling van de school (Amels & Uiterwijk, 2015).

2.3.5 Vraagstelling van het onderzoek

Gedurende het onderzoek houdt de onderzoeker een logboek bij waarin aantekeningen worden gemaakt omtrent de voortgang en de waarnemingen gedurende het proces. Op basis van de literatuurstudie en de logboekantekeningen van de onderzoeker is de centrale vraagstelling voor het praktijkonderzoek in deze tweede ontwikkelfase aangescherpt tot de volgende formulering:

Hoe ontwikkelt zich een onderzoekende cultuur op het Nuborgh College en welke rol heeft de schoolleiding daarbij?

Op basis van deze vraagstelling zijn de volgende deelvragen te formuleren:

1. Welke kenmerken van onderzoeksmatig werken zijn aanwezig in de school?
2. Welke interventies pleegt de schoolleiding ter bevordering van een onderzoekende cultuur?
3. Wat zijn de obstakels om op het Nuborgh College te komen tot een onderzoekende cultuur?

Dit onderzoek vindt parallel plaats aan het onderzoek dat de onderzoeksgroep in opdracht van het managementteam van het Nuborgh College uitvoert. Het onderzoek van de onderzoeksgroep richt haar aandacht op het stimuleren van een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden van docenten door de schoolleiding. Door dit onderzoek van de onderzoeksgroep vergezeld te laten gaan door parallelonderzoek van een externe onderzoeker wil het managementteam het inzicht vergroten in het ontwikkelproces van een onderzoekende cultuur op de school gedurende de uitvoering van de activiteiten van de schoolleiding en de onderzoeksgroep.

3. De ontwikkeling van een onderzoekende cultuur

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak van het empirische deel van het praktijkonderzoek beschreven. Het hoofdstuk begint met de visie van het managementteam, waaruit de overtuigingen en de beoogde interventies van de schoolleiding blijken ter bevordering van het onderzoekmatig werken van schoolleiders en docenten in de praktijk. Vervolgens wordt de methode van dataverzameling uiteengezet die gehanteerd wordt in het begeleidende onderzoek om zicht te krijgen op de ontwikkeling van de onderzoekende cultuur.

3.1 Visie als resultaat en vertrekpunt

De schoolleiding van het Nuborgh College van de locaties in Elburg en Nunspeet hebben in het najaar van 2014 gezamenlijk een visie geformuleerd op het onderzoeksmatig werken van schoolleiders en docenten dat zij voor ogen hebben in hun scholen (Klein et al, 2014). Dit is een gevolg op de conclusies en aanbevelingen van het praktijkonderzoek in de eerste fase van het ontwikkeltraject in 2013-2014 (Van der Zwaard, 2014). De schoolleiding gaat uit van de definitie van onderzoeksmatig werken die gebruikt is in de oriëntatiefase: *‘Onderzoeksmatig werken is samen met collega’s (docenten en schoolleiders) systematisch gebruik maken van data op leerling- en schoolniveau om vanuit een onderzoekend houding beslissingen te kunnen nemen die leiden tot een voortdurende verbetering van de eigen onderwijspraktijk’* (Giezen & Van der Zwaard, 2014).

De visie van het Nuborgh College op onderzoeksvaardigheden richt zich op het uitvoeren van de kerntaak: het verzorgen van onderwijs. Het is de overtuiging van de schoolleiding dat bij deze kerntaak ‘een zodanig klimaat van onderwijsonderzoek vraagt dat er een synthese komt tussen onderwijsbeschouwing, onderwijsontwikkeling en een onderzoekende houding. De onderzoeksactiviteiten zijn een krachtig middel om de professionaliteit van de docenten te verbeteren. Het uiteindelijk doel is het leren van onze leerlingen te verbeteren’ (Klein et al, 2014, p.2). Het gesprek dat in de managementteams van de verschillende locaties tussen locatiedirecteur en teamleider is gevoerd over hun visie op onderzoeksmatig werken is door de onderzoeker geobserveerd.

