

OP ONDERZOEK UIT

DRIE SCHOLEN OP WEG NAAR MEER
KENNISGEDREVEN WERKEN

**CITADEL COLLEGE NIJMEGEN • DR. MOLLERCOLLEGE •
ST. OPENBAAR ONDERWIJS GRONINGEN**

DE EIND-
PUBLICATIE





VOORWOORD

De VO-raad stimuleert besturen en scholen om te werken aan een onderzoekende cultuur. In die cultuur staan samenwerken, het leren van en met elkaar en kennisgedreven werken hoog in het vaandel. Kennisgedreven werken betekent dat men reflecteert op de eigen praktijk, daarover systematisch informatie verzamelt en die kennis vervolgens toepast.

Dit is zo belangrijk, omdat in het onderwijs de praktijk leidend is: lesgeven is de belangrijkste en grootste taak van leraren en de rest van het onderwijs is daaromheen georganiseerd. Dit maakt dat er weinig tijd overblijft om in de dagelijkse hectiek te reflecteren op het eigen handelen. Gelukkig blijkt het wel mogelijk te zijn, zoals de scholen in deze pilot laten zien: zij ontwikkelen binnen de huidige kaders een onderzoekende cultuur. Daarmee tonen zij hoe kennisgedreven werken in scholen kan werken en welke positieve effecten dat heeft op de school.

In de gesprekken geven de betrokken schoolleiders, leraren en onderzoekscoördinatoren onder meer aan dat hierdoor ontwikkelingen in de school zorgvuldig worden gekozen, er in schoolbeleid gebruik wordt gemaakt van de kennis en inzichten van leraren, leraren kritisch durven kijken naar hun eigen lessen en dat met leraren analytisch wordt geluisterd naar leerlingen. De opbrengsten van de ontwikkelingen op deze scholen zijn rijk en het waard om te delen.

Veel leesplezier!



OVER DEZE PUBLICATIE

Dit schooljaar hebben we drie scholen gevolgd die bezig zijn met een ontwikkeling richting meer kennisgedreven werken: het Citadel College (Nijmegen), het Dr. Mollercollege (Waalwijk) en Stichting Openbaar Onderwijs Groningen. We keken mee met schoolleiders, onderzoekscoördinatoren en docenten, op drie momenten: aan het begin van het schooljaar, halverwege en bijna aan het einde.

De afgelopen maanden hebben we per school twee artikelen gepubliceerd. Als eerste hebben we gekeken wat de ambities van de scholen waren als het gaat om kennisgedreven werken. Welke aanpak hebben ze gekozen? Welk traject zijn ze gestart? Het tweede artikel gaf een tussenstand van dit traject. En we hebben alle personen gesproken over hun persoonlijke ervaringen en ambities. Deze artikelen kunt u lezen op vo-raad.nl/artikelen/praktijkvoorbeelden-innovatie-en-onderzoek.

Deze publicatie verschijnt als we richting het einde van het schooljaar 2020-2021 gaan. Met alle betrokkenen blikken we terug. Zij delen hun kennis en inzichten met de sector. Hoe hebben zij het proces ervaren? Wat zijn de opbrengsten en de meerwaarde voor de school, voor het onderwijs en voor de personen zelf? Welke obstakels kwamen zij tegen? Wat doet de ontwikkeling met de professionalisering van leraren? En welke stappen willen zij de komende maanden zetten?

LEESWIJZER

- We beginnen deze publicatie met een definitie van kennisgedreven werken.
- Vervolgens stellen we de drie scholen kort aan u voor. In de eerste twee artikelen zijn we uitgebreider ingegaan op de scholen en hun ambities. Mocht u meer willen weten dan kunt u die artikelen lezen op vo-raad.nl/artikelen/praktijkvoorbeelden-innovatie-en-onderzoek.
- Dan laten we de drie onderzoekscoördinatoren aan het woord. Wat hebben ze de afgelopen maanden van het traject geleerd? Hoe gaat het hierna verder? Ze hebben gezamenlijk ook een aantal intervisiebijeenkomsten gehad, wat hebben ze van elkaar geleerd?
- De schoolleiders van de drie scholen vertellen daarna wat de rol van een leidinggevende kan en moet zijn bij kennisgedreven werken.
- In deze trajecten zijn het de leraren die het kennisgedreven werken in de praktijk brengen. Hoe hebben ze dat gedaan? Wat hebben ze geleerd? En wat betekent dat voor hun professionaliteit en lespraktijk?
- We sluiten af met een beschouwend stuk van Quinta Kools, lector 'Wendbare Onderwijsprofessionals' bij de Fontys Lerarenopleiding Tilburg.



WAT VERSTAAN WE ONDER KENNISGEDREVEN WERKEN?

Evidence-informed. Onderzoeksmatige cultuur. Onderzoekende houding. Het zijn begrippen die we steeds meer horen. Scholen willen onderzoek gebruiken om beleidsmatige keuzes te maken en te onderbouwen, de onderwijskwaliteit te verbeteren en/of de professionalisering van leraren te stimuleren.

Bij 'kennisgedreven werken' gaat het over een integrale benadering. De basis ligt in het reflecteren op (en daarmee het verbeteren van) het handelen van de organisatie of de individuele onderwijsprofessional. Het gaat om het benutten van kennis, zowel uit onderzoek als uit de praktijk, door bijvoorbeeld (praktijkgericht) onderzoek te doen of schooldata te analyseren en - dat is een essentieel onderdeel - dat toepassen in het werk. Bij kennisgedreven werken is - idealiter - de hele school betrokken. Bestuur, schoolleiding en onderzoekscoördinator spelen in dit proces een belangrijke rol.

Meer weten over kennisgedreven werken? Kijk dan op vo-raad.nl/nieuws/focus-op-kennisgedreven-werken-binnen-de-onderwijssector

EVEN VOORSTELLEN

KENNISGEDREVEN WERKEN
OP HET CITADEL COLLEGE, HET DR. MOLLERCOLLEGE
EN OP HET HET OPENBAAR ONDERWIJS GRONINGEN
DE EINDPUBLICATIE

CITADEL COLLEGE, NIJMEGEN

Het Citadel College is een jonge school, die dertien jaar geleden werd gestart door een groep enthousiaste mensen met een duidelijke visie: kwalitatief goed onderwijs, geborgenheid en betrokkenheid. Inmiddels zijn er zo'n 1.400 leerlingen. Er is oog voor de verschillende talenten en leerbehoeften van de leerlingen. De aanpak van de school is persoonlijk en resultaatgericht. Ook de docenten krijgen de kansen en middelen om verder te groeien en eigenaar te zijn van hun leerproces.

De bovenbouw havo/vwo heeft zes maatwerkprogramma's voor leerlingen. Het gevoel binnen de school was dat er overlap bestond tussen deze programma's en dat niet alle gestelde doelen werden gehaald. Daarom deed een groep docenten onderzoek naar de effectiviteit en overlap van deze programma's. Het doel is om een advies te geven aan de schoolleiding voor een duidelijke maatwerkmenukaart voor leerlingen. Daarnaast is het overkoepelende doel om kennisgedreven werken meer de school in te brengen.

WIE HEBBEN WE DE AFGELOPEN MAANDEN GESPROKEN?

- Bram Verweij, teamleider havo/vwo bovenbouw
- Martijn Robben, onderzoekscoördinator en docent natuurkunde/scheikunde
- Eveline van Dijck, docent geschiedenis



DR. MOLLERCOLLEGE, WAALWIJK

Het Dr. Mollercollege is een van de vier scholen van de OMO Scholengroep De Langstraat in Waalwijk. De scholengroep heeft een eigen huisacademie om docenten de kans te geven permanent met hun professionele ontwikkeling bezig te zijn. Daarnaast zijn onderzoek doen en onderzoekend handelen een belangrijke motor voor de individuele docenten.

Een aantal jaren geleden is de school gestart met een nieuw onderwijsmodel. Daarbij staan eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid van de leerling centraal. De docenten hadden een aantal prangende vragen. Hoe organiseer je dit type onderwijs? Welke rol speelt formatief handelen? Wat betekent het om leerlingen meer ruimte te geven en zelf keuzes te laten maken? Hoe begeleid je dat? En hoe coach je leerlingen? Voor de laatste vraag is een ontwikkelgroep van docenten gestart, onder begeleiding van Fontys Hogescholen. Het doel: aan de slag met onderzoeken en ontwikkelen van concrete voorbeelden op het gebied van formatief handelen en coaching.

WIE HEBBEN WE DE AFGELOPEN MAANDEN GESPROKEN?

- Kees Maas, directeur
- Helma van der Kamp, coördinator academie en onderzoek OMO-scholengroep Langstraat
- Judith Werther, docent Nederlands



STICHTING OPENBAAR ONDERWIJS GRONINGEN

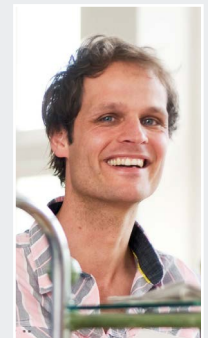
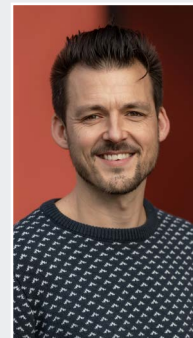
‘Samen sterk in leren’ is het motto van stichting Openbaar Onderwijs Groningen. Dat geldt niet alleen voor het onderwijs op de achttien basisscholen, veertien middelbare scholen en vier scholen voor speciaal onderwijs, want de stichting wil ook een lerende organisatie zijn met een sterke nadruk op professionalisering.

