

OPLEIDINGSSCHOLEN



KWALITEITSREEKS OPLEIDINGSSCHOLEN



SCAN ONDERZOEKSCULTUUR IN DE SCHOOL & INTERVENTIEKAARTEN

Anje Ros en Linda Keuvelaar - van den Bergh

Steunpunt
Opleidingsscholen

VORAAD

PORAAD



Inhoudsopgave

Doel van de scan	5
Inhoud van de scan	5
Fasen	6
Wijze van gebruik	7
Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur - Interventiekaarten	12
Interventiekaart 1. Organisatie onderzoek in de school	14
Interventiekaart 2. Keuze van het onderzoeksthema	15
Interventiekaart 3. Betrokkenheid team bij onderzoek	16
Interventiekaart 4. Rol schoolleider	17
Interventiekaart 5. Kennis benutten op het niveau van de leraar: onderzoekende houding	18
Interventiekaart 6. Kennis benutten op schoolniveau: onderbouwd beleid	19
Interventiekaart 7. Professionele dialoog op het niveau van leraren: professionele ontwikkeling	20
Interventiekaart 8. Dialoogfunctie op teamniveau: visie en kennisdeling	21
Good practices 'Werken met de interventiekaarten'	22
Literatuur	24
Over de auteurs	25



Doel van de scan

De scan 'Onderzoekscultuur in de school' is bedoeld voor scholen die onderzoek in de school willen benutten om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap. Dit is een leergemeenschap met leraren die een lerende, onderzoekende houding hebben en waarin alles erop is gericht om leerprocessen van leerlingen onderbouwd te verbeteren (evidence-informed handelen en beleid). De scan is een zelfevaluatie-instrument. Scholen kunnen dit instrument zelfstandig gebruiken om de eigen positie te bepalen en acties voor verdere schoolontwikkeling te ondernemen. De scan is met name geschikt voor academische opleidingsscholen, maar kan ook worden gebruikt door andere scholen die willen starten met onderzoek in de school.

Inhoud van de scan

De scan is gebaseerd op onderzoek naar de rol van onderzoek in schoolontwikkeling en op literatuur over de professionele leergemeenschap. Uitgangspunt zijn de twee functies van onderzoek als middel voor schoolontwikkeling. Het gaat enerzijds om de feedbackfunctie van onderzoek, waarbij de school onderzoek inzet om onderbouwde keuzes te maken en het beleid te baseren op eigen en bestaand onderzoek¹. Anderzijds gaat het om de dialoogfunctie², waarbij het onderzoeksproces leidt tot inhoudelijke gesprekken tussen leraren, tot reflectie op hun gedrag en tot de concretisering van de visie op onderwijs.

De scan bestaat uit acht aspecten.

De eerste vier aspecten hebben te maken met de condities die van belang zijn om onderzoek goed in te bedden in de school en om de feedbackfunctie en de dialoogfunctie te realiseren:

- 1 *Organisatie onderzoek in de school*
Er is in de school een zorgvuldig samengestelde onderzoeksgroep, die op schoolontwikkeling gericht praktijkonderzoek uitvoert.
- 2 *Keuze van het onderzoeksthema*
Het onderzoeksthema is een urgent ontwikkelpunt, waardoor het team belang heeft bij de uitkomsten van het onderzoek.
- 3 *Betrokkenheid van het team*
het team is betrokken bij het onderzoek, waardoor teamleren en draagvlak voor de actiepunten ontstaan.
- 4 *Rol van de schoolleider*
De schoolleider geeft blijk van een onderzoekende houding, werkt onderzoeksmatig en heeft de ontwikkeling van een onderzoekscultuur opgenomen in beleid.

¹ zie katern 'Bruikbare onderzoeksresultaten: feedback door onderzoek'

² zie katern 'Leraren in gesprek: dialoog door onderzoek'



Twee van de acht aspecten hebben betrekking op de feedbackfunctie van onderzoek:

- 5 *Kennis benutten op het niveau van de leraar: onderzoekende houding*
De leraren willen hun onderwijs verbeteren en reflecteren daartoe op hun lessen, verzamelen systematisch gegevens en maken gebruik van literatuur.
- 6 *Kennis benutten op schoolniveau: onderbouwd beleid*
De school gebruikt onderzoek om betere beleidskeuzes te kunnen maken en vermijdt hierdoor ad hoc beslissingen.

De laatste twee aspecten hebben betrekking op de dialoogfunctie van onderzoek:

- 7 *Professionele dialoog op het niveau van leraren: professionele ontwikkeling*
Leraren voeren diepgaande gesprekken over het onderwijs, gericht op de verbetering van hun handelen.
- 8 *Dialoogfunctie op teamniveau: visie en kennisdeling*
De dialoog leidt tot een doorleefde, gezamenlijke visie op leren en tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De school deelt kennis en ontwikkelt gezamenlijk kennis met partners.

Fasen

Uitgangspunt is dat de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap een cultuuromslag vereist die meerdere jaren in beslag neemt. Uit onderzoek in de academische opleidingsschool blijkt dat scholen in dat proces een aantal fasen doorlopen (Van den Bergh & Ros, 2015; Ros & Van den Bergh, 2014). In fase 0 moet onderzoek in de school nog starten en in fase 4 is onderzoek volledig geïntegreerd in het gedrag van de leraren en in het beleid van de school. Deze ontwikkeling verloopt meestal niet lineair: soms wordt een fase overgeslagen en ook kunnen scholen zich op verschillende aspecten in verschillende fasen bevinden.



Wijze van gebruik

Scholen kunnen de scan het beste als volgt gebruiken:

- 1 De schoolleider selecteert enkele teamleden, bijvoorbeeld (in het PO) de bouwcoördinatoren en een leraar die bij het onderzoek in de school is betrokken. Deze personen en de schoolleider vullen ieder voor zich de scan in. Per aspect schatten zij zodoende in in welke fase de school zich bevindt.
- 2 In een gesprek vergelijken en bespreken zij hun antwoorden en proberen zij overeenstemming te vinden over de fase waarin de school zich bevindt. Concrete voorbeelden kunnen helpen om gezamenlijk een keuze te maken voor een bepaalde fase. Ook bespreken zij per aspect de wenselijke situatie.
- 3 De groep bepaalt welke aspecten (bijvoorbeeld 2 of 3) allereerst moeten worden ontwikkeld (prioritering). De groepsleden spreken vervolgens af welke concrete acties hiertoe moeten worden ondernomen. Vaak zal de schoolleider een belangrijke rol spelen bij de uitvoering van deze actiepunten.
- 4 Na een half jaar komt de groep opnieuw bijeen om de acties te evalueren en de ervaren effecten te bespreken. Zo nodig worden aanvullende actiepunten afgesproken en uitgevoerd.
- 5 Na een jaar vult dezelfde groep opnieuw de scan in en worden verschillen besproken. Op basis daarvan besluit de groep om de focus te verleggen naar andere aspecten of om door te gaan met de verdere ontwikkeling van dezelfde aspecten.

