



EN VERDER DEZE MAAND:

- 6 Opinie: lerarentekort en detachering
- 7 Wandelen met Sjoerd Karsten
- 11 Rondom het Binnenhof: Lerarencollectief
- 12 Onderzoekende student: ander lokaal voor 21e-eeuwse vaardigheden
- 13 Drie vragen aan: Peter Tamboer, column: Sietske Waslander
- 22 Kan de leraar in romans zich meten met de praktijk?
- 25 Rekentoets: reconstructie (en lees online verder)
- 26 Praktijk in beeld: Scholierenverkiezingen
- 28 In de biotoop van 'meeloper' Cindy Stienstra
- 32 Leraar onderzoekt: Wibo van Lanen vertelt hoe zijn collega's onderzoek gebruiken
- 34 Q&A: Emiel Copini over Cultuur in de Spiegel (CiS) in de praktijk
- 35 Onderzoek kort
- 39 Column: Biesta kiest
- 40 Zo doen literatuurlessen meer met je leerlingen
- 42 Auteur op bezoek geeft meer leesplezier
- 43 Column: Ferry Haan
- 44 Drie pedagogen over het jonge kind, vve en 21e-eeuwse vaardigheden
- 48 Boeken
- 50 D to go
- 51 Colofon, volgende maand & D online

Cover: protest in VK (foto Aaron Chown/ Hollandse Hoogte), zie pagina 14.

pagina 8 en 32



8

pagina 36, 40 en 42

Kompas van de leider

Impliciete kennis is schoolleiders vaak meer waard dan onderzoek, ontdekte promovenda **Annemarie Neeleman**. En dat roept vragen op: 'Hoe denken wij als samenleving over hun professionaliteit?'



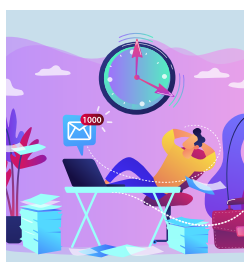
20

Teacher leadership

Marco Snoek en collega's (HvA) spitten de (inter)nationale literatuur door. Hun conclusie: leiderschap van leraren werkt het best als het hele team zich informeel aangesproken voelt om initiatief te nemen.



pagina 20 en 22



30

Niet straks, nu!

Een voortvarende les van **Fred Korthagen**: de 'regie-ik' kan de 'uitstel-ik' aansturen. Nuttige kennis als je leerlingen weer eens tegen hun huiswerk aanhikken.



46

Beleid aan de macht

Hoe instabieler het beleid, hoe minder happig schoolleiders en leraren erop worden. Maak beleid klein en concreet, pleit onderzoeker Nadine van Engen, zich aansluitend bij de recente oproep van Tjeenk Willink.

Online extra's op didactiefonline.nl



Zoek artikel



- Video: nieuwe inrichting van de klas (pagina 12).
- Volledige reconstructie rekentoets vo (pagina 25).
- Titellijstje: verhalen voor je literatuurles (pagina 40).

Onderwijsbeleid onder de loep



Elke maand publiceert *Didactief* artikelen die een kanttekening plaatsen bij recent onderwijsbeleid. Lees ze allemaal en ontdek wat er speelt in onderwijsland.

Deze maand onder andere: lerarentekort (pagina 6 en 13), leeropbrengsten (10), Lerarencollectief (11), mondigheid (14), rekentoets (25), mondelinge taalvaardigheid (35), verkiezingsbeloften (37), duurzaamheid (39) en schommelend beleid (46).



Wat drijft de schoolleider?

Promovenda **Annemarie Neeleman** deed onderzoek naar schoolleiders en autonomie in het vo. Welke keuzes maken zij en waarom? Opvallend: ze varen relatief vaak op persoonlijke overtuigingen.

196 eindverantwoordelijke vo-schoolleiders hebben in een vragenlijst aangegeven wat zij in hun school trachten te veranderen. Dat leverde 735 initiatieven op. Wat valt op?

‘Ik wilde inzicht krijgen in wat schoolleiders op school initiëren. Dat kan over het onderwijs gaan, maar als zij het belangrijk vinden de frisdrankautomaat te verwijderen, wilde ik dat ook weten. Ze blijken vooral onderwijskundige veranderingen en professionalisering te starten. De organisatie van het onderwijs of relaties met stakeholders, zoals ouders en het lokale bedrijfsleven, noemden ze minder vaak. Overigens hoefden de initiatieven die schoolleiders in mijn onderzoek noemden niet per se in het schoolplan opgenomen te zijn of aan andere bijvoorbeeld door onderzoekers bedachte criteria te voldoen.’