Om onderzoek binnen de organisatie een vaste en duidelijke plek te geven zijn primoraten in het primair onderwijs en didactoraten in het voortgezet onderwijs opgericht. Dit zijn structurele onderzoeksmatige professionele leergemeenschappen die een gedragen visie en praktische handvatten ontwikkelen rondom een strategisch (didactisch) thema. Deze aanpak is een uitvloeisel van de stichtingsbrede onderzoeksagenda, waarmee onderzoeksmatig handelen van medewerkers wordt gestimuleerd, en focus en samenhang wordt aangebracht in de initiatieven rondom kennisontwikkeling.

Voor deze publicatie volgden we het didactoraat ‘Actief leren’. Deze heeft drie doelstellingen: het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op actief leren, het ontwikkelen van praktische didactische handvatten voor het toepassen van actief leren in de lespraktijk en het stimuleren dat die handvatten worden gebruikt. Daarnaast is het grotere doel: het stimuleren van onderzoeksmatig werken en een onderzoekende cultuur.

WIE HEBBEN WE DE AFGELOPEN MAANDEN GESPROKEN?

- Albert Noord, rector Harens Lyceum
- Tom Drukker, projectleider Onderzoeksagenda Stichting Openbaar Onderwijs Groningen
- Alex van den Berg, didactor ‘Actief leren’ en leraar scheikunde Praedinius Gymnasium



KENNISGEDREVEN WERKEN

VOLGENS DE ONDERZOEKSCOÖRDINATOREN

Steeds meer scholen stellen een onderzoekscoördinator aan. Daarmee geven zij aan dat ze veel waarde hechten aan kennisgedreven werken. De rol van onderzoekscoördinator verschilt per school. Ook bij de drie scholen in deze publicatie werken de onderzoekscoördinatoren vanuit verschillende functies en mandaten. Hoe pakt dat bij hen uit? Hoe zorgen ze ervoor dat kennisgedreven werken de school in komt? Wat hebben ze de afgelopen maanden van het traject geleerd? En hoe gaat het hierna verder?



Martijn Robben

Onderzoekscoördinator en docent natuurkunde/scheikunde (Citadel College, Nijmegen)



Helma van der Kamp

Coördinator academie en onderzoek OMO-scholengroep Langstraat (Dr. Mollercollege, Waalwijk)



Tom Drukker

Projectleider Onderzoeksagenda (Stichting Openbaar Onderwijs Groningen)

JULLIE ZIJN DE MOTOR ACHTER DE PROCESSEN ALS HET GAAT OM KENNISGEDREVEN WERKEN. WEL WERKEN JULLIE VANUIT EEN ANDER NIVEAU EN EEN ANDERE OPDRACHT. HOE ZIT DAT?

Drukker: “Als projectleider Onderzoeksagenda heb ik grofweg drie taken: een lerende organisatie creëren, een onderzoekende houding en onderzoeksmatig werken bij docenten stimuleren en hen ondersteunen bij hun onderzoek. Die ambities hebben we op bestuursniveau opgeschreven in een bovenscholse onderzoeksagenda. Een belangrijke rol in het uitvoeren van dat beleid is het oprichten van didactoraten in het voortgezet onderwijs, in lijn met de lectoraten in het hbo. De didactoraten zijn als een vuurtoren voor onze organisatie: ze zijn zichtbaar voor iedereen en hebben overzicht over wat er speelt rondom een thema. Mijn opdracht komt dus vanuit het bestuur. Dat is een ander mandaat dan dat van Helma en Martijn.”

Robben: “Mijn rol als onderzoekscoördinator vervul ik naast het lesgeven. Ik ben ook docent natuurkunde en scheikunde. Ik kan er niet zoveel mee bezig zijn zoals Tom, maar ik krijg wel tijd vanuit de Academische Opleidingsschool Alliantie VO + Notre Dame om de werkgroep te ondersteunen. Binnen de opleidingsschool is ook het zaadje voor de werkgroep geplant. Voorheen was ik in mijn rol als onderzoekscoördinator alleen verantwoordelijk voor het ondersteunen van de LIO-student bij hun onderzoek. Tijdens een bijeenkomst van de opleidingsschool voor onderzoekscoördinatoren kwamen we erachter dat er vaak wel een onderzoekende houding bij docenten is, maar dat de vertaling naar de praktijk, naar het onderzoekend handelen, ontbreekt. We wilden daar meer mee als Citadel College. We hebben dit met de schoolleiding besproken, Bram Verweij kwam met het idee om in de school een werkgroep van docenten te formeren om kritisch te kijken naar de maatwerktrajecten.”

Van der Kamp: “Als het gaat om functie en mandaat zit ik tussen Tom en Martijn in. Het Dr. Mollercollege is een van de vier scholen van de OMO Scholengroep De Langstraat in Waalwijk. Ik ben de coördinator voor de academie en onderzoek van deze scholengroep. Binnen de Langstraat Academie organiseren we laagdrempelige activiteiten, zoals cursussen en lezingen. De academie heeft binnen onze scholengroep een belangrijke functie, we willen docenten

blijven prikkelen en ondersteunen om zich te ontwikkelen. Ook neem ik deel aan de onderzoekskoördinatoren-groep van Academische Opleidingsschool West-Brabant. En ik coördineer dus deze ontwikkelgroep, ik zorg vooral dat de mensen onder goede voorwaarden kunnen werken. Dat past allemaal mooi bij elkaar. Door mijn functie kan ik veel zaken aan elkaar verbinden. Bijvoorbeeld, hoe je onderzoek kunt gebruiken bij de professionalisering van medewerkers?”



Martijn Robben

Robben: “Wat Helma, Tom en mij bindt is dat we alle drie het belang van kennisgedreven werken zien. En vooral ook hebben ervaren. Voor mij begint het bij het feit dat ik onderzoek doen erg leuk vind. Natuurlijk moet je er ruimte voor vinden, zeker in deze coronatijd is dat niet altijd even makkelijk. Maar ik haal er zelf enorm veel uit. Niet alleen de kennis die ik krijg over maatwerk, vooral ook mijn manier van denken. Gedeeltelijk stelde ik mezelf al kritische vragen, door onderzoek te blijven doen wordt dat steeds steviger. Waar het uiteindelijk om gaat is dat je je eigen aannames tegen het licht houdt: kloppen die wel?”

Een voorbeeld. Ik ben mentor van een havo 5-klas. Een tijdje geleden kreeg ik steeds meer de indruk dat de leerlingen minder gemotiveerd waren. Je kunt dan denken: het zal de leeftijd wel zijn. Of, ze vinden het onderwerp minder interessant. Dat zijn aannames. Ik heb toen een onderzoekje gedaan onder die

leerlingen. Ze hebben op een Post-it geschreven wat hen zou helpen om actiever met de lesstof bezig te zijn. Het ene deel van de klas wil minder zelfstandig werken en meer uitleg, de andere helft precies andersom. Op basis daarvan heb ik mijn lessen nu zo ingericht dat tijdens een deel van de les de leerlingen zelf kunnen kiezen of ze zelfstandig werken of hulp vragen.”

Van der Kamp: “Ook ik leer veel. Door onderzoek ga je anders kijken naar de school, de mensen en jezelf. Je bent beter in staat de goede vragen te stellen. Wat ik zelf interessant vind is hoe we bestaande literatuur, bijvoorbeeld van de NRO Kennisrotonde, op een goede manier kunnen gebruiken. Er is zoveel kennis, maar voor een kwestie is niet altijd een eenduidige oplossing. Onder andere door de gesprekken met de andere onderzoekskoördinatoren binnen onze Academische Opleidingsschool kwam ik tot het inzicht dat je vooral moet aansluiten bij de behoeftes van mensen.”

“Gedeeltelijk stelde ik mezelf al kritische vragen, door onderzoek te blijven doen wordt dat steeds steviger. Waar het uiteindelijk om gaat is dat je je eigen aannames tegen het licht houdt: kloppen die wel?”

Drukker: “Onderzoek is voor mij als op reis gaan. Een duidelijk doel voor ogen, maar voortdurend zoeken naar de juiste route en zo ook op allerlei onbekend terrein komen. In het geval van de didactoraten is het een zeer leerzame zoektocht en zijn we op weg naar een onderbouwde visie op leren. Ik voel me enorm gestimuleerd. We krijgen steeds meer aanknopingspunten voor beter onderwijs, voor een beter leerproces van leerlingen. Vanwege mijn functie leer ik ook veel over de organisatie, over hoe je draagvlak kunt creëren. De kern is: met onderzoek kunnen we ons onderwijs grondiger onderbouwen. Docenten zijn vooral aanpakkers, mede door de hectiek van alledag. Er is helaas weinig tijd om je plannen en activiteiten te evalueren en daar weer van te leren. Uiteindelijk willen we een professionele leercultuur, op basis van inzichten vanuit de wetenschap. De onderzoeksagenda was de eerste stap, de didactoraten de volgende naar focus en samenhang.”