Ook scholen voor voortgezet onderwijs en roc's kunnen de scan gebruiken. Voor deze scholen is het van belang om bij het invullen van de scan een functionele eenheid van beperkte omvang in gedachten te nemen, zoals de onderbouw of bovenbouw, sectie, locatie, team, leerjaar, etc. Bij 'schoolleider' moet dan gelezen worden: 'het betrokken MT-lid'.

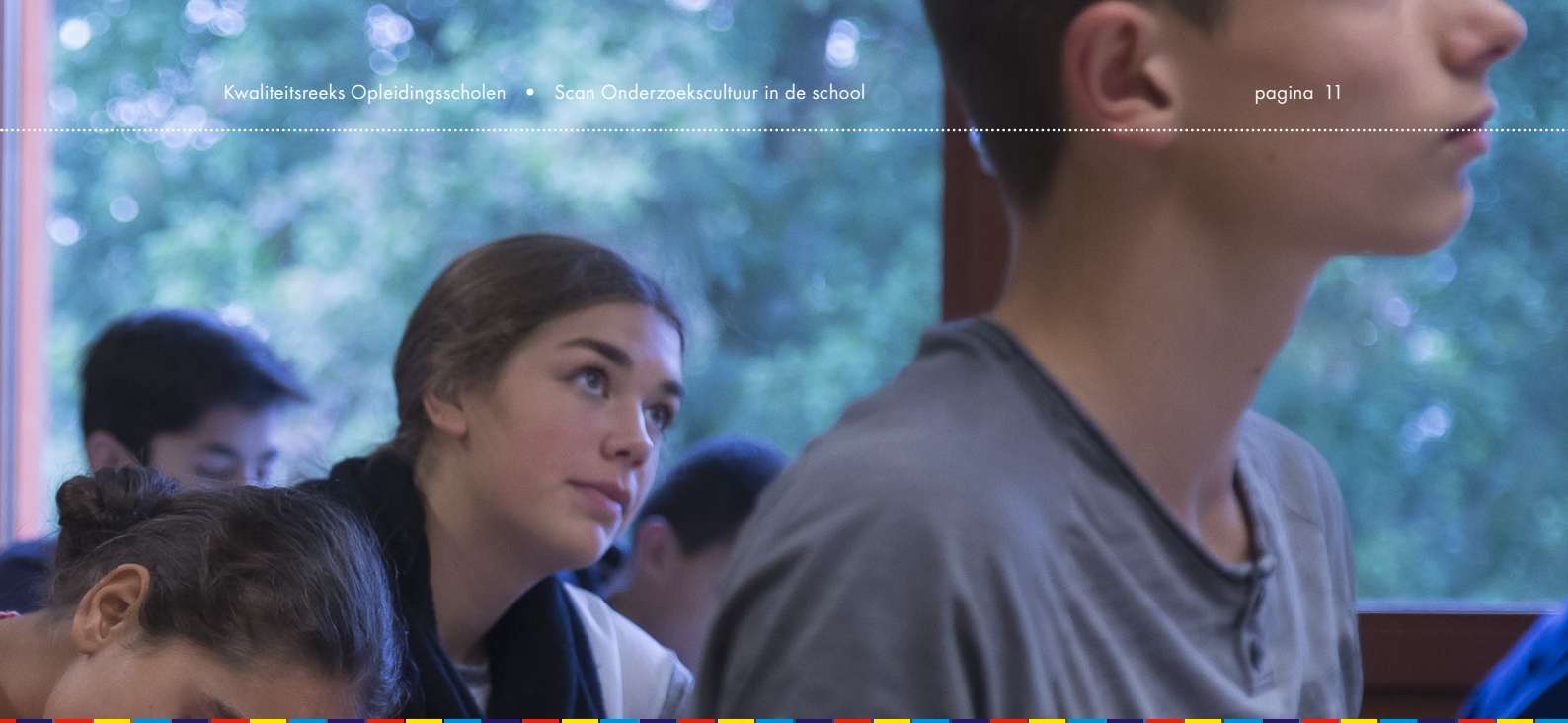
FASE 0	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Conditie				
1 Organisatie onderzoek in de school Er is in de school een zorgvuldig samengestelde onderzoeksgroep, die op schoolontwikkeling gericht praktijkonderzoek uitvoert.				
Er vindt geen onderzoek plaats door leraar-onderzoekers. Eventueel onderzoek van (master) studenten vindt geïsoleerd plaats.	Er wordt onderzoek uitgevoerd, dat is gericht op verbetering van het onderwijs (eventueel gekoppeld aan studentonderzoek). De leraar-onderzoekers zijn gefaciliteerd en hebben een duidelijke opdracht.	+ Het onderzoek wordt uitgevoerd door een onderzoeksgroep, waarin het MT is vertegenwoordigd. Alle leden van de onderzoeksgroep zijn actief betrokken bij het onderzoek. Het onderzoek leidt tot realistische en concrete actiepunten.	+ De onderzoeksgroep is zorgvuldig samengesteld op basis van expertise en de positie in het team, zodat er draagvlak is voor het onderzoek. De onderzoeksgroep voelt zich verantwoordelijk voor de uitvoering en voor de implementatie van de actiepunten die uit het onderzoek voortvloeien.	+ De onderzoeksgroep heeft veel onderzoeksexpertise en inhoudelijke expertise en wordt geleid door een onderzoekscoördinator (bv met master MLI). De leden steken voldoende tijd in het onderzoek en zorgen voor een goede uitvoering (zonder vertraging). De onderzoeksgroep zorgt vanaf de start van het onderzoek voor draagvlak in het team en draagt zorg voor de implementatie van de actiepunten die uit het onderzoek voortvloeien.
2 Keuze van het onderzoeksthema Het onderzoeksthema is een urgent ontwikkelpunt, waardoor het team belang heeft bij de uitkomsten van het onderzoek.				
Als er onderzoek wordt gedaan, wordt het onderzoeksthema bepaald door de student of door de leraar-onderzoeker.	Het onderzoeksthema wordt bepaald door de schoolleider, samen met de leraar-onderzoeker of onderzoeksgroep. Het onderzoeksthema heeft betrekking op het primaire proces en is gericht op verbetering van het handelen van leraren. Het onderzoeksthema heeft een duidelijke focus (is niet te breed).	+ Er is in het team nagegaan of het thema aansluit bij de behoeften van leraren. Het onderzoeksthema heeft betrekking op een knelpunt bij het lesgeven of op een verbeterpunt of ontwikkelwens. De probleemanalyse is herkenbaar voor het team.	+ Het team heeft het onderzoeksthema voorgedragen als logische volgende stap in de ontwikkeling van het team. Het onderzoek bouwt zo mogelijk voort op eerder onderzoek in de school. Ook sluit het onderzoek aan bij ontwikkelingsthema's in de school.	+ Er is sprake van een hoog urgentiegevoel: de leraren geven aan dat ze de resultaten van het onderzoek nodig hebben om beter te kunnen handelen. Het onderzoeksthema draagt bovendien bij aan het realiseren van beleidsspeerpunten. Er is sprake van een meerjarig onderzoeksprogramma.
3 Betrokkenheid van het team Het team is betrokken bij het onderzoek, waardoor teamleren en draagvlak voor de actiepunten ontstaan.				
Als er onderzoek wordt gedaan, is het team hier niet bij betrokken.	Het team wordt geïnformeerd over het onderzoeksthema. Na afloop worden de resultaten en actiepunten in het team besproken.	+ Het team wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het onderzoek (het staat minstens 3 keer op de agenda van teamvergaderingen). Teamleden kunnen ideeën geven en vragen stellen over het onderzoek en de actiepunten.	+ Het team toont belangstelling voor de voortgang van het onderzoek. Het team wordt op verschillende manieren (in vergaderingen en tussendoor) op de hoogte gebracht van het onderzoeksproces en de (tussentijdse) resultaten en is hierin geïnteresseerd. Het team wordt niet alleen geïnformeerd, maar wordt ook gestimuleerd om mee te denken.	+ Het team voelt zich betrokken bij het onderzoek. Het onderzoek wordt gebruikt om gezamenlijk leren in het team te realiseren, bijvoorbeeld door inzichten uit de literatuur te delen, verschillen in leerkrachtgedrag te bespreken, feedback te geven, goede voorbeelden te bespreken en de visie aan te scherpen.



