

Door **Elske van den Boom-Muilenburg, Anne Tappel, Kim Schildkamp en Cindy Poortman**

## Duurzame onderwijsontwikkeling door professionele leergemeenschappen

# Leiderschap als smaakmaker

Scholen zijn continu bezig met onderwijsontwikkeling. Een veelbelovende manier om onderwijsontwikkeling te realiseren is door het werken in professionele leergemeenschappen. Het realiseren van *duurzame* onderwijsontwikkeling is echter een uitdaging voor scholen. Onderzoek toont aan wat de succesfactoren zijn en laat zien hoe leiderschap daarbij een belangrijke rol speelt.

**D**atateams zijn een specifieke vorm van een professionele leergemeenschap die onderwijsontwikkeling kunnen realiseren. Verschillende scholen in binnen- en buitenland werken sinds 2009 met een datateam interventie. Deze datateams bestaan uit zes tot acht docenten en schoolleiders (Schildkamp & Poortman, 2015). Een datateam gaat aan de slag met een probleem in de eigen school, zoals tegenvallende examenresultaten van een vak of

de doorstroom van onderbouw naar bovenbouw. De cyclische methode bestaat uit een achtstappenplan, zoals te zien in Figuur 1. Op basis van data zoekt het team naar een oplossing voor het probleem. Eerder onderzoek liet positieve effecten van deze interventie zien, onder andere op het gebied van leerlingresultaten (Poortman & Schildkamp, 2016). Tegelijkertijd is het duurzaam vormgeven van datagebruik binnen de scholen die met deze methode zijn gaan werken nog een uitdaging (Hubers, 2016).

Ondanks het duidelijke belang, is nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar duurzame onderwijsontwikkeling en leiderschap (Prenger, Tappel, Poortman, & Schildkamp, 2018). Belangrijke vragen zijn: wat is duurzaamheid? Welke factoren beïnvloeden duurzame onderwijsontwikkeling? Hieronder formuleren wij antwoorden op deze vragen en schetsen wij hoe leiderschap eruit ziet op scholen waar duurzame onderwijsontwikkeling met een datateam gerealiseerd is.

### Het begrip duurzaamheid

Het begrip duurzaamheid is lastig helder te definiëren. Naar aanleiding van studie van relevante wetenschapsliteratuur kunnen wij stellen dat een interventie duurzaam is als deze aangepast en ingebed wordt in de gehele schoolorganisatie, waarbij de kernaspecten van de interventie niet verloren gaan. De interventie wordt een routine in de school; een manier waarop er in de school gewerkt wordt.



**Elske van den Boom-Muilenburg, Anne Tappel, Kim Schildkamp en Cindy Poortman** zijn werkzaam aan de Universiteit Twente.



Figuur 1. Een schematisch overzicht van de cyclische datateam® methode en zijn acht stappen.

Duurzaamheid afgezet tegen de interventie 'datateam methode', worden de kernaspecten gevormd door het achtstappenplan, de handleiding met daarin de uitwerking van de acht stappen en de regelmatige bijeenkomsten. Ook de onderliggende doelen van de interventie, zoals het stellen van meetbare doelen, het verzamelen van data om te bepalen of de doelen bereikt zijn en het evalueren van onderwijs op basis van data kunnen duurzaamheid bepalen. Verder is uiteraard van belang in hoeverre verankering van de interventie plaatsvindt in de schoolorganisatie. Zijn de bevindingen van het datateam gedeeld met andere belanghebbenden en zijn datagebruik en datateams in het schoolbeleid opgenomen?

Een belangrijke vraag is hoe duurzaamheid er in de praktijk uit ziet. Voor het beantwoorden van deze vraag hebben wij onderzoek gedaan naar de duurzaamheid van de datateam interventie. Scholen die tussen 2011 en 2016 onder begeleiding van een coach van de Universiteit Twente zijn gestart met een datateam namen deel aan dit onderzoek. Daaruit kwam een divers beeld naar voren.