LUKT HET OM JULLIE ROL GOED IN TE VULLEN? TEGEN WELKE OBSTAKELS LIEPEN JULLIE AAN?

Drukker: “Voor mij is het toch wel zoeken geweest naar de huidige positie van de onderzoeksagenda. Dat kwam mede door wisselingen in de bezetting van bestuur en mijn directe opdrachtgever die vertrok. Dat ik een tijdje geen formele opdrachtgever had voelde kwetsbaar. Aan de andere kant merk ik dat iedereen die ik spreek de onderzoeksagenda wel erg waardevol vindt. Ik heb veel steun gehad aan onder andere Albert Noord, rector van het Harens Lyceum, die me heeft geholpen het thema op de agenda te krijgen en in te bedden in de structuur van onze organisatie. Uiteindelijk heb je de steun van bestuur en directies nodig. Nu hebben we net een nieuwe programmamanager strategische thema’s, Alyt Landman. Zij heeft de opdracht om de grote thema’s van onze stichting - zoals doorlopende leerlijnen, kansengelijkheid en actief leren – te gaan coördineren en verbinden. Zij ziet daar ook een mooie rol voor onderzoek en de primoraten en didactoraten, dus daar vinden wij elkaar gelukkig.”

Van der Kamp: “Het is lastig om in deze afgelopen periode de organisatie te betrekken. Ons plan was om in maart 2021 een schoolbrede middag te organiseren om het onderzoek van de ontwikkelgroep te delen. Dat lukte niet in de traditionele vorm. Het blijft wel een speerpunt om de andere docenten meenemen in dit verhaal. Uiteindelijk willen we dat iedereen binnen de school kritisch naar zijn eigen onderwijs durft te kijken en ook de tools heeft om dat te doen. Nu verwachten we dat nog niet van docenten. Je hebt ambassadeurs en resultaten nodig, en de steun van de schoolleiding. Dat Kees Maas daar een duidelijke visie over heeft helpt enorm. Dat heeft ertoe geleid dat volgend jaar ook de andere scholen binnen de scholengroep met deze onderzoeksontwikkelgroepen van start gaan.”

“Door onderzoek ga je anders kijken naar de school, de mensen en jezelf. Je bent beter in staat de goede vragen te stellen.”

Robben: “In onze werkgroep houden we de zes maatwerkprogramma’s tegen het licht. Ik begeleid de groep, maar doe ook zelf onderzoek. De grootste moeilijkheid is toch het vinden van tijd om je onderzoek te doen. We hebben allemaal uren gekregen, maar om het goed te doen denk ik dat je meer

tijd zou moeten hebben. En onderzoek vraagt concentratie en nadenken. Misschien ga je het te snel tussen lessen en andere taken door doen, terwijl je het liefste een ochtend of een hele dag vrijmaakt. Daarnaast is het een behoorlijke taak om alle data te verzamelen. Deze maatwerkprogramma’s bestaan soms al tien jaar. We hebben gekeken wat er al was onderzocht en geëvalueerd. Dat viel gelukkig mee, er was al informatie. Vervolgens hebben we voor de ontbrekende gegevens evaluaties uitgezet en hebben we gesprekken gehad met collega’s en leerlingen. Het is een luxe om met deze groep enorm gedreven docenten te werken. Daar word ik erg enthousiast van.”



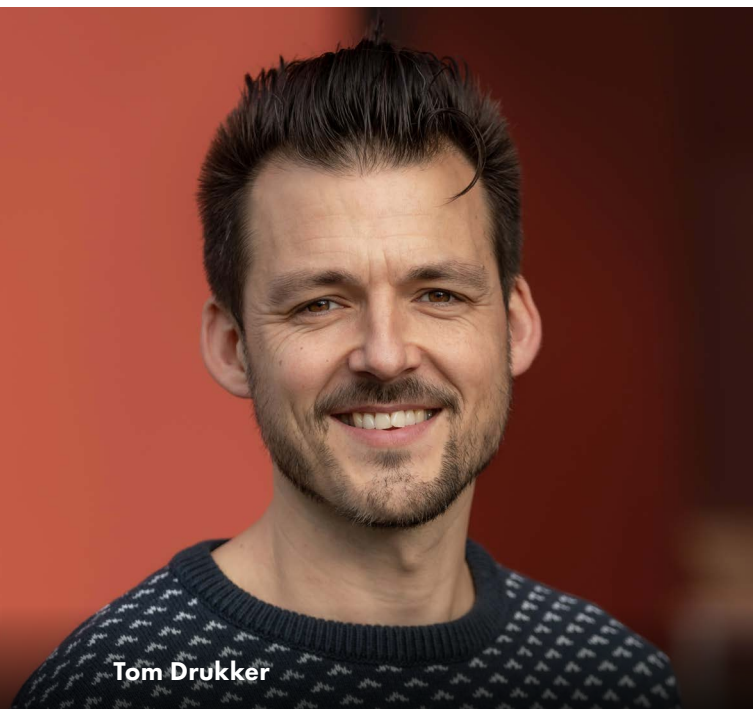
Helma van der Kamp

JULLIE HEBBEN DE AFGELOPEN MAANDEN REGELMATIG MET ELKAAR IN EEN INTERVISIEGROEP OVERLEGD. WAT HEBBEN JULLIE VAN ELKAAR GELEERD?

Van der Kamp: “We hebben drie bijeenkomsten gehad van ongeveer twee uur. Die waren ontzettend leuk en leerzaam. Dat we alle drie vanuit een andere functie werken is erg interessant. Je kijkt dan ook op een andere manier naar een organisatie. We hebben bijvoorbeeld gesproken over wanneer kennisgedreven werken een meerwaarde heeft en hoe je dat laat zien. In het begin vroeg ik me vaak af of iets nuttig was voor de school. Nu sluit ik meer aan bij het enthousiasme en de vragen van de mensen zelf. We hebben het natuurlijk ook gehad over de schoolleiding. Net als Tom en Martijn merk ik dat hun rol essentieel is. Het is vooral de ‘vreemde’

blik, de vragen die de anderen stellen die je scherp houden. Het geeft nieuwe inzichten en soms ook praktische oplossingen voor een probleem. Met Tom ga ik binnenkort verder praten over hun onderzoeksagenda, want dat is iets wat wij graag beter willen uitwerken en wegzetten. Ook houd ik contact met Martijn omdat we met een soortgelijke ontwikkelgroep werken.”

Drukker: “Het helpt me al om aan Helma en Martijn te vertellen waar ik mee bezig ben. Daardoor ga ik reflecteren op mijn eigen aanpak. Bij een van de vorige bijeenkomsten heb ik verteld hoe we tot de onderzoeksagenda zijn gekomen, Helma zei net al dat ze dat ook bij hen in de scholengroep willen. Door erover te vertellen beden ik me weer welke beslissingen we destijds hebben genomen. Dan ga je je ook afvragen: wat zou ik nu anders doen? Wat zou er beter kunnen? Dat geeft me nieuwe inzichten voor de komende jaren.”



Tom Drukker

Robben: “Ik heb het idee dat we elkaar goed kunnen helpen, juist omdat we vanuit verschillende functies werken. Zoals Tom al zei, het geeft je reflectie en nieuwe inzichten. Als onderzoekscoördinatoren van de academische opleidingsschool organiseren we altijd aan het einde van het schooljaar een middag waarop LIO-studenten hun onderzoeken aan elkaar presenteren. Dat was ooit een middag met andere mensen erbij zoals docenten. Bij Tom organiseren ze kenniscafés, in samenwerking met de universiteit en hogeschool. Wetenschappers geven lezingen en daarnaast kunnen ook de LIO's een korte presentatie geven. Dat vind ik een mooi concept. Inmiddels heb ik dit idee onder de

aandacht gebracht van de andere onderzoekscoördinatoren van onze opleidingsschool, we gaan kijken of we onze presentatiemiddag op een soortgelijke manier kunnen inrichten.”

EN NU?

Van de Kamp: “Onze ontwikkelgroep is een pilot voor kennisgedreven werken. We kijken hoe we praktijkgericht onderzoek kunnen doen en hoe we gebruik kunnen maken van bestaand onderzoek. Naast dat we de kennis opbouwen over kennisgedreven werken hopen we dat de deelnemende docenten hun enthousiasme op hun collega's kunnen overbrengen. De manier waarop we het nu hebben opgezet vinden ze erg prettig, het sluit aan op hun eigen vragen en de ontwikkelgroep geeft een duidelijke structuur. Er zijn meerdere controlemomenten. Heb ik een goede onderzoeksvraag? Kan ik het onderzoek binnen de gestelde tijd uitvoeren?