FASE 0	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
4 Rol van de schoolleider De schoolleider geeft blijk van een onderzoekende houding, werkt onderzoeksmatig en heeft onderzoek integraal opgenomen in beleid.				
Als er onderzoek wordt gedaan, heeft de schoolleider hier weinig bemoeienis mee.	De schoolleider zorgt ervoor dat de faciliteiten en randvoorwaarden voor onderzoek in de school zijn geregeld en monitort de voortgang.	+ De schoolleider (of een lid van het MT) is zelf betrokken bij het onderzoeksproces en doet actief mee. De schoolleider straalt uit dat hij/zij onderzoek belangrijk vindt voor de schoolontwikkeling. De schoolleider heeft een duidelijke visie op de functie van onderzoek en een onderzoekende houding in de schoolontwikkeling en draagt deze visie uit.	+ De schoolleider stimuleert het onderzoek en de onderzoekende houding van leraren door (kritische) vragen te stellen en door waardering uit te spreken. Hij/zij toont zich nieuwsgierig. De schoolleider geeft expliciet blijk van een onderzoekende houding door te verwijzen naar literatuur en door zelf systematisch data te verzamelen om antwoord te krijgen op vragen.	+ De schoolleider zorgt ervoor dat het onderzoek is gekoppeld aan integraal personeelsbeleid (gesprekscyclus, professionalisering) en onderwijskundig beleid. De school is een lerende organisatie. Dat blijkt onder andere uit het feit dat leraren zijn georganiseerd in inhoudelijke projectgroepen die onderzoeksmatig werken.
Feedbackfunctie				
5 Kennis benutten op het niveau van de leraar: onderzoekende houding De leraren willen hun onderwijs verbeteren en reflecteren daartoe op hun lessen, verzamelen systematisch gegevens en maken gebruik van literatuur.				
Reflecteren op het eigen gedrag en werken aan verbetering is voor een groot deel van het team nog niet vanzelfsprekend.	Het grootste deel van het team is erop gericht het onderwijs steeds verder te verbeteren. De leraren werken aan hun eigen ontwikkeling (d.m.v. studiedagen, informeel leren op de werkplek en reflectie) en zijn bereid hierin te investeren. Leraren reflecteren op hun eigen lessen.	+ De leraren stellen zichzelf kritische vragen en werken doelgericht en opbrengstgericht. Ze gebruiken (toets-)resultaten om hun onderwijs te verbeteren en evalueren hun lessen systematisch om hiervan te leren. Nieuwe kennis of aanpakken waarover ze lezen of horen, passen ze toe in de eigen praktijk.	+ De leraren zijn leergierig en zijn sterk gericht op de verbetering van het onderwijs. Ze vragen daarbij gericht ondersteuning. Ze houden hun vakliteratuur bij en zoeken gericht naar literatuur als ze zich iets afvragen. Ze gaan op zoek naar kennis en goede voorbeelden in de eigen school en/of in andere scholen of andere organisaties.	+ De leraren zijn nauwgezet en willen het naadje van de kous weten. Ze doen onderzoek in de eigen klas om gedrag van (groepen) leerlingen beter te begrijpen. De leraren gaan systematisch na in hoeverre hun veronderstellingen kloppen. Ze verzamelen daartoe systematisch gegevens, bijvoorbeeld door observaties en door leerlingen hardop te laten denken. Ze proberen nieuwe aanpakken uit in hun klas en evalueren deze zorgvuldig. Ze zoeken naar onderbouwing (literatuur) voor hun aanpak.