3.2 Onderzoek door onderzoeksgroep

Vanaf de aanvang van het ontwikkeltraject ter bevordering van het onderzoeksmatig werken op het Nuborgh College is er een onderzoeksgroep gevormd met twee locatiedirecteuren, twee teamleiders en een docent onder begeleiding van de onderzoeker uit de kenniskring van Penta Nova. De taak van deze onderzoeksgroep is in eerste instantie het stimuleren en monitoren van het ontwikkelproces. In deze tweede fase heeft de onderzoeksgroep op basis van de visie van de schoolleiding de opdracht gekregen te onderzoeken hoe het onderzoeksmatig werken duurzaam vorm gegeven kan worden in de school. De leden van de onderzoeksgroep hebben gezamenlijk de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe kan het MT een onderzoekende houding stimuleren bij schoolleiders en docenten die duurzaam zichtbaar wordt in de onderwijspraktijk op het Nuborgh College?* Vervolgens zijn deelvragen geformuleerd op basis waarvan de leden van de onderzoeksgroep in hun eigen locaties data verzameld hebben. De aandacht van de onderzoeksgroep gaat hierbij uit naar de wijze waarop de schoolleiding en de docenten nu vormgeven aan onderzoeksmatig werken in de praktijk. De onderzoeker uit de kenniskring ondersteunt de onderzoeksgroepsleden bij het uitvoeren en analyseren van hun onderzoeksactiviteiten. Tegelijkertijd voert de onderzoeker activiteiten uit in het

kader van het begeleidende onderzoek naar de ontwikkeling van de onderzoekende cultuur en de rol van de schoolleiding daarbij.

3.3 Methoden van dataverzameling

Om de ontwikkeling van de onderzoekende cultuur en de rol van de schoolleiding daarbij in beeld te krijgen zijn de volgende data verzameld:

1. Observatie van het overleg van met managementteam van het Nuborgh College met de bestuurder en locatiedirecteuren bij het formuleren en vaststellen van de visie op onderzoeksmatig werken;
2. Observaties van bijeenkomsten van het managementteam per locatie over de bespreking van de visie op onderzoeksmatig werken;
3. Observatie en notities van een bijeenkomst van managementteam-breed (bestuurder, locatie directeuren en teamleiders) met betrekking tot de terugkoppeling van de besprekingen van de visie op onderzoeksmatig werken;
4. Interviews met de schoolleiding (de bestuurder en de drie locatiedirecteuren);
5. Verslagen van bijeenkomsten van de onderzoeksgroep Nuborgh, over de monitoring van het ontwikkeltraject en de vorderingen en resultaten van de eigen onderzoeksactiviteiten in opdracht van het managementteam.
6. Logboeknotities van de onderzoeker

De data die worden verzameld in de interviews met de schoolleiding worden gebruikt als basis om te spiegelen aan de data die beschikbaar is in de observaties en notities van de verschillende bijeenkomsten. Door deze vergelijking worden de data uit de interviews aangevuld tot een rijke beschrijving opvattingen, interventies en praktijken die bepalend zijn voor de cultuur van het Nuborgh College.

3.4 Data-analyse

De verzamelde data bestaan uit interviews en observaties. Met de interviews zijn de opvattingen en waarnemingen van de schoolleiding verzameld over de vraag hoe zich een onderzoekende cultuur verhoudt tot de huidige cultuur en welke rol de schoolleiding heeft in de ontwikkeling van een onderzoekende cultuur. De onderzoeker hanteert een semi-gestructureerde interviewmethode en heeft hiervoor een topiclijst opgesteld waarbij aspecten van de huidige cultuur en de onderzoekende cultuur worden bevraagd (bijlage 1). De interviews met de bestuurders en schoolleiders zijn opgenomen en getranscribeerd door de onderzoeker. Met oog op betrouwbaarheid is er gestreefd naar intersubjectiviteit door de data-analyse uit te voeren door twee onderzoekers. Naast de onderzoeker die het interview heeft afgenomen heeft een onafhankelijke tweede onderzoeker een eigen analyse uitgevoerd volgens een vooraf afgesproken werkwijze. De onderzoekers hebben middels open codering (Boeije, 2014, p. 112) eigen codes toegekend aan de uitspraken van de schoolleiders. Deze onafhankelijk gevormde codes zijn onderling vergeleken, bijgesteld en aangevuld. Middels axiaal coderen (Boeije, 2014, p. 124) zijn de open codes teruggebracht tot een aantal hoofdcodes. Vervolgens hebben de onderzoekers via selectieve codering (Boeije, 2014, p. 133) deze hoofdcodes vergeleken met de literatuur die vooraf bestudeerd is en daarmee de hoofdcodes onder gebracht in categorieën.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven aan de hand van een aantal thema's die zijn geformuleerd op basis van de interviews en de observaties. Naast deze thema's wordt een aantal verschillen genoemd die gepaard gaan met de ontwikkeling van de onderzoekende cultuur op het Nuborgh.