Als vorm van duurzaamheid zien we bijvoorbeeld scholen die nog met vrijwel hetzelfde datateam werken als waar mee gestart is. Daarnaast zien we voorbeelden van scholen waar nieuwe datateams zijn gestart als spin-off van het eerste datateam. De leden zijn expert geworden en begeleiden deze nieuwe teams. Verder zijn er scholen die deze werkwijze hanteren in (soms alle) vakgroepen en tot slot hebben we scholen gesproken die binnen de gehele schoollocatie werken aan schoolontwikkeling met behulp van data (Tappel, Poortman, Schildkamp, & Visscher, 2020).

Naast het duurzaam gebruiken van de methode vonden we ook vormen van duurzaamheid in scholen die geen gebruik meer maken van de methode zelf, maar wel duurzaam genoemd kunnen worden als het gaat om de onderliggende doelen van de datateam methode. Het datateam was destijds een startpunt, daarna vond doorontwikkeling op datagebruik voor schoolontwikkeling plaats.

Samengevat kunnen we stellen dat driekwart van de respondenten aangaf dat datagebruik binnen de school duurzaam was geworden met betrekking tot de kernaspecten van de methode zelf en/of de onderliggende doelen.

## Factoren die duurzame onderwijsontwikkeling beïnvloeden

Welke factoren beïnvloeden duurzame onderwijsontwikkeling? De eerder aangehaalde literatuurstudie leidt tot vier verschillende groepen van kenmerken. Kenmerken van a) de interventie zelf, zoals effectiviteit, b) het individu, bijvoorbeeld de motivatie van docenten om met de interventie te werken, c) de context, zoals het belang

dat een schoolbestuur hecht aan de interventie en d) de schoolorganisatie, zoals de mate van samenwerking en leiderschap.

Deze kenmerken zijn getest op de datateam methode met behulp van een vragenlijst die is beantwoord door de bij dit onderzoek betrokken scholen. De eerste voorzichtige conclusies uit dit onderzoek wijzen in de richting van een samenhang tussen duurzaamheid en visie, interventie, betrokkenheid van de docent en leiderschap.

## Leiderschap en duurzame onderwijsontwikkeling

Leiderschap is een belangrijke factor voor duurzaamheid (Prenger, Tappel, Poortman, & Schildkamp, ingediend; Van den Boom-Muilenburg, Poortman, Schildkamp, De Vries, & Van Veen, 2020). Maar hoe ziet dat leiderschap eruit in scholen die duurzame onderwijsontwikkeling met datateams gerealiseerd hebben? Factoren als een heldere visie, gedeeld leiderschap en faciliteren zijn van belang, maar hoe concreetiseer en realiseer je dit?

Vanuit het perspectief van geïntegreerd leiderschap, wordt leiderschap benaderd door te kijken naar a) gedeeld leiderschap van mensen en b) de structurele kenmerken van de schoolorganisatie (Hendriks & Scheerens, 2013). Bij gedeeld leiderschap van mensen worden niet alleen formele, maar ook informele leiders als leiders gezien. Zij hebben geen formele leiderschapspositie maar hebben wel een sterke invloed op hun collega's. Uit verschillende reviewstudies bleek dat leiderschap zich focust op drie categorieën activiteiten (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008):

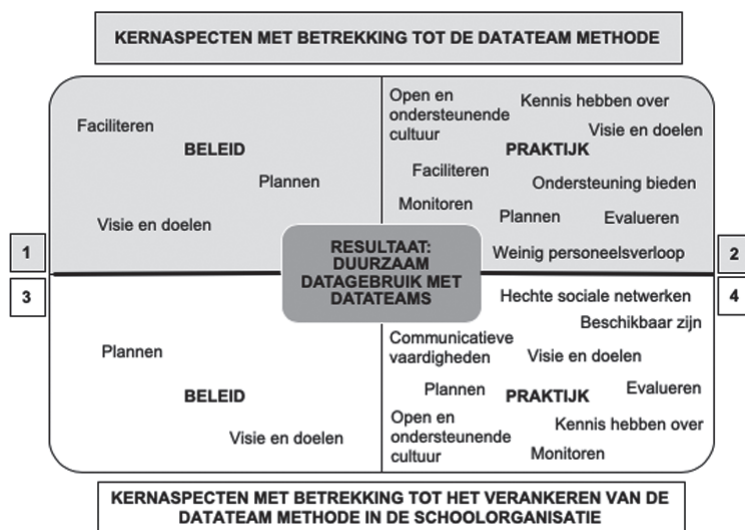
1. Organiseren en (her-)vormen van de organisatie, waaronder activiteiten zoals facilitering en het delen van visie.
2. Managen van het onderwijsprogramma, waaronder activiteiten zoals plannen en evalueren.
3. Begrijpen en ontwikkelen van personeel, waaronder activiteiten zoals rolmodel zijn en ondersteuning bieden.