FASE 0	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Feedbackfunctie				
6 Kennis benutten op schoolniveau: onderbouwd beleid De school gebruikt onderzoek om betere beleidskeuzes te kunnen maken en vermijdt hierdoor ad hoc beslissingen.				
Er wordt geen onderzoek gedaan of als dit wel het geval is, wordt het onderzoek niet benut om het onderwijs te verbeteren.	Voordat het onderzoek in de school wordt uitgevoerd, wordt nagegaan wie betrokken zijn bij het onderzoeksthema en wie met de aanbevelingen aan de slag dienen te gaan. Vooraf is helder wat het doel is van het onderzoek en op welke wijze de resultaten zullen worden gebruikt.	+ De uitkomsten van het onderzoek worden in het team besproken en leiden tot een actieplan. Dit actieplan bevat heldere doelstellingen en afspraken, een overzicht van wie welke activiteiten wanneer uitvoert en wat de beoogde opbrengst is. Ook is er aandacht voor de condities voor een succesvolle implementatie.	+ Beleidskeuzes worden mede gebaseerd op bestaande kennis en waar mogelijk op eigen onderzoeksresultaten. Ad hoc oplossingen en keuzes worden hierdoor vermeden. De onderzoeksproces wordt afgestemd op de beleidsproces van de school.	+ Onderzoek heeft een vaste plek in de beleidsproces van de school: belangrijke onderwijskundige beslissingen worden (zo mogelijk) vooraf gedaan door onderzoek. Het onderzoek en de implementatie van de resultaten worden versterkt door andere (professionaliserings-) activiteiten die op elkaar zijn afgestemd, zoals scholing, studiedagen, projecten, experts raadplegen, excursies.
Dialogofunctie				
7 Professionele dialoog op het niveau van leraren: professionele ontwikkeling Leraren voeren diepgaande gesprekken over het onderwijs, gericht op de verbetering van hun handelen.				
Het team komt nog weinig tot echte dialoog over inhoudelijke thema's. Het gesprek gaat veelal over organisatorische zaken en heeft weinig diepgang.	Op studiedagen worden inhoudelijke thema's besproken, waarbij op een constructieve manier wordt gediscussieerd. Alle leraren komen daarbij eerlijk voor hun mening uit. Ze gaan respectvol met elkaar om.	+ De leraren voeren tussen de lessen door en na schooltijd veel inhoudelijke gesprekken, waarbij ze reflecteren op de kwaliteit van hun onderwijs. Deze gesprekken zijn gericht op de verbetering van de kwaliteit van hun onderwijs.	+ De gesprekken tussen leraren hebben veel diepgang, doordat ze worden gevoerd door literatuur en door (eigen) onderzoeksresultaten.	+ De leraren durven elkaar ook om feedback te vragen en (ook ongevraagd) feedback te geven over de manier van lesgeven. Ook minder positieve aspecten komen daarbij aan bod. Leraren spreken elkaar aan op gedrag dat verbeterd kan worden.



FASE 0	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
8 Dialoogfunctie op teamniveau: visie en kennisdeling De dialoog leidt tot een doorleefde, gezamenlijke visie op leren en tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De school deelt kennis en ontwikkelt gezamenlijk kennis met partners.				
De visie op leren is nog onvoldoende concreet en doorleefd. De leraren zijn vooral gericht op de leerlingen in de eigen klas. Er wordt geen gebruikgemaakt van onderzoek om de visie op onderwijs te concretiseren.	De school heeft een visie op leren, die alle leraren in grote lijnen kunnen verwoorden en waar alle leraren achter staan. Het onderzoek dat op school wordt uitgevoerd, is in lijn met deze visie. Leraren werken binnen de eigen bouw samen en vragen elkaar waar nodig hulp bij het verbeteren van hun onderwijs.	+ De visie op leren wordt gedragen door alle leraren in de school en is onderwerp van gesprek. Zij werken samen aan het realiseren van de visie, onder andere met behulp van onderzoek. Afspraken over de manier van werken worden nagekomen. Er heerst in het team een open sfeer, een sfeer van vertrouwen, waardoor leraren zich kwetsbaar durven opstellen. Leraren vragen elkaar hulp bij het verbeteren van hun onderwijs. Leren van elkaar is voor hen vanzelfsprekend.	+ Leraren voeren veelvuldig een professionele dialoog over hun aanpak en hun gedrag in relatie tot leerprocessen van leerlingen. Door deze gesprekken wordt de gezamenlijke visie op leren vertaald in concreet gedrag. Er is sprake van een open, transparante cultuur, waarin leraren zich verantwoordelijk voelen voor het onderwijs in de hele school. De school zoekt verbinding en werkt samen met andere scholen. Ook zoekt de school contact met experts buiten de school.	+ Door het onderzoek in de school wordt de gezamenlijke visie op leren voortdurend aangescherpt. De visie op leren vertaalt zich op alle niveaus in de organisatie. Onderzoekend handelen speelt hierbij een belangrijke rol. Dit blijkt uit het feit dat de school: - kennis deelt met ouders en partners en publiceert over de onderzoeksresultaten; - actief contact zoekt met andere scholen en kennisinstellingen om samen kennis te ontwikkelen; - deel uitmaakt van kennisnetwerken.

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur - Interventiekaarten

De scan 'Onderzoekscultuur in de school' bestaat uit acht aspecten. Per aspect is er een interventiekaart ontwikkeld met interventies om het betreffende aspect te versterken. Er zijn interventies die zijn gericht op de organisatie en interventies die zijn gericht op de cultuur. De interventies zijn gebaseerd op eerder onderzoek in de academische opleidingsschool (Van den Bergh & Ros, 2015; Ros, Timmerman & Van der Steen, 2016).

Het gebruik van de interventiekaarten

De interventiekaarten zijn het beste als volgt te gebruiken:

1. De schoolleider/schoolleiding vult samen met enkele teamleden de scan 'Onderzoekscultuur in de school' in. Per aspect schat een ieder voor zichzelf in in welke fase de school zich bevindt (huidige situatie). In een gesprek vergelijken ze hun antwoorden met elkaar en bespreken ze per aspect wat de wenselijke situatie is.
2. Gezamenlijk bepaalt deze groep welke aspecten de meeste prioriteit hebben. Het is verstandig om niet meer dan twee aspecten te kiezen.
3. De groep bekijkt de interventiekaarten die horen bij de gekozen aspecten. De interventies zijn bedoeld ter inspiratie. Het is belangrijk om aan te sluiten bij de eigen schoolontwikkeling, en de interventies te vertalen naar de eigen schoolpraktijk. In de meeste gevallen gaat het niet om 'iets extra's doen', maar om 'iets dat al gebeurt anders doen'.
4. De groep stelt een aantal actiepunten vast, die worden vastgelegd in het jaarplan, schoolontwikkelplan of in een ander document. Bij elk actiepunt wordt vastgesteld: het doel wie welke acties onderneemt en een tijdspad.
5. Na een vooraf bepaalde periode evalueert de groep de actiepunten en bespreekt ze de ervaren effecten. Zo nodig worden aanvullende actiepunten geformuleerd en uitgevoerd.
6. Na een jaar vult dezelfde groep de scan opnieuw in. De groep kan op basis hiervan besluiten om de focus te verleggen of om dezelfde aspecten verder te ontwikkelen.

Hierna volgen de acht interventiekaarten. Elke kaart benoemt interventies op organisatieniveau en interventies op cultuurniveau. Het is belangrijk dat deze in balans zijn, want zowel de organisatie als de cultuur zijn voorwaardelijk voor de volgende stap. De schoolleiding, die de eerstverantwoordelijke is voor de interventies, betreft de hiervoor genoemde groep zoveel mogelijk bij de interventies.