4.1 Thema's

In juni 2015 zijn op het Nuborgh College interviews afgenomen door de onderzoeker met vier respondenten: één bestuurder en drie locatiedirecteuren. Voor het gemak wordt in het vervolg van dit hoofdstuk deze groep van vier respondenten benoemd als 'de schoolleiders'. Bij de analyse van de resultaten uit deze interviews zijn na open en axiale codering in de fase van selectieve codering de volgende thema's te benoemen die gepaard gaan met de ontwikkeling van de onderzoekende cultuur op het Nuborgh::

- **Bewustwording** – De mate waarin de schoolleiding zich bewust is van de meerwaarde van onderzoeksmatig werken voor de verbetering en ontwikkeling van het onderwijs in de school en noodzaak voor onderlinge openheid daarbij met oog op de obstakels voor ontwikkeling ervan (Amels & Uiterwijk, 2015).

"Er is een positieve houding ten opzichte van onderzoek doen: hoor bij de beeldvorming van het HAVO/VWO."

"Met onderzoekende houding bedoel ik zaken benoemen op basis van data: objectiever dan 'ik vind'.."

"Ik accepteer niet meer dat iemand alleen maar zegt, die leerling is lui of zo, zonder enig gevoel van waarom."

"Mensen zijn wel nieuwsgierig naar input voor de dilemma's in hun werk."

"Op het moment dat je veel meer spontaan [met onderzoek] wilt beginnen, hoort daar een onderzoekende cultuur bij als een soort kwaliteitscirkel."

"Het blijft goed om kritisch te zijn naar jezelf en open te staan voor meningen van anderen."

"Er is een werkgroep die onderzoeksgegevens heeft verzameld. Zij zijn dit nu aan het uitwerken voor het einde van dit schooljaar."

- **Overtuigingen** – Een onderzoekende cultuur veronderstelt de bereidheid eigen overtuigingen ter discussie te stellen en te toetsen aan inzichten die beschikbaar zijn in de data over het onderwijs van de eigen school, de praktijken van andere scholen en in de literatuur (Katz & Dack, 2013). Om tot capacity building te komen dient aandacht besteed te worden aan de overtuigingen in de zin van mentale modellen en de manieren van leren en veranderen die ieder heeft.

"We zijn sterk no-nonsense: als er een ideetje is vragen ons niet af of het een goed idee is en of er wat te vinden is ter onderbouwing. We doen het gewoon en kijken waar we uitkomen."

"Docenten zien onderzoek als iets voor bollebozen van de universiteit."

"De docenten moeten er eerst van overtuigd zijn dat het een andere manier van werken is en dat het er niet bij komt."

"Waar je natuurlijk wel mee zit is een stukje gemakzucht van collega's, ik ben al zo druk en dit heb ik nou eenmaal zo ontwikkeld, dus ik wil wel, maar heb geen tijd dus doe het maar op de oude vertrouwde manier toch voor alle 25 hetzelfde."

- **Voorbeeldrol schoolleiding** – De mate waarin de schoolleiding model staat voor het gebruik van data en het leren en verbeteren van het onderwijs en de besluitvorming daarover. De schoolleiding kan met haar eigen gedrag model staan voor het onderzoeksmatig werken dat zij beoogt en daarmee werken aan capacity building van het hele team (Krüger, 2010).

“Door zelf het goede voorbeeld te geven. Bijvoorbeeld in groepjes waarmee we een bepaalde onderwijsontwikkeling aanjagen.”

“Voorbeeldgedrag van de schoolleiding: congruent zijn in gedrag, dat net als leerlingen ook docenten mogen verschillen.”

“Bij leerlinggegevens vragen stellen: zitten we goed, zo niet kunnen we daar een verklaring voor vinden?”

“Het functioneren en de persoon zijn met elkaar vermengd, we zijn aan het oefenen met feedback geven op elkaar, zodat we tools hebben om elkaar wel aan te spreken.”

“Als schoolleiding moet je dingen niet doelbewust opleggen, maar vragenderwijs uitlokken wat mensen vinden.”