Daarnaast weten we dat je ook moet aansluiten op de schoolbrede ontwikkeling, want dan voorkom je dat het eindresultaat van een onderzoek uiteindelijk niet past op je school. We gaan dus meer van deze ontwikkelgroepen doen, ook op onze andere scholen. Waar het vooral om draait is geloven in kennisgedreven werken. Hopelijk geeft het Nationaal Programma Onderwijs ons een zetje in de goede richting, want daar zullen we ook moeten onderzoeken en analyseren. Dan kunnen we de meerwaarde voor leerlingen, collega's en de organisatie laten zien.”

“Ik voel me enorm gestimuleerd. We krijgen steeds meer aanknopingspunten voor beter onderwijs, voor een beter leerproces van leerlingen.”

Drukker: “Met Helma heb ik het al gehad over het aansluiten op vragen van docenten. Het gaat dan vaak om didactische thema's. Er zijn genoeg beleidsmatige thema's om te onderzoeken, alleen zijn die vaak minder tastbaar. En dus minder interessant voor docenten. Actief leren is wel een goed thema, merk ik. Dit schooljaar willen we een visie op kennisgedreven werken hebben. Waarom doen we dit? Hoe doen we het? En hoe vertalen we die ideeën naar concrete activiteiten? We willen meer docenten die met een eigen leervraag aan de slag gaan. Ook gaan we docenten en LIO's koppelen. Studenten nemen het kennisgedreven werken de school in,



docenten hebben veel kennis en ervaring. Dat was altijd al ons idee, maar het was er nog niet van gekomen. Daarom vind ik het mooi dat Albert Noord op zijn school docenten en LIO's meer wil laten samenwerken.

De stichting is bezig met het uitrollen van het strategisch beleidsplan voor de komende jaren. Het zou heel waardevol zijn als onderzoek en kennisgedreven werken daar een structureel onderdeel van zijn. Dit hoop ik met de nieuwe programmamanager op te pakken. Dan kun je met onderzoek echt bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en hebben we meteen een langetermijnperspectief tot 2023."

Robben: "Als ik naar mezelf kijk, zie ik dat ik gegroeid ben in mijn rol. Die is meer schoolbreed geworden. Aan de ene kant ben ik door het traject zichtbaarder als onderzoekskoördinator. Ik heb ook meer kennis en ervaring om collega's te helpen. Mijn intentie is om proactiever te zijn. Zie ik een ontwikkeling of vraagstuk, dan zal ik meteen vragen of ik kan aanschuiven of meedenken. Het is ook gewoon lef hebben. Ik zie dat bij andere onderzoekskoördinatoren in onze Alliantie VO: die pakken hun rol."

Als werkgroep schrijven we nu het advies voor de schoolleiding over de maatwerkprogramma's. De vraag is: kunnen we op basis van al onze bevindingen zo'n plan schrijven? Of roepen die juist meer vragen op? Daarbij moeten we ons voor ogen houden dat wij het beleid niet maken. We dragen de mogelijkheden aan. We kunnen ook met tussenoplossingen komen. Het zal spannend worden, ook om andere docenten mee te krijgen. Niet alle maatwerkpioniers zitten in onze werkgroep. Die zullen zeker kritische vragen hebben. En dat is alleen maar goed."

TIPS MARTIJN ROBBERN

- Begin klein door af te spreken om de bijeenkomst van een werkgroep/team/mentorenoverleg/etc. af te sluiten met een kleine onderzoeksvraag waarvoor iedereen voor de volgende bijeenkomst wat data verzamelt door bijvoorbeeld een of enkele leerlingen of collega's een korte vraag te stellen.
- Kies een onderzoeksthema dat aansluit bij waar leraren in hun dagelijkse praktijk mee bezig zijn.

TIPS HELMA VAN DER KAMP

- Sluit zoveel mogelijk aan bij bestaande vragen binnen de organisatie. In ons geval waren er werkgroepen die op thema's, zoals coaching, vastliepen.
- Geef docenten zoveel mogelijk ruimte om binnen de gestelde kaders hun onderzoek naar eigen behoefte en inzicht in te vullen.
- Deel successen en minder geslaagde ontwikkelingen.

TIPS TOM DRUKKER

- Focus de onderzoeksthema's op het leren van leerlingen en hoe leraren dat kunnen organiseren. Dat is uiteindelijk de bedoeling van het onderwijs daar is iedereen in je organisatie ook warm voor te maken. Dit inspireert betrokkenen enorm en richt de opbrengsten ook op waar ze moeten landen: in de klas.
- Maak veel 'critical friends'. Betrek anderen vanuit alle lagen en onderdelen uit je organisatie bij alle fasen van de plannen die je maakt. Al die inbreng vanuit verschillende perspectieven maakt de plannen veel sterker en leidt tegelijkertijd tot steun voor de uitvoer ervan.

DE ROL VAN KENNISGEDREVEN WERKEN

VOOR SCHOOLLEIDERS

Met 'kennisgedreven werken' gaat het enerzijds om het handelen van de individuele onderwijsprofessional, aan de andere kant om de ontwikkeling van een sectie of team. En van de hele school. De schoolleider vervult daarin een belangrijke rol. Hoe hebben de schoolleiders van de drie scholen hun rol opgepakt in de afgelopen maanden? Tot welke inzichten zijn ze gekomen? En welke tips hebben ze voor andere schoolleiders?



Bram Verweij
Teamleider bovenbouw havo/vwo
Citadel College



Kees Maas
Directeur Dr. Mollercollege



Albert Noord
Rector Harens Lyceum en voorzitter
Groninger Opleidingsschool

Verweij: “De werkgroep van docenten start bij het waarom we dingen doen. Waarom zijn de maatwerkprogramma’s zoals ze zijn? Hoe zouden we dat kunnen verbeteren? Daar word ik blij van. Het begint bij vertrouwen van mijn kant. Als ik geen vertrouwen had in de professionaliteit van deze mensen hadden we nooit moeten beginnen. Aan de andere kant is het niet zo dat we als schoolleiding klakkeloos hun advies opvolgen. In een professionele organisatie neem je het serieus, je toetst het advies op de kaders die je hebt.

Als schoolleiding zijn we bezig met het nieuwe schoolplan. We formuleren de ambities voor 2024. Normaal gesproken formuleren we die zelf, nu laten we het onderdeel maatwerkprogramma’s open. Bij dit soort plannen heb je de drieslag richten - inrichten - verrichten. Richten is doorgaans het territorium van de schoolleiding, nu vragen we de werkgroep hierin mee te denken en ook voorstellen te doen voor het inrichten, het implementeren van de plannen. Ik moest laatst denken aan de uitspraak van commentator Theo Reitsma na de EK-finale van 1988: ‘dat is een goed stel, hoor’. Zo denk ik ook over onze docenten. Ik realiseer me dat we in het verleden te weinig gebruik hebben gemaakt van hun kennis.”

INITIATOR - ACTOR - ONDERSTEUNER

“Ik worstel wel met mijn plek in het geheel. Je hebt de driehoek initiator - actor - ondersteuner. Ik ben de initiator van de werkgroep. Het laatste dat ik wil, is me te veel bemoeien met de groep, dan ga ik mijn eigen advies schrijven. Wat je als initiator ook niet moet doen is uit beeld verdwijnen. Dat is best een lastig dilemma. Daarnaast hebben we de verantwoordelijkheden dieper in de organisatie gelegd. We hebben aan de groep docenten een mandaat gegeven om met een plan voor de maatwerkprogramma’s te komen. Ik moet dus van mijn stoel af en vertrouwen hebben in hun ideeën. De legitimatie daarvan ligt in het onderzoek en de onderbouwing. Overigens ben ik natuurlijk nog steeds de verantwoordelijke voor het hele proces, ook als het mis gaat.

We willen een duidelijke maatwerkmenukaart voor de leerlingen. Daarnaast gaat de kunst van het vertragen en het onderzoekend handelen ons de komende jaren heel erg helpen. We willen niet alleen docenten die de juiste vragen kunnen stellen, maar daar ook naar handelen. Zo werk ik als teamleider. Ik wil dat als mensen bij mij binnenkomen ze al een oplossing voor hun vraag hebben bedacht en dat we die dan gaan bespreken.”

VERTRAGING

“Persoonlijk heb ik veel aan kennisgedreven werken: vooral door de vertraging. Je gaat secuurder en beter naar de ontwikkelingen in je school kijken. Ik pas het toe in mijn dagelijks werk, bijvoorbeeld in MT-vergaderingen. Het betekent ook dat ik veel meer nadenk over welke vragen ik moet stellen. Niet alleen aan mijn docenten, maar ook aan mezelf. Ik wil loskomen van aannames die ik heb zodat ik gefundeerd beslissingen kan nemen en plannen voor de toekomst kan maken. Dat is een prettige manier van werken.

“Persoonlijk heb ik veel aan kennisgedreven werken: vooral door de vertraging. Je gaat secuurder en beter naar de ontwikkelingen in je school kijken.”