Ten slotte geven we enkele goede voorbeelden van scholen die met de interventiekaarten werken.

Ook scholen voor voortgezet onderwijs en roc's kunnen de scan en de bijbehorende interventiekaarten gebruiken. Dan is het van belang om te kiezen voor een functionele eenheid van beperkte omvang, zoals de onderbouw of bovenbouw, een sectie, locatie, team of leerjaar. Waar 'schoolleider' staat, moet dan 'MT-lid' worden gelezen.

INTERVENTIEKAARTEN

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 1. Organisatie onderzoek in de school

Er is in de school een zorgvuldig samengestelde onderzoeksgroep die op schoolontwikkeling gericht praktijk-onderzoek uitvoert.

Organisatie

De schoolleiding:

- stelt een onderzoeksgroep samen. Let hierbij op: motivatie, inhoudelijke expertise, onderzoeksexpertise en continuïteit;
- de onderzoeksgroep kan ook een werkgroep of projectgroep zijn die onderzoeksmatig werkt;
- faciliteert de onderzoeksgroep met tijd (taakuren, gezamenlijke overlegmomenten) en ruimte (overleg-ruimte);
- zorgt ervoor dat het overleg van de onderzoeksgroep wordt ingeroosterd in de jaarplanning;
- formuleert een duidelijke opdracht of vraag voor de onderzoeksgroep;
- vraagt al vanaf de start aandacht voor de implementatie van de (tussen)resultaten: wie gaan ermee aan de slag, hoe worden zij betrokken, hoe past het binnen de aanpak van het schoolontwikkelplan?
- zorgt ervoor dat de onderzoeksgroep goed wordt ingebed in de school, o.a. door de relatie te leggen met andere werkgroepen;
- organiseert onderzoeksbegeleiding en schept duidelijkheid over de rollen en verwachtingen van de leden van de onderzoeksgroep in het schoolontwikkelingstraject.

Cultuur

De schoolleiding:

- vraagt van alle projectgroepen een planmatige en onderzoeksmatige aanpak: doelen, beoogde opbrengsten, heldere kaders en een tijdpad;
- vraagt de onderzoeksgroep om het onderzoek te onderbouwen met literatuur en/of good practices van andere scholen;
- communiceert het doel van de onderzoeksgroep binnen het hele team: het onderzoek levert kennis en inzichten op, die leiden tot een actieplan als onderdeel van het plan gericht op schoolontwikkeling.
- geeft de onderzoeksgroep de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een onderbouwd actieplan voor het (sub)team (gedeeld leiderschap);
- monitort en evalueert het onderzoeksproces en de uitkomsten;
- benadrukt het belang van de onderzoeksgroep en straalt dit uit in het team;
- bespreekt ethische aspecten van de dataverzameling en de rapportage met de onderzoeksgroep en het team.

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 2. Keuze van het onderzoeksthema

Het onderzoeksthema is een urgent ontwikkelpunt, waardoor het team belang heeft bij de uitkomsten van het onderzoek.

Organisatie

De schoolleiding:

- gaat na welke aspecten van het onderwijs kunnen worden verbeterd en/of veranderd, bijvoorbeeld op basis van analyse van toetsgegevens, analyse van het inspectierapport, klachten (of kritische opmerkingen) van ouders, enquêtes of vergelijking met andere scholen;
- organiseert klasbezoeken om na te gaan welke verbeterpunten er zijn en welke kwesties bij de leraren leven;
- bespreekt mogelijke onderzoeksthema's met het team om de urgentie van de thema's te polsen;
- analyseert de beleidsthema's van de school (en/of het bestuur) en verkent welke rol onderzoek daarbij kan spelen;
- brengt focus aan in het onderzoeksthema;
- stelt op basis van de aanbevelingen van het onderzoek een actieplan op (of laat dit doen) en/of integreert de aanbevelingen in het schoolontwikkelplan: doelen, acties, verantwoordelijken, betrokkenen, tijdpad, evaluatie, facilitering;
- zorgt ervoor dat onderzoeksmatig werken in het schoolplan wordt opgenomen;
- zorgt ervoor dat verschillende (verbeter)activiteiten op elkaar worden afgestemd, zodat deze elkaar versterken; bijvoorbeeld onderzoek, scholing, studiedagen, projecten, raadplegen van experts en excursies;
- stelt een meerjarenonderzoeksagenda op: meerdere jaren achter elkaar aandacht voor hetzelfde thema, met een planning op basis van speerpunten. Bijvoorbeeld jaar 1: opvattingen en handelen van leraren in kaart brengen, jaar 2: interventie ontwikkelen en pilot uitvoeren, jaar 3: de interventie implementeren en evalueren.

Cultuur

De schoolleiding:

- gaat in gesprek met leraren over de vraag waar ze tegenaan lopen in (het verbeteren en/of veranderen van) het onderwijs;
- bespreekt mogelijke onderzoeksthema's met het team en licht de uiteindelijke keuze toe;
- maakt de speerpunten van de school en de rol van onderzoek daarbij duidelijk aan het team;
- vermijdt ad hoc oplossingen en keuzes. Is er wel sprake van ad hoc oplossingen/keuzes, dan worden deze besproken.

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 3. Betrokkenheid team bij onderzoek

Het team is bij het onderzoek betrokken. Hierdoor ontstaat er draagvlak voor de leer- en actiepunten en voor teamleren.

Organisatie

De schoolleiding:

- zet onderzoek op de agenda van teamoverleg en bouwoverleg;
- laat leraren meedenken over strategische keuzes in elke fase van het onderzoek. Voorbeelden van te stellen vragen: 1. Wat is precies het probleem en waarom? 2. Wat leren we uit de literatuur en hoe zit dat bij ons? 3. Wat is de zeggingskracht van de (te verzamelen) gegevens? 4. Wat is de betekenis van de uitkomsten? Hoe kunnen we deze verklaren? 5. Welke conclusies en acties verbinden we hieraan? 6. Wat wordt ons actieplan?
- biedt een platform voor (tussen)uitkomsten, bijvoorbeeld een poster in de lerarenkamer, de website/digitale werkruimte en de nieuwsbrief.