“Door als schoolleider kennis van onderzoek en onderzoeksvaardigheden te hebben ben je een betere gesprekspartner voor docenten. Dat is stimulerend.”

- **Samenhang en verbinding** – De mate waarin er sprake is van samenhang en verbinding tussen de visie van de school op onderzoeksmatig werken en de praktijk van schoolleiders en docenten in het dagelijkse werk in de school (Krüger, 2010; Giezen & Van der Zwaard, 2014).

“Er is een groepje actieonderzoek, gericht op het onderzoeken van de eigen praktijk.”

“Die vakgroep heeft een onderzoekende cultuur en gaat er ook werkelijk mee aan de slag .. zij hebben een voortrekkersrol.”

“Er zijn groepjes die een bepaalde onderwijsontwikkeling aanjagen.”

“Als het management het gevoel heeft dat er wat moet gebeuren op basis van de cijfers, dan gaan wij dat agenderen.”

“De onderzoekende houding komt nog niet expliciet aan de orde in functionerings- en beoordelingsgesprekken.”

“Data en bronnen worden nu te weinig gestructureerd benut. Het hangt een beetje af van de goede wil van de mensen.”

- **Wij-zij denken** – De mate waarin de schoolleiding zich nadrukkelijk onderscheidt van de groep van docenten en mentale afstand creëert. Deze afstand belemmert de ontwikkeling van een samenwerkingscultuur ‘als motor voor professioneel leren, waarvoor data de brandstof is’ (Katz & Dack, 2013, p.6).

“De collega die dan wordt aangesproken ziet het gesprek dan wel snel als: ik word op het matje geroepen en dat is niet direct wat je dan ook beoogd.”

“Ik ervaar soms wel wantrouwen, wij-zij denken tussen schoolleiding en docenten

“De schoolleiding haalt de gegevens uit het systeem en houdt deze aan de mensen voor.”

“Is de leraar zich wel bewust van het rendement van zijn les?”

“Er zijn verschillen tussen mensen en niveaugroepen. De groep die elkaar niet aanspreekt wordt steeds kleiner. Hierin worden door directie en teamleiders ook grenzen benoemd en mensen daarop aangesproken. Je doet mee, anders kunnen we beter afscheid nemen.”

- **Spanningsveld autonomie en samenwerking** – De mate en wijze waarop in de samenwerking wordt omgegaan met de balans tussen autonomie van de betrokken individuen en de onderlinge samenwerking. Dit veronderstelt enerzijds een gevoel van self-efficacy van schoolleiders en docenten, wat zich laat uitleggen als een geloof eigen kunnen, zowel individueel als collectief (Krüger, 2010; Uiterwijk, 2012). Anderszijds veronderstelt het capacity building om de samenwerking te kunnen benutten.

“Ik denk dat samenwerking leidt tot meer samenhang, wat zorgt voor angst bij docenten om hun autonomie kwijt te raken.”

“Samenwerking moest eerst vooral georganiseerd worden. De laatste tijd zie je dat secties zoeken elkaar ook zelf opzoeken, naast enkele geplande momenten. Je ziet dat mensen dit nu beginnen te doen.”

“Door de grotere leerwerkruimtes is er veel praktische samenwerking.”

“We moeten eigenlijk bij elkaar om de tafel gaan zitten, want we hoeven natuurlijk niet honderd keer het wiel uit te gaan vinden.”

4.3 Omgaan met verschillen

Op basis van deze observaties van de onderzoeker tijdens enkele bijeenkomsten van het Nuborghbrede managementteam, de managementteams per locatie en in de onderzoeksgroep en mede op basis van de logboeknotities van de onderzoeker zijn de bovenstaande thema's aan te vullen met de volgende aspecten, waaruit met name de verschillen tussen de schoolleiders onderling zichtbaar worden met betrekking tot de ontwikkeling van een onderzoekende cultuur:

- Het verschil in benadering van het onderzoeksmatig werken in de praktijk tussen schoolleiding en docenten.
- Het verschil in praktische vormgeving door de schoolleiders van onderzoeksmatig werken in de praktijk.
- Het verschil in betekenis dat wordt toegekend aan de visie op onderzoeksmatig werken en de accenten die daarbij worden gelegd door de schoolleiding.
- Het verschil in belang dat de verschillende schoolleiders hechten aan het ontwikkelen van een onderzoekende cultuur en mate waarin zij dit expliciet agenderen en bevorderen.
- Het verschil in kennis en vaardigheden ten aanzien van het onderzoeksmatig werken van de schoolleiding.
- Het verschil in het hanteren van data voor onderzoeksmatige besluitvorming door de schoolleiding met betrekking tot schoolontwikkeling.