Met het oog op structurele kenmerken van de schoolorganisatie kijken we naar organisatorische structuren, zoals hiërarchie en personeelsbezetting, en sociaal-culturele interacties, zoals schoolcultuur en sociale netwerken.

We onderzochten hoe duurzame onderwijsontwikkeling met datateams er uitzag op drie middelbare scholen die tenminste drie jaar met de datateam methode hebben gewerkt. Hoe zag geïntegreerd leiderschap eruit op die scholen en hoe beïnvloedde geïntegreerd leiderschap mogelijk de duurzaamheid. Hiervoor werd een unieke en intensieve manier van dataverzameling gebruikt: een onderzoeker liep drie dagen per week voor een periode van zes tot acht werken mee op deze scholen. Deze volgde de schoolleiders een dag op de voet, woonde vergaderingen bij en voerde gesprekken in de personeelskamer. Ook werd een vragenlijst afgenomen om de sociale netwerken per school in kaart te brengen.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat, ook al werkten alle scholen ten minste drie jaar met datateams, de mate van duurzaamheid die de scholen bereikten verschilde. Niet alle kernaspecten werden in elke school in zowel beleid als praktijk verankerd. Slechts één enkele school hanteerde bijvoorbeeld de datateam handleiding. In elke school vonden de datateam bijeenkomsten regelmatig plaats, maar ze werden in een van de scholen niet in het beleid (zoals jaarplanning) vastgelegd.

Figuur 2 vat de resultaten van ons onderzoek samen en laat zien hoe leiderschap en duurzaamheid lijken samen te hangen. In het figuur maken we onderscheid tussen kernaspecten van de implementatie van de datateam methode en de kernaspecten van de verankering in de schoolorganisatie, maar ook tussen praktijk en beleid. Elk kwadrant is een combinatie van beide aspecten.



Figuur 2. Een schematisch overzicht van hoe leiderschapsaspecten de verschillende aspecten van duurzaamheid lijken te beïnvloeden.

### Kwadrant 1

- Visie en doelen zijn belangrijk voor het beleidsmatig verwerken van de kernaspecten met betrekking tot de datateam interventie. Hierbij gaat het er concreet om dat de visie en doelen van leiders passen bij de datateam methode. Op een van de scholen wilde de schoolleiding datateams onder andere gebruiken om reeds geïmplementeerde veranderingen te evalueren, waardoor zij het niet noodzakelijk vonden om te starten bij stap 1. Dit belemmerde dus het uitvoeren van de acht stappen, een van de kernaspecten van duurzaam datagebruik met datateams.

### Kwadrant 2

- Faciliteren is bijvoorbeeld belangrijk voor praktisch verwerken van de kernaspecten met betrekking tot de datateam methode. Hierbij gaat het concreet om bijvoorbeeld het vrij maken van roosters om bijeenkomsten voor datateams te laten plaatsvinden. Leiders planden deze bijeenkomsten in en faciliteerden docenten met tijd. Een datateambijeenkomst werd daarmee geprioriteerd. Daardoor was het voor

docenten mogelijk, ondanks hun vol geroosterde dagen en een haast structureel gebrek aan tijd, de bijeenkomst bij te wonen. Dit hielp dus bij het regelmatig hebben van bijeenkomsten, een van de kernaspecten van duurzaam datagebruik met datateams.