De grote uitdaging is om deze manier van kijken en handelen het hele schooljaar vol te houden. Tot en met december heb je tijd om onderzoek te doen, om na te denken. Vanaf de kerstvakantie komt er steeds minder tijd, je gaat dan toch weer op je onderbuikgevoel af en je gaat aannames doen. Terwijl je juist in die periode belangrijke besluiten over het schooljaar erna moet maken. We moeten dus ook in de tweede helft de tijd vinden om te vertragen. Dat is lastig, zeker als er iets urgents speelt, zoals een probleem met onzekere docenten of veel boze ouders. Ook dan wil je dat je de tijd kunt nemen.”

EEN HELDER VERHAAL

“Ik ben een groot bewonderaar van de Amerikaanse futurist Peter Schwarz. Hij zegt: ondernemen is vooruitkijken, niet in cijfers maar in verhalen. Het gaat om taal, om overredingskracht, om een onderbouwd en helder verhaal. Als je dat over de Bühne kunt brengen en alle stakeholders deelgenoot kunt maken van dat verhaal, krijg je vertrouwen. En de tijd om goede besluiten te kunnen nemen.”



TIPS VAN BRAM VERWEIJ

- Stap af en toe af van je eigen stoel en houd tegelijkertijd de band met de mensen levend. Blijf in gesprek.
- Wees je altijd bewust van je rol in het proces. Blijf de driehoek initiator - actor - ondersteuner in de gaten houden.
- Geef een mandaat aan je team. Het zijn hoogopgeleide professionals die hun leerlingen als geen ander kennen.
- Door het team zelf mee te laten schrijven aan beleid, vergroot je de betrokkenheid. En onderzoek helpt voor de legitimiteit van de plannen.
- Zorg voor tijd en ruimte om te vertragen, op alle momenten in het schooljaar.
- Wees je bewust van je onderbuikgevoelens en aannames. Probeer daar los van te komen.



Maas: “Het belang van onderzoek is groot, het brengt heel veel zaken bij elkaar. Onderzoek is een aanjager van het leren. Niet alleen voor docenten die onderzoek doen, ook voor de grotere groep. We willen als school dat iedereen in beweging blijft, je persoonlijke ontwikkeling moet je permanent onderhouden. Die cultuur, dat je jezelf continu verbetert, begint te groeien in onze school. Net als de cultuur van de theoretische basis: initiatieven en keuzes met onderzoek onderbouwen. Voor mij is het belangrijk dat mensen zich veel meer bewust zijn van hoe leren gaat bij leerlingen en daarnaar handelen. Dat heeft een positieve weerslag op het onderwijs, op de pedagogiek en op de didactiek.

Het is een mentaliteitsverandering. Ik zie dat docenten verantwoordelijkheid willen nemen voor hun lessen, ze willen leerlingen het beste onderwijs bieden. Ze stellen minder de vraag of hun lessen goed zijn en hoe ze die kunnen verbeteren. Dat is wel een belangrijk onderdeel van je professioneel handelen. Waar we vanaf willen is dat mensen wachten tot hen wordt verteld wat ze moeten doen. Nee, niet achterover leunen, maar vanuit jezelf de juiste vragen stellen. Kritisch naar jezelf kijken. En dat ook anderen laten doen. Ik begrijp dat dat erg spannend is, maar het heeft wel een enorme meerwaarde voor jezelf en je leerlingen. Onderzoek is een belangrijk aspect in dat proces.”

“Onderzoek is een aanjager van het leren. Niet alleen voor docenten die onderzoek doen, ook voor de grotere groep.”

VISIE OP COACHING

“In ons nieuwe onderwijsmodel staan eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid van de leerling centraal. De inhoud van dat model is groeiende. Vanuit de docenten kwam wel een aantal prangende vragen. Hoe organiseer je dit type onderwijs? Wat betekent het om hen meer ruimte te geven en zelf keuzes te laten maken? Hoe begeleid je dat, hoe coach je leerlingen? Voor die laatste vraag hebben we een werkgroep opgericht met docenten. Alleen, na een tijd kwamen ze niet verder. Toen zijn we een ontwikkelgroep gestart binnen onze Academische Opleidingsschool, onder begeleiding van Fontys Hogescholen.

Mijn verwachting is dat we binnenkort mensen een perspectief kunnen bieden als het gaat om coaching: hoe zien we coaching, wat betekent dat voor ons onderwijs en wat voor effect heeft dat op jezelf als professional?”

DE ROL VAN DE SCHOOLLEIDER

“Als je kennisgedreven werken de school in wilt krijgen, vraagt dat ook om een bepaald type leiderschap. Je vraagt een ommezwaai van mensen, dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun onderwijs. Dan moet je als leidinggevende gesprekspartner en klankbord zijn, aanjager en enthousiasmeerder. Natuurlijk, je bent geen vrienden, als directeur heb je ook een visie en een beleid uit te voeren. Maar de gesprekken die ik voer wil ik meer laten zijn dan een functioneringsgesprek. Je wilt erachter komen wat mensen drijft, waar ze enthousiast van worden. En je moet als directeur natuurlijk het uithangbord van je eigen woorden zijn. Het is belangrijk om steeds te beseffen dat we bezig zijn met de ontwikkeling van mensen zelf. We hebben een nieuw onderwijsconcept. We weten wat we willen, maar niet waar het eindigt. Dat vraagt om gesprekken, om steeds weer uitleggen waarom je het doet. Daarom is de ontwikkelgroep zo belangrijk, zij geven het onderwijsconcept meer body. En ze laten zien waarom onderzoek zo belangrijk is voor de schoolontwikkeling.”



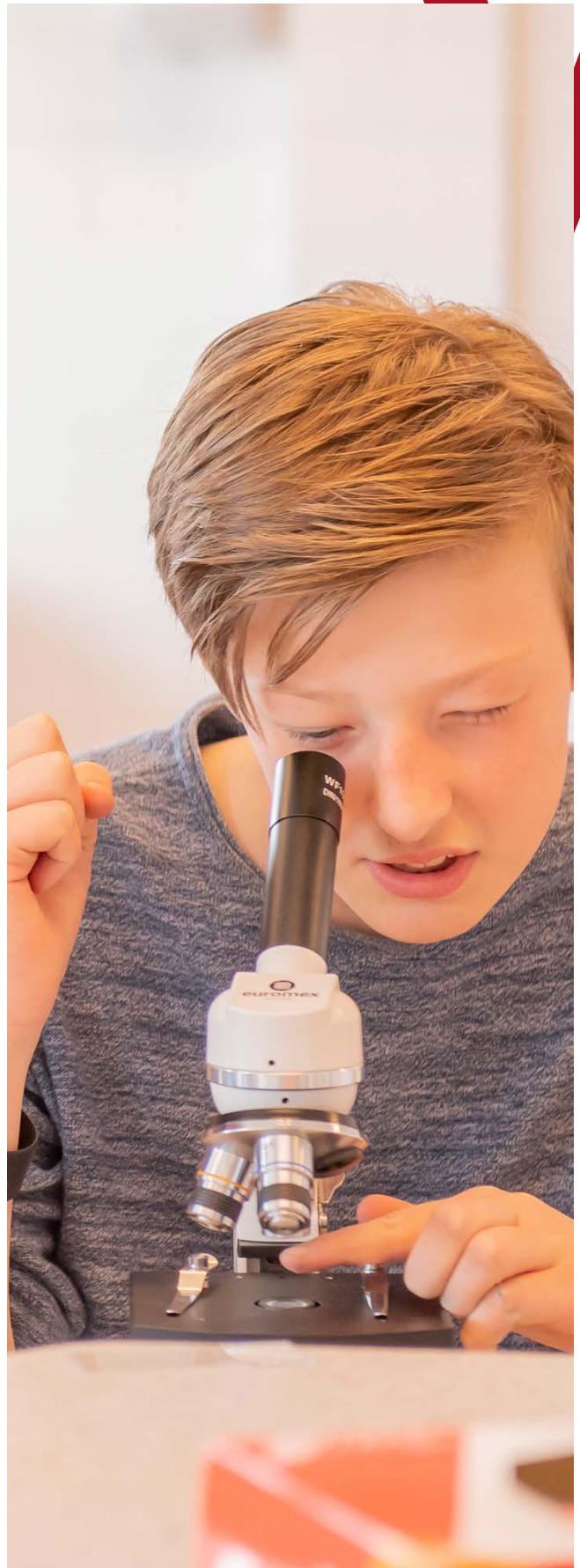
Kees Maas

BREDERE SCOPE

“Als directeur ben ik helaas niet zo betrokken bij de ontwikkelgroep als ik zou willen zijn. Gelukkig houdt Helma van der Kamp, onze coördinator academie en onderzoek, me op de hoogte. We spreken elkaar zeer regelmatig. Dat zijn mooie momenten omdat het vaak over de inhoud gaat. Die gesprekken zorgen ervoor dat ik op een andere manier het gesprek kan aangaan met mijn collega-directeuren en teamleiders. De scope is breder. Hoe meer je zo gaat kijken, hoe meer je bezig bent met de integraliteit van de school. Alles hangt samen. Besef je dat niet, dan kunnen beslissingen gaan schuren. Het bezig zijn met het bevorderen van de integraliteit is een hele boeiende, leerzame opdracht.”