De bovenstaande thema's en de bijbehorende resultaten zullen worden aangereikt aan het managementteam van het Nuborgh College, zodat zij er betekenis aan kunnen geven op basis van hun visie op onderzoeksmatig werken. Dit wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 5 Conclusies en reflectie

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten die beschikbaar worden gesteld aan de het managementteam van het Nuborgh College, van het onderzoek met de bestuurder als opdrachtgever. Bij de resultaten worden enkele citaten gevoegd ter illustratie. Dit wordt voorzien van een kritische reflectie die relevant is voor de interpretatie van de resultaten. Nadat de resultaten zijn gepresenteerd aan het managementteam kan worden gezien in hoeverre dit handvatten oplevert om het onderzoeksmatig werken duurzaam vorm te geven.

5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Centraal in dit onderzoek staat de vraag hoe zich een onderzoekende cultuur op het Nuborgh College ontwikkelt en welke rol de schoolleiding daarbij heeft. Uitgaande van deze onderzoeksvraag zijn drie deelvragen geformuleerd die in deze paragraaf op basis van de resultaten worden voorzien van een antwoord.

5.1.1 Welke kenmerken van onderzoeksmatig werken zijn aanwezig in de school?

Op basis van de interviews met de schoolleiding en de observaties in de LMT en MT bijeenkomsten zijn de volgende kenmerken van onderzoeksmatig werken te onderscheiden in de school:

- Op dit moment is er een aantal initiatieven van docenten om hun eigen lespraktijk te onderzoeken.
- Een aantal docenten laten een open, onderzoekende en reflectieve houding zien richting hun eigen handelen.
- Sommige docenten werken samen in het voorbereiden van lessen en samen lesgeven.
- Het managementteam van de locaties zorgt ervoor dat secties leerlingresultaten ontvangen zodat de docenten de data kunnen analyseren voor de verbetering van hun eigen praktijk.
- Er is een behoefte aan structuur en helderheid als het gaat om datagebruik bij het nemen van beslissingen en schoolbrede onderwijsontwikkeling.
- De schoolleiding oefent zich in het LMT in het stellen van vragen aan elkaar en het voeren van de professionele dialoog met oog op onderwijsontwikkeling en besluitvorming op basis van data.

5.1.2 Welke interventies pleegt de schoolleiding ter bevordering van een onderzoekende cultuur? De interventies van de schoolleiders om een onderzoeksmatige cultuur te bevorderen blijken divers te zijn. Op basis van de interviews met de schoolleiding en de observaties in de LMT en MT bijeenkomsten zijn de volgende interventies van de schoolleiding te onderscheiden die een onderzoekende cultuur bevorderen:

- De schoolleiders proberen voorbeeldgedrag te laten zien.
- De schoolleiders geven tijd voor onderzoek en data-analyse en reiken hiervoor data aan.
- De schoolleiders oefenen met het voeren van een professionele dialoog in hun eigen managementteam en de werkgroepen waarin zij participeren.

5.1.3 Wat zijn de obstakels om op het Nuborgh College te komen tot een onderzoekende cultuur?

Op basis van de interviews met de schoolleiding en de observaties in de LMT en MT bijeenkomsten zijn de volgende obstakels te benoemen om te komen tot een onderzoekende cultuur:

- Belemmerende overtuigingen van docenten en schoolleiders spelen een bepalende rol in het wel of niet onderzoeksmatig werken.
- Docenten en schoolleiders zijn meer gericht op actie dan op reflectie en onderzoek.
- Docenten en schoolleiders ervaren een gebrek aan kennis met betrekking tot het concept onderzoeksmatig werken.
- De schoolleiders brengen eigen prioriteiten aan m.b.t. het visiedocument en communiceren verschillende dingen richting de docenten.
- De schoolleiders ervaren een 'Wij-zij'-gevoel tussen schoolleiders en docenten.
- De schoolleiders ervaren een spanningveld tussen autonomie en samenwerking.
- Docenten met meer kennis en vaardigheden m.b.t. data hebben geen heldere rol in de teams en worden zelden gevraagd om hun expertise te delen met hun collega's.