Cultuur

De schoolleiding:

- straalt uit dat onderzoek in de school belangrijk is als middel voor schoolontwikkeling en onderwijsverbetering;
- bewaakt dat er respectvol met onderzoeksgegevens (over collega's) wordt omgegaan, zodat er sprake is van een veilig klimaat;
- stimuleert en waardeert kritische vragen van leraren;
- vraagt leraren om input te leveren op basis van hun expertise en/of ervaringen;
- draagt zorg voor een constructief overlegklimaat;
- vraagt in het team expliciet naar instemming en draagvlak voor de volgende stap in het onderzoek;
- spreekt leraren aan op hun onderzoekende houding;
- voert individuele gesprekken met leraren die zich onttrekken of weerstand tonen tegen het onderzoek(sthema).

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 4. Rol schoolleider

De schoolleider geeft blijk van een onderzoekende houding, werkt onderzoeksmatig en neemt de ontwikkeling van een onderzoekscultuur integraal op in beleid.

Organisatie

De schoolleiding:

- vervult een voorbeeldrol en vertoont onderzoeksmatig gedrag. Hij/zij:
 - verzamelt gegevens n.a.v. vragen, klachten of verbeterpunten, om meer zicht te krijgen op het probleem;
 - maakt gebruik van literatuur om keuzes te onderbouwen;
 - analyseert leerlingresultaten en verbindt hieraan consequenties;
 - evalueert afspraken/verbeteracties.
- is voldoende onderzoeksvaardig om het onderzoeksproces te kunnen volgen en op waarde te schatten;
- initieert inhoudelijke werk- of projectgroepen, die onderzoeksmatig werken;
- maakt onderwijskundige beleidskeuzes (zo mogelijk) mede op basis van eigen onderzoek en literatuur;
- stelt onderzoek en de onderzoekende houding aan de orde in functioneringsgesprekken met leraren;
- zorgt ervoor dat onderzoeksvaardigheden en de onderzoekende houding onderdelen zijn van het integraal personeelsbeleid;
- zorgt ervoor dat onderzoek een rol speelt in de kwaliteitszorg van de school.

Cultuur

De schoolleiding:

- heeft een duidelijke visie op de rol van onderzoek in de school;
- geeft blijk van een onderzoekende houding: hij/zij is zelfkritisch, is nieuwsgierig naar hoe iets zit en wat werkt, is nauwkeurig, gebruikt bronnen, is bereid om andere perspectieven in te nemen en heeft een lerende houding;
- vraagt naar onderbouwing;
- stelt kritische, inhoudelijke vragen;
- waardeert leraren die blijk geven van een onderzoekende houding;
- stimuleert leraren om kennis te delen en te leren van elkaar.

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 5. Kennis benutten op het niveau van de leraar: onderzoekende houding

Om hun onderwijs te verbeteren, reflecteren leraren op hun lessen, verzamelen ze systematisch gegevens en maken ze gebruik van literatuur.

Organisatie

De schoolleiding:

- organiseert en faciliteert het leren van elkaar. Leraren observeren elkaar bijvoorbeeld in de klas;
- brengt literatuur in en vraagt de leraren om dit ook te doen;
- organiseert dat leraren leerlingresultaten gezamenlijk analyseren en interpreteren;
- biedt ruimte voor kennisdeling, bijvoorbeeld door collega's die een opleiding/scholing volgen hierover te laten vertellen;
- stimuleert het team om goede voorbeelden te zoeken en te bespreken;
- zorgt ervoor dat er feedback wordt gevraagd aan leerlingen, ouders en collega's.

Cultuur

De schoolleiding:

- stimuleert leraren om van elkaar te leren, door:
 - gebruik te maken van elkaars expertise;
 - kritisch te kijken naar toetsresultaten om tot verbeteracties te komen;
 - lessen te evalueren om tot verbeteracties te komen;
 - problemen waar ze tegenaan lopen in te brengen;
 - literatuur te gebruiken om hun handelen te verbeteren;
 - na te gaan of hun aannames kloppen.
- stelt leraren kritische vragen over hun veronderstellingen en aannames;
- stelt kritische vragen om leraren uit te dagen om te reflecteren, kritisch na te denken, informatie te zoeken, in gesprek te gaan. Bijvoorbeeld:
 - Weet je dat zeker?
 - Geldt dit ook voor ...?
 - (Hoe) heb je dit gecheckt?
 - Waar baseer je dat op?
- uit hoge (maar realistische) verwachtingen van leraren, leerlingen en leerlingresultaten;
- zorgt voor een open sfeer en vertrouwen.

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 6. Kennis benutten op schoolniveau: onderbouwd beleid

De school gebruikt onderzoek om betere beleidskeuzes te maken. Hierdoor worden ad hoc beslissingen vermeden.

Organisatie

De schoolleiding:

- gaat, voordat het onderzoek wordt uitgevoerd, na wie bij het onderzoeksthema zijn betrokken en wie met de aanbevelingen aan de slag dienen te gaan;
- gaat op basis van beleid na welke onderzoeksthema's relevant zijn;
- plant tijd en ruimte in voor de implementatie van de aanbevelingen van het onderzoek (binnen traject van schoolontwikkeling).
- plant de evaluatie van het implementatietraject in (zijn de doelen bereikt?);
- stemt de onderzoekscyclus af op de beleidscyclus van de school (zowel wat betreft de planning als de thema's);
- stemt andere (professionaliserings-)activiteiten af op het onderzoek en op de implementatie van de resultaten (bijvoorbeeld studiedagen, projecten, raadplegen van experts, excursies);
- verwijst in beleidsstukken en presentaties naar literatuur en doet dit volgens de APA richtlijnen.

Cultuur

De schoolleiding:

- bespreekt met alle betrokkenen wat het doel van onderzoek is en op welke wijze de resultaten gebruikt zullen worden;
- bespreekt de uitkomsten van het onderzoek in het team en geeft dit een plek via een apart of nog op te stellen/uit te voeren schoolontwikkelplan met heldere doelen en afspraken;
- bespreekt en realiseert de condities voor een succesvolle implementatie;
- stimuleert leraren om gebruik te maken van de literatuurtool: www.onderwijsmetkennis.nl;
- baseert beleidskeuzes op bestaande kennis en waar mogelijk op eigen onderzoeksresultaten;
- vraagt projectgroepen om hun keuzes en aanbevelingen te onderbouwen met literatuur en/of met uitkomsten van eigen onderzoek;
- legt in de dialoog over de onderzoeksresultaten de relatie met de visie en het onderwijsconcept van de school: uit welk gedrag blijkt dit? Wat verstaan we er precies onder?

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 7. Professionele dialoog op het niveau van leraren: professionele ontwikkeling

Leraren voeren diepgaande gesprekken over het onderwijs. Deze gesprekken zijn erop gericht het handelen te verbeteren.