TIPS VAN KEES MAAS

- Geloof in het belang van kennis, of dat nu van buiten komt of vanuit je organisatie. Je bent het uithangbord van je beleid.
- Wees als schoolleider aanjager en gesprekspartner.
- Als je mensen in je team voor het eerst onderzoek laat doen, maak het dan niet te zwaar. Zorg dat het behapbaar en aantrekkelijk is. Het belangrijkste is dat mensen ervaren welke meerwaarde onderzoek heeft voor hun onderwijs. Zorg dus ook dat het onderzoeksthema aansluit bij de vragen van docenten.
- We gaan ook meer en meer af van jaarlijkse functioneringsgesprekken, we willen een doorlopend gesprek over ontwikkeling. Belangrijk is dat medewerkers zelf formuleren wat ze willen bereiken.
- Zoek partners buiten de school: andere scholen, hogescholen, lerarenopleidingen, universiteiten. Benut hun kennis en expertise.
- Doe eens mee aan een NRO-onderzoek. Ze hebben vaak scholen nodig. Het kost tijd en energie, maar het levert ook veel op.



Noord: “Onderzoek is een manier van kijken. Je wilt je onderwijs verbeteren, nieuwe dingen proberen en die ook weer onderzoeken. Tijdens een studiereis naar Australië zag ik hoe de betere scholen deze aanpak hadden. Het ging er bij hen om hoe je onderzoek kunt gebruiken om je onderwijs te verbeteren. Dat is wat ik ook wil in mijn school. Dat docenten blijven vragen: hoe kan ik het beste onderwijs voor mijn leerlingen vormgeven?”

Onderzoek is voor mij je steeds blijven ontwikkelen, nieuwsgierig zijn en jezelf af en toe weer opnieuw uitvinden door bijvoorbeeld te switchen van baan. Onderzoek is ook iets niet zomaar als waarheid aannemen of tevreden zijn met “zo doen we dat altijd hier”. Je moet dus altijd op zoek naar of iets beter of efficiënter kan.”



Albert Noord

AANNAMES EN ONDERZOEK DOEN

“Ik heb lang in de ICT gewerkt. Dat is bij uitstek een sector waar je je moet blijven ontwikkelen, want anders halen je concurrenten je in. De ontwikkelingen gaan daar enorm snel. Dat heeft me geleerd kritisch te kijken en altijd vragen te stellen. Die houding heb ik meegenomen naar het onderwijs. Ik ben nu bijna vijftien jaar schoolleider en het blijft me verbazen hoe beslissingen worden genomen. Veelal gebeurt dat door aannames. Nee, je moet onderzoek doen en uitvinden waar het echt aan ligt. Waarom bijvoorbeeld een klas minder presteert dan een andere. Dan pas kun je goede acties ondernemen.

Ik denk dat we ook anders naar ontwikkelingen op school moeten kijken. In de ICT hadden we binnen een maand iets onderzocht en dan konden we weer verder. Op een school ga je eerst een jaar overleggen en dan een jaar uitproberen. We focussen ons te veel op het schooljaar. Neem het perspectief van de leerling: die zit vier tot zes jaar op een school. Dan is twee jaar bezig zijn met een nieuwe ontwikkeling heel erg lang.”

KLEINE ONDERWIJSTEAMS

“In mijn school hebben we nu onderwijsteams geformeerd, dat zijn kleine teams die kennisgedreven aan de slag gaan. We hebben een aantal thema's benoemd: online lesgeven, samen ontwikkelen en samen lesgeven. We hebben het plan net met de MR besproken, die zijn positief. Daardoor maak je het plan ook meer van de docenten zelf. Het is natuurlijk nogal iets wat we vragen van hen. Voor sommigen zal het een hele omslag in het denken zijn. Dan wil je dat docenten de meerwaarde zien, en zeker ook dat ze de verantwoordelijkheid voelen.

“Onderzoek is iets niet zomaar als waarheid aannemen of tevreden zijn met “zo doen we dat altijd hier”. Je moet altijd op zoek naar of iets beter of efficiënter kan.”

Vorig jaar heb ik met alle docenten, 140 in totaal, individueel gesproken. We hebben het over onderwijs gehad, over hun ambities en over de plannen die ik heb. In die gesprekken merkte ik dat verreweg de meeste docenten zich willen ontwikkelen. Dat ze bezig willen zijn met het verbeteren van hun onderwijs. Die ambities koppelen we aan het plan van de onderwijsteams en aan het kennisgedreven werken.”

TIJD MAKEN

“De factor tijd blijft lastig. Je kunt mooie plannen hebben, maar je zult de mensen wel moeten faciliteren. Onderzoek en reflectie kosten nu eenmaal tijd. In die fase zitten we nu. We hebben een plan en we kijken nu hoe we dat volgend schooljaar gaan uitvoeren. Met de onderwijscoördinatoren en vakgroepvoorzitters heb ik gesprekken met als belangrijkste vraag: hoe creëren we tijd? Dat betekent ook dat we sommige dingen niet meer kunnen doen. Wat laten we dan vallen? We bepalen ook de kaders voor de onderwijsteams: waar gaan ze wel over en waar niet? Als ze onderzoek hebben gedaan, mogen ze dan zelfstandig ook zaken aanpassen?”

Het Nationaal Programma Onderwijs zie ik als een mooie katalysator voor kennisgedreven werken. In de aanvraag moeten we een analyse maken, over de leerlingen, de leerjaren en de vakken. Dan kom je meteen in de onderzoekende houding: analyses maken, bespreken, reflecteren, beslissingen nemen en een plan van aanpak maken. Met de onderzoekcoördinatoren van al onze scholen gaan we nu bespreken hoe we dit gaan aanpakken. Het biedt in ieder geval heel veel kansen.”

TIPS VAN ALBERT NOORD

- Wees altijd kritisch. Vermijd beslissingen gemaakt op basis van aannames.
- Het zorgen voor een onderzoekende cultuur begint bij de structuur. Begin met een aantal kleine teams die onderzoek gaan doen. Ondersteun hen en laat hen de meerwaarde ervaren.
- Kennisgedreven werken moet in de structuur van de school terechtkomen. De sleutel ligt bij de secties en onderwijsteams zelf. Daarom moet je de verantwoordelijkheid neerleggen bij de sectievoorzitters en de onderwijscoördinatoren.
- Zorg voor een data-analist of een andere specialist die de teams kan ondersteunen bij het doen van onderzoek.
- Maak ook tijd voor je docenten om dit te kunnen doen. Faciliteer dus.
- Als schoolleider moet je kennisgedreven werken belangrijk vinden, het continu onder de aandacht brengen en op de agenda zetten.
- Vraag naar de ambities van docenten, naar wat willen ze bereiken in hun lessen. En koppel dat aan kennisgedreven werken en hun persoonlijke ontwikkeling.
- Geef ruimte en vertrouwen en deel succes!



DE ROL VAN KENNISGEDREVEN WERKEN

VOOR DOCENTEN

De docenten die we de afgelopen maanden hebben gevolgd zijn, ieder op hun eigen manier, bezig geweest met kennisgedreven werken. Eveline van Dijk en Judith Werther namen (en nemen) deel aan een werkgroep om een deel van het onderwijs van hun school te onderzoeken en te verbeteren. Alex van den Berg is aangesteld als didactor 'Actief leren'. Wat betekent kennisgedreven werken voor hen? Wat betekent het voor hun dagelijkse onderwijspraktijk en hun eigen professionaliteit?



Eveline van Dijk
Docent geschiedenis Citadel College



Judith Werther
Docent Nederlands Dr. Mollercollege



Alex van den Berg
Didactor 'Actief leren' bij Stichting Openbaar Onderwijs Groningen, leraar scheikunde Praedinius Gymnasium en vakdidacticus scheikunde bij de lerarenopleiding RUG

Van Dijk: “Hoe kan het onderwijs steeds beter zodat elke leerling eruit kan halen wat erin zit? Dat is de vraag die ons als docenten leidt. We zijn op onze school heel veel bezig met vernieuwen, maar we staan te weinig stil bij wat we doen. Daarom is het mooi dat we nu dit traject zijn gestart.

Zelf ben ik pas later in mijn loopbaan onderzoek gaan doen. Ik heb eerst de tweedegraads lerarenopleiding gedaan en, na een aantal jaren, ook de eerstegraads. Dan ga je ook meer onderzoek doen. Ik vond het leuker dan ik had gedacht. En relevant. Vroeger maakte ik mooie lessen, ik dacht er alleen te weinig over na. Waarom doe ik het op deze manier? Kan het anders? Welke werkvorm past bij dit leerdoel? Nu kan ik makkelijker variëren met werkvormen en inhoud. Door mijn lessen regelmatig tegen het licht te houden kom ik beter beslagen ten ijs, met meer zelfvertrouwen. Ik denk niet alleen dat ik het goed doe, ik heb dat ook onderbouwd.

Door te onderbouwen wat je doet, kun je je verantwoordelijke richting anderen. Docenten zijn onderwijsprofessionals en hebben veel ervaring. Ze kijken niet zo snel af van hun manier van lesgeven, simpelweg omdat iets nieuw is. En terecht. Ze willen weten wat werkt, waarom het werkt en wat de verwachte resultaten zijn. Daar is onderzoek voor nodig.”