5.2 Kritische reflectie

De focus van dit onderzoek richtte zich op de rol van de schoolleiding in het bevorderen van een onderzoekende cultuur. De onderzoeksactiviteiten van interviews en observaties hebben zich beperkt tot de bestuurders en de schoolleiders, zoals zij functioneren in het Nuborgh brede managementteam, de managementteams per locatie en in de onderzoeksgroep. De resultaten die dit heeft opgeleverd geven het perspectief weer van de bestuurder en de schoolleiders op de ontwikkeling van de onderzoekende cultuur op het Nuborgh College. Aangezien in deze fase het perspectief van docenten slechts beperkt blijft tot de rol van de docent in onderzoeksgroep zijn er nauwelijks uitspraken te doen over het perspectief van de docenten. De docent in de onderzoeksgroep is sterk gemotiveerd voor het onderzoeksmatig werken en kan als enkeling niet als representatief beschouwd worden voor de docententeams op de drie locaties. Het vraagt nadere onderzoeksactiviteiten om het perspectief van de docenten nadrukkelijker in beeld te krijgen. Dit is afhankelijk van de conclusies die de schoolleiding trekt uit de resultaten die een beeld geven van hun eigen perspectief op de ontwikkeling van een onderzoekende cultuur.

5.2 Gezamenlijke analyse in het management

De resultaten van de interviews en observaties worden teruggelegd in de onderzoeksgroep en het managementteam met de bestuurder en de locatiedirecteuren, zodat zij er samen betekenis aan kunnen geven en kunnen bepalen wat zij met de inzichten willen doen. De onderzoeker faciliteert dit proces van data-analyse en interpretatie, zonder inhoudelijk eraan bij te dragen. De tweede onderzoeker, die heeft meegewerkt aan het analyseren van de interviews is ook bij deze bijeenkomst van het managementteam aanwezig om het proces te observeren. Dit is noodzakelijk aangezien de eerste onderzoeker inmiddels langere tijd bij dit onderzoeksproces betrokken is. Dit versterkt de noodzaak van de bevordering van intersubjectiviteit in de observatie en facilitering van het proces.

Literatuur

- Amels, J. & Uiterwijk, L. (2015). Onderzoeksmatig werken. Voorkom ruis bij interpreteren van data. *SchoolManagementtotaal*, april 2015, p. 7-9. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). Betekenisconstructie en handelen in de arena. *Betekenenissen van besturen*. pp. 207-239. Utrecht: ISOR.
- Boessenkool, J. (2006). Organizational Culture: A concept's Strengths and Weaknesses. H. 4, pp. 70-88, in Hees, B. & Verweel, P. *Deframing organization concepts*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Earl, L., & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Es, R. van (2009). Noem het vooral geen cultuurverandering. *Management en Organisatie*. Jrg. 63, nr. 3, mei/juni 2009, p. 5-18.
- Giezen, A., & Van der Zwaard, M. (2014). Praktijkgericht onderzoek naar het onderzoeksmatig handelen van docenten en schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Paper voor presentatie ORD. Utrecht: Kenniskring Penta Nova.
- Katz, S. & Dack, L.A. (2013). Toward a culture of inquiry for data use in schools: Breaking down professional learning barriers through international interruption. *Studies in Educational Evaluation*, 42, p. 35-40.
- Klein, J. et al (2014). Onderzoeksvaardigheden op het Nuborgh College. Visiedocument. Elburg: Nuborgh College.
- Krüger, M. (2010). *De invloed van schoolleiderschap op het onderzoeksmatig handelen van leraren in veranderingsprocessen*. Amsterdam: Kenniscentrum onderwijs en opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam.
- Krüger, M. (2014). Leidinggeven aan onderzoekende scholen. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Krüger, M. (2012). Onderzoeksmatig leidinggeven in de onderzoekende school. In G. van Luin & K. Pit (Red.), *MESOFocus. Rijnlants schoolleiderschap* (Vol. 87, p. 75-87).
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Uiterwijk, L. (2012). *Onderzoeksmatig leiden en leren in de basisschool. Onderzoeksvorstel promotieonderzoek*.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer
- Zwaard, M. van der (2014). Onderzoeksmatig werken doe je samen. Praktijkgericht onderzoek naar het onderzoeksmatig handelen van docenten en schoolleiders in het voortgezet onderwijs. *SchoolManagementtotaal*, september 2014, p. 4-7.