Waar richten de schoolleiders zich precies op?

‘Veelal op het onderwijsprogramma, de leeromgeving, de pedagogische aanpak en de professionele cultuur. Daarbinnen springen er drie zaken uit: digitale middelen en methodes voor leren en instructie, professionalisering van collega's, en differentiatie. Na de vragenlijst heb ik tien schoolleiders geïnterviewd over hun redenen voor specifieke (beleids-) keuzes. Om dit voor hen concreet te maken, heb ik deze verdiepende interviews opgehangen aan differentiatie: dit is onder schoolleiders een heel populaire interventie maar ook vaak complex.’

Houden schoolleiders zich bezig met de juiste veranderingen, gelet op effectiviteitsonderzoek?

‘Als je kijkt naar wat grote metastudies van bekende onderzoekers, zoals Robinson, Scheerens en Hattie, als effectief betitelen, dan liggen veel keuzes van de ondervraagde schoolleiders niet het meest voor de hand.’

Hoe verklaart u dat?

‘Dat soort onderzoeken bepaalt effectiviteit over het algemeen op basis van cognitieve leeropbrengsten. Maar dat is niet wat veel schoolleiders in Nederland primair lijkt te drijven, dus dan is het label “effectief” niet zo relevant voor hen.’

Wat drijft de schoolleiders dan wel?

‘Degenen die ik sprak, laten zich sterk leiden door hun persoonlijke drijfveren. Deze drijfveren blijken ook nog eens sterke overeenkomsten te vertonen tussen de geïnterviewden. De gemene deler hierin – hun kernovertuigingen – zijn sterk pedagogisch-holistisch van aard. Ze zijn vooral gericht op talentontwikkeling en maatwerk. Ze willen leerlingen voorbereiden op hun rol in een snel veranderende samenleving, in een positieve en veilige leeromgeving. Daarnaast voelen schoolleiders zich verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie: ze willen voldoende instroom garanderen. Daarvoor is het belangrijk om als school een goed imago te hebben en aantrekkelijk te zijn, zodat leerlingen en ouders voor jouw school kiezen.’

Met het verhogen van cognitieve leeropbrengsten zijn ze niet zo bezig?

‘Opvallend genoeg is dat zelden een primair motief, zolang de cognitieve leeropbrengsten maar voldoen aan de standaard van bijvoorbeeld de inspectie. Onderzoek en beleid daarentegen focussen vaak juist wel op cognitieve leeropbrengsten. Maar het kan ook zo zijn dat Nederlandse schoolleiders de autonomie die ze op papier hebben, niet in de volle breedte benutten of minimaler benutten dan op papier mogelijk is.’

Verrast het u dat die pedagogische opdracht zo belangrijk is voor eindbeslissers, die niet zo dicht bij de leerlingen staan als docenten?

‘De schoolleiders die ik sprak, zijn over het algemeen zelf docent geweest. Die pedagogische opdracht is veelal ook de reden dat ze ooit voor het onderwijs kozen. Dus in die zin is het niet verrassend, en ook voor mensen die zelf in het onderwijs werken, zullen het weinig verrassende motieven zijn. Maar het wijkt wel af van het beeld dat veel beleidsmakers en onderzoekers van schoolleiders lijken te hebben.’

‘Schooldata en onderzoek blijken zelden een voorname rol te spelen’

Annemarie Neeleman (1980) is senior beleidsadviseur bij CVO Rotterdam e.o. en hoofdredacteur van School-Management. Eind juni promoveert ze aan de Universiteit Maastricht.





Staan schoolleiders met hun pedagogische focus niet een beetje naast hun rol?

‘Ze vullen hem in ieder geval anders in dan veel beleidsmakers wensen.’

Gebruiken ze onderzoek in hun keuze voor een bepaalde interventie?

‘In de vragenlijst geven veel schoolleiders aan onderzoek te gebruiken. Maar als je doorvraagt, worden de antwoorden vager: “Dat heb ik in een boek gelezen”,

“van een collega gehoord” of “in een artikel gelezen.” Dat kan ook een krantenartikel zijn. Veel van dit soort bronnen worden door onderzoekers of be-

leidsmakers niet als onderzoeksbronnen beschouwd. Veel schoolleiders gaven aan dat onderzoek vaak bij toeval de school binnenkomt via persoonlijke con-

‘Schoolleider vult rol anders in dan wens van beleidsmakers’

Voor het blok: JA/NEE

Moeten schoolleiders meer op het verhogen van cognitieve leeropbrengsten zijn gericht?