EVALUATIE VAN MAATWERKPROGRAMMA'S

“Dat geldt natuurlijk helemaal voor dit evaluatietraject van de maatwerkprogramma's. Heel veel van mijn collega's zijn hier al jaren mee bezig, dan kun je niet zomaar aanpassingen doen.

Wat hebben we gedaan? Met tien docenten hebben we de zes programma's onderzocht en geëvalueerd. Stap een was de overkoepelende onderzoeksvraag vaststellen. Tijdens onze eerste sessie hebben we het daar langdurig over gehad. Dan merk je ook hoe kritisch we zijn, op een positieve manier. Iedereen wil de onderzoeksvraag zo helder en bruikbaar mogelijk maken. Uiteindelijk zijn we uitgekomen op: welke doelen die we onvoldoende in de reguliere lessen behalen, kunnen we wel behalen in de maatwerktrajecten?

Vervolgens hebben we gekeken naar de doelen die we willen behalen met de maatwerkprogramma's en die we niet halen in regulier onderwijs. En hoe verhouden de maatwerkprogramma's zich tot elkaar als het gaat om de doelen. Hoe kun je daarmee omgaan? Neem onze Delta-uren en Zelfstandig Bovenbouwuren. In de kern gaat het om hetzelfde principe: leerlingen hebben uren die ze naar eigen inzicht kunnen inzetten. De doelen zijn ook vrijwel identiek: leerlingen kunnen meer hun eigen werk plannen, we willen dat daardoor hun motivatie omhoog gaat en dat de docent meer tijd heeft voor de individuele leerling. Alleen de achtergrond en de ontstaansgeschiedenis is anders."

"In groepsverband onderzoek doen naar je onderwijs zet ingebakken denkwijzen goed onder druk."



Eveline van Dijk

LEREN KIEZEN

"In groepjes hebben we steeds een set maatwerkprogramma's onderzocht die we bij elkaar vonden horen, zoals de Delta - en ZB-uren. Eind maart 2021 zijn we als groep samen gekomen om alles bij elkaar te leggen en een advies voor de schoolleiding te schrijven. Het grappige was, toen ik die ochtend naar de locatie ging had ik andere verwachtingen van wat dat advies zou inhouden.

Mijn idee was bijvoorbeeld: Delta en ZB samenvoegen. Maar wat bleek nou uit het onderzoek: we behalen bij beide programma's niet onze doelen. Het hogere doel is dat we leerlingen willen leren kiezen. Alleen, bij zowel Delta als ZB dwingen we de leerlingen te kiezen tussen een aantal opties. Wat willen de meesten? Een ruimte waar ze alvast hun huiswerk kunnen maken, zodat ze dat thuis niet hoeven te doen, om verschillende redenen.

We waren het als groep al snel eens over het advies. Er moet een overkoepelend programma 'leren kiezen' komen, vanaf de brugklas. Daar passen bijvoorbeeld ook hoger niveau-vakken en versnellen bij. Delta en ZB moeten minder verplicht worden. En leerlingen moeten de keuze hebben voor een huiswerkklas. De stip op de horizon is dat elke leerling zijn eigen mate van keuzevrijheid kiest. Van vrijwel geen keuze (sommige leerlingen vinden dat prettig) tot het inrichten van je eigen rooster. Dat is lange termijn, maar sommige dingen kun je volgend schooljaar al invoeren. Het hoeft niet meteen een systeemwijziging te zijn.

Op basis van gedegen onderzoek stonden we open voor nieuwe ideeën. En die hebben we die dag in een advies verwerkt. Wat ik zelf ook mooi vond is dat we tijdens de discussies steeds terugkwamen op het CAR-model. Dat hebben we allemaal gehad tijdens onze lerarenopleiding, toch verdwijnt het naar de achtergrond. Terwijl de theorie prima inzichtelijk gemaakt voor welke dilemma's we stonden. Het gaat over de autonomie van de leerling."

INGEBAKKEN DENKWIJZEN ONDER DRUK ZETTEN

"In het onderwijs voel je soms dat iets niet loopt. Je gaat dan vaak te veel uit van je onderbuikgevoel, van aannames. Wil je mensen - en zeker docenten - overtuigen om het anders te doen, dan moet je komen met steekhoudende argumenten, met resultaten van goed onderzoek. Dan heb je een hele andere discussie. In plaats van dat je het hebt over of iets echt nodig is, praat je over hoe je een verandering gaat aanpakken. Dat is een andere mentaliteit.

Dan merk je dat je als docent toch wel een solist bent. Daar moet je uitkomen. In groepsverband onderzoek doen naar je onderwijs zet die ingebakken denkwijzen weer eens goed onder druk. Daarnaast word ik gedwongen om na te denken over waar ik mijn informatie vandaan haal. En de kers op de slagroomtaart is dat je je stem kunt laten horen in de schoolorganisatie. Je kunt meebouwen aan het onderwijssysteem."

1 Het CAR-model staat voor competentie, autonomie en relatie, de drie pedagogische basisbehoeften (Luc Stevens).

Werther: “Ik ben om meerdere redenen mee gaan doen aan dit traject. Ik wil mogelijk een masteropleiding gaan doen en onderzoek is dan een belangrijk deel van je studie. Dit traject is daarom een ontdekkingsstocht. Vind ik onderzoek doen leuk? Daarnaast is het een mooie manier om mezelf te ontwikkelen. Het is een podium om te groeien als professional. En de inhoud spreekt me aan. Bij docenten leeft heel erg de vraag hoe je leerlingen op een goede manier coacht. Ons streven als ontwikkelgroep is om duidelijkheid te scheppen voor docenten en leerlingen. Wat zou coaching moeten inhouden binnen het onderwijs op het Dr. Mollercollege?”

Binnen de ontwikkelgroep zijn we in tweetallen of alleen aan de slag gegaan. Het fijne is dat we zelf mochten kiezen met welk onderwerp. Dat betekent je iets kunt kiezen dat dichtbij je ligt. Of waar je al langer een vraag over hebt. In het begin is het zoeken, maar nu hebben we een duidelijk richtpunt om naartoe te werken. Dat geldt voor de hele ontwikkelgroep, voor iedereen is het concreter geworden. Een NASK-collega onderzoekt nu bijvoorbeeld hoe je brugklassers snel enthousiast kan maken voor bètavakken, door natuurkundige zaken op een speelse manier aan te bieden. Niet alle nieuwe leerlingen hebben gelijk een klik met die vakken.”

“Bij docenten leeft heel erg de vraag hoe je leerlingen op een goede manier coacht. Ons streven als ontwikkelgroep is om duidelijkheid te scheppen voor docenten en leerlingen.”

COACHING EN SPREEKVAARDIGHEDEN

“Samen met mijn collega Peter Antonissen onderzoek ik de rol van coaching binnen een doorlopende leerlijn spreekvaardigheid. Binnen onze school, en ook in mijn sectie, is nog te weinig aandacht voor spreekvaardigheid. In eerste instantie was ons idee om met rubrics te werken. Door de gesprekken met onze collega's merkten we dat daarvoor weinig draagvlak was. Dan kun je doorgaan met je idee, maar dan zal er weinig gebruik van worden gemaakt. We hebben voor een andere aanpak gekozen. Op basis van literatuuronderzoek zijn we nu bezig een beoordelingsschema voor spreekvaardigheid te maken. We baseren ons op de klassieke

retorica en meer concreet op de vijf werkstadia van een redenaar, zoals je die leest in De oratore van Cicero. Het gaat om inventio (vinding), dispositio (ordening), memoria (geheugen), elocutio (verwoording) en actio (voordracht). Deze vijf hebben we opgesplitst in thema's met een beschrijving hoe je zo'n thema kunt interpreteren. En dat dan per jaarlaag.



We hebben niet alleen gekeken naar onderzoeksliteratuur, maar ook naar lesmethodes. We hebben de methodes van de onder- en bovenbouw naast elkaar gelegd. We hebben verder niet alleen de methode van een bevriende school ingezien maar ook een van een hogeschool. Op die manier kunnen we zien wat daar verwacht wordt rondom spreekvaardigheid en daarop kunnen we anticiperen in onze leerlijn. Ook erg belangrijk waren de focusgroepen met leerlingen en docenten. Je kunt dan de vragen die je zelf hebt voorleggen: dit zeggen de literatuur en methodes, wat vinden jullie? Doe je dat niet, dan wordt je opziet een papieren tijger.

Uit de gesprekken, de literatuur en eigen ervaringen weten we nu bijvoorbeeld dat het onderdeel inventio lastig is voor brugklassers. Het gaat erom dat ze emotie in hun presentatie moeten brengen, maar als we kijken naar welke vragen ze stellen over wat ze moeten doen, dan zijn die heel erg basaal. Het gaat om de opbouw van een presentatie of hoe je de aandacht vasthoudt. Dan kun je dat onderdeel beter later in hun schoolcarrière aan bod laten komen.