Bijlage 1:

Topiclijst Onderzoekende cultuur

Openingsvraag:

‘Hoe zou jij de huidige cultuur van de school typeren?’

‘Hoe zou jij een onderzoekende cultuur beschrijven? Wat is de relatie met onderwijskwaliteit?’

‘In hoeverre past dit bij jouw school?’

Medewerkers stimuleren elkaar tot het gezamenlijk onderzoeken van hun praktijk
--

‘Op welke momenten werken mensen samen?’

‘Welke rol spelen onderzoeksgegevens hierbij?’

‘Op welke manier wordt kennis en expertise gedeeld?’

‘Wat is jouw invloed hierop?’

Faciliteiten om onderzoek mogelijk te maken

‘Welke middelen hebben collega’s tot hun beschikking om gegevens over hun onderwijspraktijk te verzamelen?’

‘Zijn er collega’s met specifieke expertise in het analyseren en interpreteren van onderzoeksgegevens?’

‘In hoeverre worden deze middelen gebruikt?’

‘Wat is jouw invloed hierop?’

De schoolleiding en de docenten zijn gericht op het samen leren en verbeteren van de onderwijskwaliteit

‘Er is een visie ontwikkeld op het onderzoeksmatig werken in de school. Op welke manier blijkt deze visie in je dagelijks werk als leidinggevende?’

‘Hoe zou je een onderzoekende cultuur, waarin mensen met en van elkaar leren op basis van data kunnen stimuleren?’

‘Wat vraagt dat van jou en van de collega’s onderling?’

‘Welke stimulerende en belemmerende factoren zijn er?’

‘Welke ontwikkelstappen zijn er in het afgelopen jaar gezet richting een onderzoekende cultuur?’

Bijlage 2:

Codeboom

- Opvattingen
 - Onderzoeksmatig werken
 - Visie onderzoekende houding
 - Meerwaarde
 - Diversiteit collega's
 - Houding
 - Werkwijze
 - Samenwerking
 - Verwachtingen
 - Schoolleiding van docenten
 - Docenten van schoolleiding
- Houding
 - Volgzaamheid
 - Loyaliteit
 - Trots
 - Autonomie
 - Fouten maken
 - Vertrouwen
 - Argwaan
 - No-nonsense
 - Ambtelijk
 - Professioneel
 - Betrokken
 - Wantrouwen
 - Wij-zij denken
 - Amicaal
 - Kritisch
- Samenwerking
 - Werkwijze
 - Ad-hoc
 - Praktijkgericht
 - Eerst denken dan doen
 - Eerst doen dan denken
 - Denken en doen tegelijk
 - Wrijving en conflicten
 - Elkaar aanspreken
 - Structuur
 - Diversiteit context locaties
 - Teamsamenstelling
 - Vaksecties
 - Leerpleinen
 - Ontwikkelgroepen
 - Groep actieonderzoek

- Data gebruik
 - Bewustwording
 - Leerlingbesprekingen
 - Besluitvorming
 - Leerrendement
 - Kennis delen
 - Landelijk platform
 - Good practices
 - Profielwerkstukken
 - Actie onderzoek
 - Mate van gebruik
 - Incidenteel
 - Structureel
 - Beschikbare instrumenten
 - Magister
 - Eigen enquêteprogramma
 - Kwaliteitsdocumenten
- Bereidheid docenten tot onderzoeksmatig werken
 - Positieve houding
 - Nieuwsgierig
 - Kritisch
 - Spanningsvelden
 - Diversiteit
 - Autonomie
 - Samenhang
- Interventies ter bevordering onderzoeksmatig werken
 - Inspireren
 - Overtuigen
 - Enthousiasmeren
 - Introduceren
 - Stimuleren
 - Modellen
 - Voorbeeldgedrag schoolleiding
 - Onderzoekende houding
 - Onderzoeksvaardigheden
 - Faciliteren
 - Trainingen
 - Feedback geven
 - Differentiëren
 - Tijd
 - Schoolbezoek
 - Datagebruik
 - Onderzoeksgegevens
 - Instrumenten
 - Datateams
 - Richting geven
 - Feedback geven

- Sturen
- Duwen
- Doelen stellen
- Uitlokken
- Afdwingen
- Monitoren
 - Vragen stellen
 - Managementrapportage
 - Stuurgroep
 - Sectiegesprekken