Organisatie

De schoolleiding:

- organiseert een reflectieve dialoog: constructief inhoudelijk overleg tussen leraren over (de kwaliteit van) het onderwijs;
- organiseert dat leraren elkaar feedback geven;
- formeert projectgroepen, die op een onderzoeksmatige en planmatige manier werken aan onderwijsverbetering. In de projectgroepen participeren zo mogelijk studenten, die recente inzichten kunnen inbrengen en er tijd aan kunnen besteden;
- betreft zoveel mogelijk teamleden bij de dialoog over het onderzoek.

Cultuur

De schoolleiding:

- draagt zorg voor een open cultuur: een cultuur gebaseerd op vertrouwen, waar iedereen zichzelf kan zijn en waar problemen worden besproken;
- maakt spanningen en meningsverschillen bespreekbaar;
- waarborgt respect voor elkaar;
- maakt afspraken met het team over omgangsregels voor overleg;
- erkent en waardeert verschillen tussen leraren;
- stimuleert dat teamleden gebruikmaken van de (verschillende) expertise van collega's;
- organiseert dat teamleden bespreken hoe zij elkaar beter feedback kunnen geven;
- stellen elkaar kritische vragen (opbouwend, gericht op verdieping en verbetering);
- waardeert dat leraren kritische vragen stellen en hun eigen onderwijs ter discussie durven stellen;
- werkt aan verdieping van de dialoog (gebaseerd op feiten of op gevoel, gebruik van argumenten, onderbouwde keuzes, definieer begrippen).

Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur

Interventiekaart 8. Dialoogfunctie op teamniveau: visie en kennisdeling

De dialoog leidt tot een doorleefde gezamenlijke visie op leren en tot gezamenlijke verantwoordelijkheid. De school deelt kennis en ontwikkelt kennis gezamenlijk met partners.

Organisatie

De schoolleiding:

- organiseert het leren van elkaar intern en het leren van andere scholen, bijvoorbeeld op bestuursniveau;
- organiseert visie-ontwikkelingsbijeenkomsten over goed onderwijs;
- organiseert visie-ontwikkelingsbijeenkomsten over schoolontwikkeling, de rol van onderzoek en over de ontwikkeling van een onderzoekende houding;
- voert klassenbezoeken uit en bespreekt de observaties in het licht van de visie van de school;
- organiseert dat kennis over de eigen onderzoeksthema's wordt gedeeld met partners: ouders, andere scholen, zorgpartners, kennisinstellingen, etc.;
- stimuleert dat de school innoveert op een projectmatige, planmatige en onderzoeksmatige manier;
- draagt zorg voor een heldere schriftelijke communicatie over de visie op het leren van leerlingen, op de rol van de leraar en op de school als organisatie;
- organiseert dat leraren leren van andere scholen en/of van externe expertise.

Cultuur

De schoolleiding:

- zorgt ervoor dat de visie op onderwijs en schoolontwikkeling (met behulp van onderzoek) steeds wordt verbonden met concrete situaties;
- voert gesprekken met het team over persoonlijke waarden: wat vinden ze belangrijk in hun omgang met leerlingen en welke doelen willen ze behalen?
- voert individuele gesprekken met leraren over hun visie op onderwijs en over de wijze waarop deze zich verhoudt tot het onderwijsconcept en de visie van de school;
- stimuleert dat alle teamleden de visie van de school uitdragen in woorden en in gedrag;
- stimuleert dat het bestuur / directeurenoverleg gesprekken voert over de visie op leren, over de rol van onderzoek en de ontwikkeling van een onderzoekende houding.

Good practices 'Werken met de interventiekaarten'

In het NRO project 'Kennissenutting in onderzoekende scholen' werken zestien basisscholen, vier scholen voor voortgezet onderwijs en twee leergemeenschappen binnen speciaal onderwijs aan de versterking van de onderzoekscultuur. De schoolleiders hebben op basis van de scan 'Onderzoekscultuur in de school' een ontwikkelplan gemaakt met behulp van de interventiekaarten. Vaak gaat het om kleine dingen, zoals een bepaald type vragen stellen. In de meeste gevallen gaat het erom dingen anders te doen en niet om andere of meer dingen te doen. We geven enkele voorbeelden.

Samen analyseren

De directeur van school A heeft gekozen voor interventiekaart 5: Kennis benutten op het niveau van de leraar: onderzoekende houding en interventiekaart 7: Professionele dialoog op het niveau van leraren: professionele ontwikkeling. Onder haar leiding is de manier waarop toetsresultaten worden geanalyseerd nu zo ingericht dat de onderzoekende houding van leraren wordt gestimuleerd. De leraren analyseren zelf de resultaten van de taal- en rekenoetsen van hun leerlingen. Deze analyses verwerken zij in een trendanalyse, die vervolgens door de taal- en rekencoördinatoren wordt bekeken. Daarna bespreken de leraren en coördinatoren in een bouwvergadering de resultaten van hun groep. Vooraf maakt een ieder een analyse van de eigen groepsresultaten en bedenkt mogelijke verklaringen voor (positieve of negatieve) veranderingen in de resultaten.

De directeur stimuleert de leerkrachten om tijdens het overleg zelf veel vragen te stellen om samen te achterhalen hoe een ieder tot de resultaten is gekomen: verhelderingsvragen, verdiepingsvragen, kritische vragen en doorvragen. Hierbij wordt steeds de relatie gelegd met het handelen van de leraren en met de keuzes die ze daarin hebben gemaakt. Leraren geven elkaar feedback. Doordat steeds de relatie wordt gelegd met het handelen in de klas, heeft het gesprek diepgang. Dankzij de veilige omgeving (de eigen bouw) en de kleine groepsgrootte, voelen de leraren zich veilig om het eigen handelen en de resultaten daarvan te bespreken. Zij vinden dat deze gesprekken meerwaarde hebben en geven aan dat zij veel van elkaar leren.

Ook het doel van de directeur is bereikt: in deze functionele vorm van leren van en met elkaar in een professionele dialoog, wordt een beroep gedaan op de onderzoekende houding van leraren. Zij analyseren, reflecteren en bevragen zichzelf en elkaar kritisch. Dat alles is gericht op de verbetering van het handelen, morgen in de klas.

Stilteteken

Op school B heeft de directeur het werken in professionele leergemeenschappen (PLG) geïntroduceerd. Naast schoolbrede, inhoudelijke PLG's (expertiseteams genaamd), werken de leraren sinds dit schooljaar ook in professionele leergemeenschappen per bouw: de PLG onderbouw, PLG middenbouw en PLG bovenbouw. De leerteams maken gebruik van een 'stappenplan onderzoek', waarin per fase andere vragen centraal staan (zie katern 'Leraren in gesprek: dialoog door onderzoek'). Bij het gebruik van interventiekaart 6: Kennis benutten op schoolniveau: onderbouwd beleid vraagt de directeur de PLG's om onderbouwde keuzes en aanbevelingen.