‘Dat zou de overheid wel willen. Maar schoolleiders kunnen ook zeggen, zoals uit mijn onderzoek blijkt: zolang we gewoon goed of voldoende scores op alle inspectie-indicatoren, die voornamelijk de cognitieve aspecten van het onderwijs dekken, kan ik mij als schoolleider focussen op andere dingen die ik belangrijk vind, de meer pedagogische zaken. Dan moeten we als samenleving alleen niet verbaasd zijn als de leeropbrengsten stagneren. Al hangt dat laatste, zoals de inspectie eerder al concludeerde, ook samen met een perverse prikkel in het toezicht-model. Zolang je als school voldoende scoort, zijn er weinig externe prikkels om je leeropbrengsten te verhogen.’

Moeten onderzoekers meer moeite doen om hun onderzoek betekenisvol te maken voor schoolleiders?

‘Ja. Ik denk dat mijn onderzoek in beeld brengt wat schoolleiders drijft, de meer pedagogische aspecten van onderwijs, maar dat zijn nou net aspecten die in veel effectiviteitsstudies geen enkele rol spelen. Er is nauwelijks effectonderzoek dat bijvoorbeeld zegt: deze interventie draagt bij aan het welbevinden van kinderen. Veel bestaand effectiviteitsonderzoek focust op cognitieve uitkomsten, maar schoolleiders lijken zich hierdoor minder te laten leiden. De 735 interventies die in mijn onderzoek naar voren komen, geven inzicht in waar Nederlandse schoolleiders zich mee bezighouden. Misschien kunnen onderzoekers daar inspiratie uit opdoen over wat er speelt in de praktijk.’

tacten, bijvoorbeeld door collega's die een masteropleiding volgen. Maar de schoolleider neemt zelf zelden het initiatief en stuurt dit vaak minimaal aan. In de interviews heb ik overigens niet expliciet naar de rol van onderzoek gevraagd, juist om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden. Mijn overweging was dat als onderzoek een belangrijke rol speelt in de overwegingen, dit vanzelf naar voren zou komen. Maar in de gesprekken kwam het nauwelijks ter sprake of vanuit een negatieve perceptie van de waarde van onderzoek: “Nee, ik gebruik geen onderzoek, want je kunt altijd wel een onderzoek vinden om je keuze te onderbouwen.” Ook schooldata bleken zelden een voorname rol te spelen in hun overwegingen.’

In uw onderzoek stuitte u wel op *tacit knowledge* (impliciete kennis).

‘Tacit knowledge en persoonlijke overtuigingen behoorden inderdaad tot de belangrijkste overwegingen van schoolleiders om een verandering wel of niet in gang te zetten. Tacit knowledge is op zich heel waardevol, maar ook wat eenzijdig. Het is mijn persoonlijke opvatting – die overigens door veel mensen gedeeld wordt – dat juist de combinatie van tacit knowledge en wetenschappelijk bewijs toegepast in een lokale context tot weloverwogen beslissingen leiden.’

Schoolleiders lijken ook meer waarde aan informele kennis toe te dichten?

‘Ja, uit recent onderzoek van Krüger en Andersen (zie leestips op didactiefonline.nl, *red.*) blijkt dat Nederlandse schoolleiders een sterke voorkeur hebben voor informeel leren. Maar uit datzelfde onderzoek blijkt dat er nog heel weinig bekend is over de effecten daarvan. Opgeteld bij mijn bevindingen roept dit de vraag op: hoe denken wij als samenleving over de professionaliteit van schoolleiders? Nemen wij er genoeg mee dat ze zich vooral beroepen op tacit knowledge en informeel leren – “ik heb van mijn collega-schoolleider gehoord dat dit goed werkt” – of vinden wij dat een breder gebruik van onderzoek tot hun minimale gereedschap behoort?’

De beroepsgroep heeft daar met het Schoolleidersregister VO toch al een standpunt over ingenomen? Dat noemt onderzoek van belang.

‘Jazeker, en datzelfde geldt voor de beroepsstandaard schoolleiders vo. Hierin staan allerlei verwijzingen naar gebruik van onderzoek en onderzoeksmatig leiderschap. Beide zijn in samenspraak met de beroepsgroep zelf opgesteld. Maar zolang ze niet verplichtend zijn, kunnen er geen consequenties volgen als ze niet worden nageleefd. Ik hoor schoolleiders vaak zeggen dat zij het erg belangrijk vinden om onderzoek te gebruiken, maar deze intentie sneuvelt vaak in de waan van de dag.’ ■