

OGW en de onderzoekende school

Ook uw school zal de afgelopen jaren veel geïnvesteerd hebben in het opbrengstgericht(er) werken. Welke school heeft geen trainingen gevolgd om informatie uit de systemen te kunnen lezen, te analyseren en om te zetten in ander gedrag en handelen? Talloze congressen en seminars zijn georganiseerd – ook van overheidswege – om u en uw collega's te overtuigen van het belang van opbrengstgericht denken en werken. En de inspectie gaat na of uw school ook daadwerkelijk opbrengstgericht werkt. Dat is – in de definiëring van de inspectie – het 'systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties'. Dit resulteert in drie categorieën scholen: scholen die opbrengstgericht werken, matig opbrengstgericht werken of weinig opbrengstgericht werken (Inspectie van het Onderwijs, 2011). De vraag is echter of dit leidt tot daadwerkelijk reflecteren op en vernieuwen van het onderwijs. Dat blijkt niet zo te zijn. We moeten daartoe een stap verder gaan: in hoeverre is kijken naar data richtinggevend voor het gedrag, handelen en leren van de leraar, de leidinggevende en het team? Daarvoor is een onderzoekende houding nodig en een andere wijze van omgaan met data. Werken vanuit de smalle definitie van OGW als schiet dan te kort.

In dit artikel definiëren we OGW breed. In de onderzoekende school gaat het om het benutten van data voor school- en onderwijsontwikkeling, en wel om het benutten van kwalitatieve en kwantitatieve data op leerling-, klas- en schoolniveau (Krúger, 2010a). OGW is niet slechts een technische vaardigheid en werken met data niet puur een instrumentele aanpak. In tegenstelling tot de inspectie zijn we van mening dat een school nog niet opbrengstgericht werkt als de leraren – hoe belangrijk ook in randvoorwaardelijke zin - in staat zijn de juiste gegevens uit het leerlingvolgsysteem te halen. Het gaat om een onderzoekende cultuur die leidt tot samen reflecteren en leren.

Daarom plaatsen we tegenover het dominante perspectief van verantwoording het ontwikkelingsperspectief. In het door het Angelsaksische denken geïnspireerde verantwoordingsperspectief staan regels, beheersing, beoordeling en controle voorop. Als een school in staat is harde data over hoge leerresultaten te presenteren, is er sprake van een goede, opbrengstgerichte school. Het adagium is: meten is weten. Interessanter voor de school is te denken vanuit het ontwikkelingsperspectief, op Rijnlandse leest geschoeid: hoe kunnen we als school leren van data en een professionele leergemeenschap vormen met een onderzoekende cultuur? De schoolleider is geen beheerder en organisator of iemand die 'managed bij spreadsheets'. Integendeel: de schoolleider in onze data-rijke maatschappij is in staat een onderzoekende cultuur te creëren in zijn school (Earl&Katz, 2006).

De vraag of het goed gaat met de scholen in Nederland op dit thema is dus niet eenduidig te beantwoorden. Het antwoord op de vraag heeft alles te maken met de wijze van kijken naar dit fenomeen. De meningen lopen dan ook sterk uiteen. Volgens Andersen & Kruger (2012) worden scholen steeds meer ingericht en aangestuurd vanuit controle, beheersing en verantwoorden. Dit leidt volgens hen 'tot een constante stroom aan (steeds veranderende) regels en tot constant 'indekken', bijsturen en aanpassen ter voorkoming van fouten, incidenten en negatieve publiciteit. Om maar binnen de norm te vallen is er een toenemende stroom protocollen, verantwoordingsformulieren, benchmarks en andere accountancy-achtige maatregelen. Deze

tendens wordt gecombineerd met een scheiding tussen beleid en uitvoering. Uitvoerders worden vaak te laat in de beleidscyclus betrokken' (Andersen & Kruger, 2012; 22).

De rol van de schoolleider in de onderzoekende school

Tegenover de smalle, instrumentele, op verantwoording gebaseerde en Angelsaksisch ingestoken wijze van werken met data wordt in de literatuur een ander perspectief geplaatst. Leren is het sleutelwoord. En de leidinggevende geeft leiding aan dat collectieve leerproces in de school. Het stimuleren van dat leerproces en het vergroten van het vermogen tot leren in scholen blijkt een hele belangrijke factor voor school- en onderwijsontwikkeling. De kwaliteit van het onderwijs wordt mede bepaald door aspecten als gedeelde waarden en doelen, collectieve verantwoordelijkheid voor het leren van de leerlingen, collectieve en gecoördineerde pogingen om dat leren te verbeteren, ondersteuning aan dat leren van leraren en collectieve controle over beslissingen met betrekking tot het curriculum (Imants, Van Veen, Pelzer, Nijveldt & Van der Steen, 2010). Vaak wordt in dit verband het begrip 'capacity building' (Stoll, Bolam & Collarbone, 2002) gebruikt: het ontwikkelen van het vermogen in scholen om te leren van data over de eigen school teneinde de data te benutten voor het interne veranderingsproces.

De rol van de schoolleider is hierin cruciaal (Geijssel, Slegers, Stoel & Kruger, 2009). In de school van de 21^e eeuw 'hebben we behoefte aan leiders die hun macht delen met anderen, zorgen voor verbinding en het eigen leren en dat van leraren faciliteren en stimuleren' (Kruger, 2014; 18). Schoolleiders hebben een inquiry habit of mind, beheersen onderzoeksvaardigheden en creëren een culture of inquiry (Earl & Katz, 2006).