De PLG bovenbouw kiest in het begin van het schooljaar 2015-2016 het onderwerp 'stilteteken'. Door het stappenplan voor actieonderzoek te gebruiken, wordt het proces bewust vertraagd. In plaats van samen snel een actieplan op te stellen om het stilteteken beter te laten werken, wordt eerst in kaart gebracht hoe iedereen het stilteteken gebruikt en welk effect dat heeft. Hierbij komen er veel verschillen tussen leerkrachten naar voren. Ook blijkt dat niemand het stilteteken gebruikt op de manier die is afgesproken. Hierdoor stellen de leerkrachten elkaar veel vragen: waarom doe jij dat zo? En wat levert dat op?

Hoewel de leraren aanvankelijk wat gefrustreerd worden door het remmende effect van de onderzoekscyclus, bekijken en bespreken zij het eigen handelen heel kritisch. In de daarop volgende discussie wordt het onderwerp verbreed: er ontstaan discussies over meerdere gedragsregels. Dit leidt tot een onderbouwd beleid voor het omgaan met gedragsregels in de bovenbouw.

Gluren bij de burens

De directeur van school C wil op basis van de scan 'Onderzoekscultuur in de school' werken aan de Dialoogfunctie op teamniveau: visie en kennisdeling, met behulp van interventiekaart 8. Hij kiest voor de volgende interventie: organiseren dat leraren leren van andere scholen of van externe expertise. De directeur introduceert dit bij het team als 'gluren bij de burens'. Hij heeft te bezoeken scholen geselecteerd, die interessant zijn vanwege relevante inhoud en ontwikkelingen. Hierbij heeft hij gekeken naar de vier speerpunten voor de schoolontwikkeling van de eigen school.

De leraren kiezen op basis van hun eigen rol en taken twee scholen die zij willen bezoeken. Tijdens de schoolbezoeken gebruiken alle leraren dezelfde kijkwijzer en maken zij korte filmpjes. In de teamkamer van de school hangen flaps, waarop de leraren na een schoolbezoek hun ervaringen en inzichten delen. Tijdens de terugkoppeling in het team wordt besproken wat een ieder van de schoolbezoeken heeft meegenomen in relatie tot de verschillende ontwikkelingen. In groepjes maken de leraren hiermee een beschrijving van hun ideale school. Deze beschrijvingen worden vervolgens gedeeld en besproken.

Er zijn veel overeenkomsten in de beschrijvingen van de ideale school. Deze ontdekking geeft het team veel energie. Over de verschillen tussen de groepjes worden mooie discussies gevoerd. Wat betreft de gewenste ontwikkelingen voor de komende tijd, staan de neuzen dezelfde kant op.

Het gluren bij de burens levert de school veel op. Er ontstaat veel dialoog naar aanleiding van de flaps in de teamkamer. Leraren raken diepgaand met elkaar in gesprek en zijn nieuwsgierig naar elkaars ervaringen en bevindingen. Er wordt ook kritisch gesproken, bijvoorbeeld over de manier waarop verschillende scholen werken met een bepaalde methode.

Literatuur

- Horn, I. S., & Little, J. W. (2010). Attending to problems of practice: Routines and resources for professional learning in teachers' workplace interactions. *American Educational Research Journal*, 47(1), 181-217.
- Kelchtermans, G. (2012). *De leraar als (on)eigentijdse professional. Reflecties over de "moderne professionaliteit" van leerkrachten*. Retrieved from de website van de Onderwijsraad op 2-11-2016: https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/notitie-kelchtermans-ku-leuven-20120250_1029.pdf.
- Ros, A. & Van den Bergh, L. (2016). Onderzoekscultuur in de basisschool. *BasisschoolManagement*, 3, 21-24.
- Ros, A., Timmermans, M. & Van der Steen, J. (2016). *De waarde van de Academische Opleidingsschool*. Eindhoven/Breda/Nijmegen: Fontys/Avans/HAN.
- Ros, A., & Vermeulen, M. (2011). *Praktijkgericht onderzoek: het perspectief van de onderzoeker en de gebruiker*. Paper presented at the Paper gepresenteerd op de ORD 'Passie voor Leren', Maastricht.
- Van den Bergh, L. & Ros, A. (2015). *De onderzoekscultuur in de AOS in beeld. Versterking samenwerking lerarenopleidingen en academische opleidingsscholen*. 's-Hertogenbosch: Partnerschap opleidingsscholen.

Over de auteurs

Anje Ros is lector Leren & Innoveren bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie. In deze rol is ze al 8 jaar betrokken bij de AOS Partnerschap Opleiden in de School in de regio 's-Hertogenbosch-Veghel. Daarnaast is zij academic director van de Master Leadership in Education en inhoudelijk betrokken bij De master Leren en Innoveren. Tot maart 2015 werkte Anje tevens bij KPC Groep als onderzoeker.

Dr. Linda Keuvelaar – van den Bergh is hogeschoolhoofddocent en onderzoeker bij Fontys OSO. Linda heeft als leerkracht en als remedial teacher gewerkt in het basisonderwijs. Ze is gepromoveerd op het thema feedback tijdens actief leren. Linda is onderzoeksleider van het Raak-Pro project 'Pro Sense' en doet onderzoek naar de relatie opleiding – werkveld bij de academische opleidingsscholen. Binnen OSO werkt ze met name aan de thema's onderzoek en internationalisering.

Voor al uw vragen en meer informatie

Steunpunt Opleidingsscholen ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en het versterken van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs.

Voor vragen en meer informatie over Steunpunt Opleidingsscholen kunt u terecht bij:

PO-Raad

Projectleider: Gea Spaans

steunpuntopleidingsscholen@poraad.nl • 030 – 31 00 933

VO-raad

Projectleider: Nienke Wirtz

steunpuntopleidingsscholen@vo-raad.nl • 030 – 232 48 00

Colofon

“Scan Onderzoekscultuur in de school” is onderdeel van de Kwaliteitsreeks van het Steunpunt Opleidingsscholen van de PO-Raad en de VO-raad.

Auteur: Anje Ros en Linda Keuvelaar- van den Bergh

Vormgeving: Bas van der Horst, BUREAUBAS

Fotografie: Rob Nelisse, Reportagemaker en Ewouter Blokland, ewouter.com

Druk: Arnoud Franke, Drukproef