### Kwadrant 3

- Plannen is bijvoorbeeld belangrijk voor het beleidsmatig verwerken van kernaspecten met betrekking tot het verankeren van de datateam methode in de schoolorganisatie. Hierbij gaat het concreet om het opnemen van datateambijeenkomsten in de jaarplanning, zodat het een onderdeel wordt van de schoolorganisatie. In een van de scholen werd de jaarlijkse agenda voor het sectieoverleg (opgesteld door de schoolleiding) van de secties die als datateam hadden gewerkt, aangevuld met extra overlegpunten. Van deze secties werd gevraagd of ze wilden aangeven hoe de kennis die zij hadden opgedaan in het datateam in het komende tijd wordt ingezet. De sectie werd gevraagd dit op te nemen in het sectieplan. Dit hielp dus bij het inbedden in documenten die betrekking hebben op het beleid, een van de kernaspecten van duurzaam datagebruik met datateams.

### Kwadrant 4

- Kennis hebben over datateams en monitoren zijn bijvoorbeeld belangrijk voor praktisch verwerken van kernaspecten met betrekking tot het verankeren van de datateam methode in de schoolorganisatie. Leiders spraken over datateams in de personeelskamer en tijdens bijeenkomsten. Dit gebeurde bijvoorbeeld doordat zij datateams als probleemoplosser noemden. Door monitoring kwamen hen problemen ter ore die een sectie ervoerde. Zij deelden vervolgens de successen die werden geboekt door eerdere datateams in de school. Dit relateerden ze vervolgens aan hoe dat ook voor deze sectie behulpzaam kan zijn. Alle gesprekken die leiders hadden, waren alleen mogelijk door hun kennis over de datateams. Op die manier waren zij namelijk in staat in te spelen op wat er gebeurde in de school en dit eventueel te relateren aan de datateams. Dit hielp dus bij het delen van resultaten van het datateam met anderen die geen onderdeel zijn van het datateam, een van de kernaspecten van duurzaam datagebruik met datateams.

## Conclusie

Het beeld van duurzaamheid wat betreft de onderwijsontwikkeling met datateams op verschillende scholen is divers. De vraag of duurzaamheid gerealiseerd is, is niet met een simpel 'ja' of 'nee' te beantwoorden. Zelfs niet op scholen die al tenminste drie jaren na afloop van de externe ondersteuning met datateams werken. Zo kan een interventie bijvoorbeeld duurzaam zijn op de kernaspecten van de interventie zelf maar ook en/of op de onderliggende doelen van de interventie.

Voor het leiderschap in scholen die duurzaam datagebruik met datateams realiseerden, geldt dat het gros van de leiderschapsactiviteiten zowel door informele als formele leiders wordt uitgevoerd. Andere leiderschapsactiviteiten, zoals plannen en faciliteren, worden alleen door formele leiders uitgevoerd. Gedeeld leiderschap is belangrijk, maar niet alle leiderschapstaken kunnen gedeeld worden. Ook lijkt het goed uitvoeren van een enkel leiderschapsaspect niet voldoende om een hoge mate van duurzaamheid te realiseren. Juist het samenspel van leiderschapsaspecten, zoals te zien in Figuur 2, is nodig om duurzame onderwijsontwikkeling met datateams te realiseren in scholen.

Om met deze resultaten scholen te ondersteunen in het realiseren van duurzaamheid, ontwikkelen we een (reflectie-)toolbox. De eerste tool die in ontwikkeling is, is een werkvorm waarbij minimaal drie medewerkers, waaronder een schoolleider, met behulp van interviewvragen zicht krijgen op duurzaamheid van een interventie binnen de organisatie. Zo wordt helder wat binnen de organisatie gedeeld kan worden over de voortgang van de verduurzaming van deze interventie en waar aandacht aan besteed kan worden om verduurzaming ervan te bevorderen.

De tweede tool is een reflectietool, waarmee medewerkers het leiderschap in hun scholen kunnen analyseren om te zien of het voldoende toegerust is om duurzame onderwijsontwikkeling te kunnen realiseren. De tool bestaat uit een aantal stellingen, waarbij moet worden aangegeven of deze niet, gedeeltelijk of volledig van toepassing zijn op de school en het leiderschap. Een aantal voorbeelden van stellingen in de tool zijn:

- Wordt ruimte vrijgemaakt in de roosters om de onderwijsontwikkeling te laten plaatsvinden? (Faciliteren)
- Vinden er niet te veel onderwijsontwikkelingen tegelijkertijd plaats? (Plannen)
- Nemen docenten en schoolleiders actief deel aan de bijeenkomsten die betrekking hebben op de onderwijsontwikkeling? (Rolmodel zijn)

De tool wordt door ten minste twee mensen van een school gezamenlijk ingevuld. Dit mogen formele leiders, informele leiders en docenten zijn. Een belangrijk aspect van de tool is dat per stelling ook gevraagd wordt om de volgende stap aan te geven: wat kan op korte termijn gedaan worden om dat specifieke leiderschapsaspect te verbeteren? De bevindingen moeten worden gedocumenteerd en het advies is hier na een bepaalde periode opnieuw bij stil te staan. Het creëren van duurzame onderwijsontwikkeling met professionele leergemeenschappen is een proces, geen statisch gegeven.

De tools zijn bedoeld om scholen inzicht te geven en stappen te laten zetten in het verduurzamen van onderwijsontwikkeling. Leiderschap is een smaakmaker in dit recept!

*De tools worden op dit moment in de praktijk getest. We houden u graag op de hoogte van onze ontwikkelingen rondom de toolbox en de bevindingen uit ons onderzoek, via [www.utwente.nl/duurzameonderwijsontwikkeling](http://www.utwente.nl/duurzameonderwijsontwikkeling).*

#### Literatuur

- Doğan, S., & Adams, A. (2018). Effect of professional learning communities on teachers and students: reporting updated results and raising questions about research design. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(4), 634-659. doi:10.1080/09243453.2018.1500921
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181. doi:10.1177/1365480210376487
- Hendriks, M. A., & Scheerens, J. (2013). School leadership effects revisited: a review of empirical studies guided by indirect-effect models. *School Leadership & Management*, 33(4), 373-394. doi:10.1080/13632434.2013.813458
- Hubers, M. D. (2016). *Capacity building by data team members to sustain schools' data use* (Doctoral dissertation). Enschede: University of Twente.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. doi:10.1080/13632430701800060
- März, V., Gaikhorst, L., Mloch, R., Weijers, D., & Geijsel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA
- Poortman, C. L., & Schildkamp, K. (2016). Solving student achievement problems with a data use intervention for teachers. *Teaching and Teacher Education*, 60, 425-433. doi:10.1016/j.tate.2016.06.010
- Prenger, R., Tappel, A. P. M., Poortman, C. L., & Schildkamp, K. (2018). Wat werkt in duurzame onderwijsinterventies? Definities, factoren en aanbevelingen, Paper gepresenteerd op de Onderwijs Research Dagen (ORD) te Nijmegen.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. doi:10.1177/0013161X08321509
- Schildkamp, K., & Poortman, C. (2015). Factors influencing the functioning of data teams. *Teachers College Record*, 117(4), 3-10.
- Tappel, A. P. M., Poortman, C. L., Schildkamp, K., & Visscher, A. J. (2020). *Factors influencing the sustainability of a data use intervention*. Paper gepresenteerd op het 33e International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI) te Marrakech, Marokko.
- Van den Boom-Mullenburg, S. N., Poortman, C. L., Schildkamp, K., de Vries, S., & van Veen, K. (2020). *The Enactment of Integrated School Leadership for Sustainable School Improvement with Data Teams*. Paper gepresenteerd op het 33e International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI) te Marrakech, Marokko.
- Stirman, S. W., Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F., & Charns, M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: A review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science*, 7, 1-19. doi:10.1186/1748-5908-7-17



Online  
leren  
voor je  
school.

Dat wíl je.

Met het online cursusaanbod van E-WISE kan jouw lerarenteam zich blijven ontwikkelen, waar en wanneer het uitkomt. Het team-abonnement biedt voor alle collega's onbeperkt toegang tot meer dan 100 vakinhoudelijke en praktijkgerichte cursussen, die vanuit huis gevolgd kunnen worden.

**Maak kennis met online leren.**

**Ontvang tot 1 juni 2020  
gratis toegang**

bij een jaarabonnement

[www.e-wise.nl/actie](http://www.e-wise.nl/actie)

Online nascholing  
voor Leraren

**e-WISE**

Good To Know