De reflectieve dialoog – of met Fullan te spreken: leerconversaties - is hierbij een belangrijk instrument. De onderzoekende cultuur kan niet ontstaan en beklijven zonder een professionele dialoog in de school waar zowel schoolleiding als leraren aan deelnemen (Verbiest, 2008).

De betekenis die schoolleiders geven aan het begrip opbrengstgericht werken

In de afgelopen periode heb ik verschillende schoolleiders in het primair onderwijs geïnterviewd om dit te achterhalen. Ik heb gezocht naar de betekenis die zij geven aan opbrengstgericht werken en de rol die zij spelen als leidinggevende. Onderstaand een aantal conclusies samengevat:

- De schoolleiders geven een brede definitie als hen gevraagd wordt het begrip 'data' te definiëren. In enkele gevallen worden hierbij ook financiële data betrokken.
- De schoolleiders zijn erg aarzelend in hun antwoord als hen gevraagd wordt hoe onderzoekend en lerend zij hun school vinden. Het staat nog erg in de kinderschoenen, komt nog onvoldoende uit de leraren zelf, is nog iets wat vooral de bezigheid van de schoolleider is. Ze zijn over het algemeen niet tevreden: 'het is nog geen way of live'. Het is nog geen automatisme dat je je als leraar afvraagt wat het effect van je inspanningen is. Een van de schoolleiders: 'Het zit vast op de houding. Ik verwacht van mijn huisarts dat hij zich bijschoolt. Dat heb ik nodig om vertrouwen te houden. Bij mij op school lijkt het wel dat als je opgeleid bent het je hele arbeidzame leven wel goed is'. Een ander: 'Het reflecteren op je werk lijkt niet echt een houding van mijn mensen'.
- De indruk die ontstaat tijdens de interviews is die van een hardwerkende schoolleider. De schoolleider neemt het initiatief om het thema op de agenda te zetten, draagt data en informatie aan vanuit het leerlingvolgsysteem, faciliteert in tijd en geld om leraren te scholen en werksessies aan te bieden. Een schoolleider: 'Ik zie mijn rol als facilitator'.

- Sommige schoolleiders zoeken bewust naar interessante uitkomsten van onderzoeken en delen deze met het team. Een schoolleider: 'Ik heb recent iets van Hattie gedeeld wat mooi aansluit bij dat waar we mee bezig zijn'.
- Enkele schoolleiders spreken de hoop uit dat door alle inspanningen het team als collectief tot leren en ontwikkelen komt. Een schoolleider: 'Ik hoop dat mijn team zelfsturend te werk gaat, met elkaar data analyseert en bespreekt, er over na gaat denken en de consequenties in kaart brengt en rapporteert aan de Interne Begeleider en de schoolleiding.
- Op mijn vraag welke onderwerpen en vragen de schoolleider bezighoudt, antwoordt een schoolleider: 'Ik wil begrijpen hoe leraren nu eigenlijk leren? En hoe ik ze laat leren.'

Een lerende school realiseren met een onderzoekende cultuur

Resumerend kunnen we op grond van de gesprekken heel voorzichtig concluderen dat we nog een weg te gaan hebben richting een professionele leergemeenschap met een onderzoekende cultuur. Zeker wat betreft collectief leren, maar evengoed ook met betrekking tot individueel leren. Uit onderzoek blijkt dat het realiseren van een lerende school, waarin het individuele en collectieve leren en professionaliseren van leraren centraal staat, vaker droom dan werkelijkheid is (Den Besten & Dresen, 2010). De cultuur met betrekking tot het leren van leraren wordt omschreven als remmend en conservatief (Wassink, 2006). De nadruk ligt op standaardisatie en meer doen van dat wat werkt en niet op grotere, patroon doorbrekende leertrajecten (Harris & Muijs, 2005). De nadruk ligt daarbij vaak op het weghalen van deficiënties in kennis en vaardigheden en niet op het verbeteren van de specifieke kwaliteiten van leraren (Korthagen & Vasalos, 2007). En uit de veranderkunde weten we dat het veranderen van een structuur – ook rondom het leren – veel gemakkelijker gaat dan het veranderen van de cultuur.

Oproep aan u als schoolleider

We hebben het over een uiterst complex en veelzijdig thema. En we staan in Nederland – zo blijkt uit onderzoek, gesprekken en ervaringen – aan het begin van een volgende fase in het leren van omgaan met data in de meest brede zin van het woord. We kunnen data vinden, we kunnen data lezen en soms interpreteren. Nu wacht het 'echte werk'. Dit leidt tot de interessante vraag in hoeverre het werken met data – in de meest brede zin van het woord – richtinggevend is voor het gedrag, handelen en leren van de leraar, de leidinggevende en het team? In vervolgonderzoek wil ik – graag met u – op zoek gaan naar hoopgevende ervaringen en praktijkvoorbeelden! Om van te leren en te ontsluiten voor het onderwijsveld.

Drs. D. D. (Dick) Both is werkzaam bij Driestar Managementadvies. Hij studeerde Bestuurskunde en Organisationswetenschappen en is verbonden aan de kenniskring 'Leiderschap in het onderwijs' van Penta Nova. Zijn mailadres is: d.d.both@driestar-educatief.nl.

Ziet u binnen uw school aspecten van een professionele leergemeenschap met een onderzoekende cultuur en heeft dit invloed op gedrag en handelen van de mensen in de school? We horen het graag via bovenstaand mailadres! Op grond van de reacties zullen we het onderzoek voortzetten met een aantal case-study's op locatie om naast veel vooronderstellingen, literatuur en ervaringen onderzoek te doen naar dat wat werkt.