EENDUIDIGHEID CREËREN

“Het uiteindelijke doel is natuurlijk per klas en per niveau aangeven wat je kunt aanbieden als het gaat om spreekvaardigheid. Een concreet product zal dan een poster zijn waarop leerlingen in een oogopslag kunnen zien wat er van hen wordt verwacht op welk moment. Ik hoop dat het uiteindelijk door de hele school wordt omarmd. Als leerling moet je bij Nederlands een presentatie houden, maar ook bij andere vakken als kunst. Dan wil je dat er een eenheid is. Wat we nu terugkrijgen van leerlingen is dat het erg leraar-afhankelijk is hoe je presentatievaardigheden worden beoordeeld. De een let op de inhoud, de ander op je houding, de derde weer of je alles uit je hoofd doet. We willen per leerjaar eenheid in de beoordeling bieden.

Ik merk wel dat ik onderzoek doen erg leuk en interessant vind. Het is boeiend om met je vak bezig te zijn en jezelf te ontwikkelen. Door jezelf te verdiepen in een bepaald thema of werkvorm word je slimmer. En je kunt dit ook toepassen in de lespraktijk, dat maakt het helemaal mooi. Ik zou de komende jaren vaker kennisgedreven willen werken en niet op de automatische piloot staan. Daarmee maak je het onderwijs beter en blijf je zelf in beweging.”

“Door steeds vragen te stellen, door kritisch naar jezelf te kijken, word je een betere leraar.”

Van den Berg: “Sinds begin dit jaar ben ik didactor. Dat voelt erg goed. Ik ben altijd al bezig geweest om te zorgen dat onderzoek meer in het onderwijs komt. Zowel in mijn rol als leraar als bij de lerarenopleiding. Wat ik veel zie is een oppervlakkigheid in analyses, als het gaat om onderwijs of om individuele leerlingen. Neem bijvoorbeeld rapportvergaderingen, als het gaat om een leerling die niet zulke goede cijfers haalt, is de uitleg vaak: hij kan het niet of hij moet beter zijn best doen. In mijn ogen kan dat oordeel veel genuanceerder. Onderzoek is daar het middel voor, om er echt achter te komen wat er speelt. Ik besef dat dat tijd en energie kost, maar we hebben het wel over de ontwikkeling van jonge mensen. Die verdienen dat. Dat is mijn drive om dit te doen.

Lesgeven vind ik fantastisch, of dat nu is aan vo-leerlingen of LIO-studenten. Vanaf het begin af aan heb ik altijd wel de behoefte gehad om me te verbeteren, om me verder te ontwikkelen. Een van de kernpunten van de lerarenopleiding is dat studenten hun

keuzes kunnen onderbouwen. Die ervaringen neem ik mee in de les, bijvoorbeeld door veel meer te vragen naar de gedachtegang van een leerling. Ik zoek steeds naar werkvormen waardoor ze hun gedachtes en antwoorden beter kunnen formuleren. Of hoe je de motivatie van leerlingen kunt verhogen.



Alex van den Berg

Kijk, iedereen heeft het over motivatie, maar uiteindelijk is het een zeer complex geheel. Wat iemand onder motivatie verstaat, hangt onder andere af van wat diegene uit zijn leerlingen wil halen. Waarom ben je als docent op school? Door steeds vragen te stellen, door ook kritisch naar jezelf te kijken, word je een betere leraar. Met onderzoek in het onderwijs maak je belangrijke thema's inzichtelijk. Containerbegrippen als actief leren, metacognitie of motivatie vertaal je zo in passend gedrag van een docent of leerling. Pas dan begrijp je wat die thema's werkelijk inhouden. Daar ben ik van overtuigd.”



DE ROL ALS DIDACTOR

“Drie aspecten van mijn rol vind ik belangrijk. Als je kijkt naar het didactoraat an sich dan wil ik met anderen, zoals Tom Drukker, een visie ontwikkelen op actief leren voor de stichting. Dat is iets wat me enorm aanspreekt, bij de universiteit ben ik daar veel mee bezig. Ik besteed in mijn colleges veel tijd aan het onderwerp actief leren. Wat me dan steekt is dat mijn studenten terugkomen van een stage en aangeven dat ze veel docenten op een passieve manier zien lesgeven. Die manier van werken is de afgelopen decennia zo gegroeid, volgens mij is het op veel scholen ook geen thema om dat anders te doen. Mijn bredere taak is om docenten zelf een onderzoekspraktijk te laten opzetten, ze op een evaluatieve manier naar hun eigen onderwijs laten kijken. Als derde punt hoort daarbij dat je ook gebruik maakt van de kennis en ervaringen van anderen.

Met een clubje docenten werk ik nu op de Lesson Study-manier. In kleine teams van circa vier personen onderzoeken ze hun eigen lespraktijk onder andere door leerlingen hardop mee te laten denken. We hebben nu ongeveer vijftien docenten die meedoen, de eerste bijeenkomsten hebben we net gehad. Ik wil dat ze vertrekken vanuit een onderzoeksvraag en daar goed over nadenken. Beperk je daarbij tot hoe de leerling denkt. Probeer een dataverzameling op te zetten die makkelijk uitvoerbaar is. Probeer analytisch te luisteren naar wat de leerling zegt. Ik heb veel professionele leergemeenschappen geleid, en ik heb ook veel mensen zien afhaken. Daarom probeer ik het zo compact en duidelijk mogelijk te maken.

Een andere absolute voorwaarde is dat de onderzoeksvraag past bij de docent, die moet uit henzelf komen. Als het iets is waar ze in hun eigen lespraktijk tegenaan lopen is de motivatie veel groter om een oplossing te vinden. De overgang naar kennisgedreven werken is al lastig genoeg. Als ze er niet uitkomen, grijpen docenten vaak naar het aloude adagium van: hoeveel tijd heb ik, hoeveel ruimte heb ik. Terwijl je wilt dat ze nadenken over de inhoud. De onderzoeksonderwerpen van de docenten in mijn clubje zijn dan ook erg divers. Hoe kun je leerlingen laten nadenken over hun eigen leren? Hoe werkt de visie van een school door in de werkvloer, bijvoorbeeld montessorionderwijs?”

MEERWAARDE

“Tom en ik willen hiermee ook laten zien wat de meerwaarde van kennisgedreven werken is. Zoals Tom al aangaf, we werken nu toe naar het beleidsplan van de stichting voor de komende jaren en de integratie daarin van de didactoren. Zoals het er nu voor staat hebben we alleen dit schooljaar financiering. We moeten dus snel laten zien wat we hebben gepresteerd. Overigens, als we met deze docenten in vier maanden tijd niet kunnen laten zien wat er mogelijk is, dan moet je jezelf achter de oren krabben: is dit wel een haalbare kaart? Ik heb zeker alle vertrouwen dat het ons gaat lukken.

We zullen met de directeuren van de verschillende scholen gaan praten, om ze te laten zien wat er allemaal mogelijk is. Professionalisering van docenten is wat mij betreft daar ook een onderdeel van. Nu is nascholing vaak verplicht en heeft die de vorm van een middagbijeenkomst of cursus. Ik zou veel meer een langdurige relatie willen opbouwen met docenten en de professionalisering organiseren rond wat de docent nodig heeft.

WAT IS LESSON STUDY?

Lesson Study (LS) is een professionaliseringsmethode waar docenten in kleine teams van circa vier personen hun eigen lespraktijk onderzoeken met behulp van observaties van leerlingen. De methodiek bestaat globaal uit drie stappen.

- **Stap 1: het samenstellen van een groepje docenten.**
Zij stellen rond een gezamenlijk ervaren probleem een onderzoeksvraag op, lezen literatuur en werken een bijbehorend plan voor een zogenaamde onderzoeksles uit.
- **Stap 2: een onderzoeksles geven in een klas van een docent van het team.**
De andere leraren observeren bepaalde leerlingen die ze naderhand ook bevragen, en de les wordt nabesproken en eventueel bijgesteld, waarna deze tweede stap in een andere klas kan worden herhaald.
- **Stap 3: reflecteren en delen van opbrengsten.**
De laatste stap is het terugblikken en reflecteren op het hele proces en alle verzamelde data: wat hebben we hiervan geleerd? Waar willen we mee verder? Wat gaan we meteen in onze praktijk veranderen? Het groepje bereidt een ‘product’ voor om opgedane kennis en inzichten met collega’s te delen.

Meer weten? Kijk op lessonstudy.nl/online

REFLECTIE DOOR QUINTA KOOLS

DE KRACHT VAN KENNISGEDREVEN WERKEN

In de artikelenreeks 'Op onderzoek uit' (VO-raad, 2021) worden drie vo-scholen geportretteerd die bezig zijn hun onderwijsorganisatie meer 'kennisgedreven' vorm te geven. In deze overkoepelende reflectie bekijk ik welke elementen in hun aanpak te herkennen zijn en hoe die vanuit professionaliserings- en innovatieperspectief te duiden zijn.

Kennisgedreven werken (of onderzoekend werken) maakt een school tot een lerende organisatie. Om de onderwijspraktijk te verbeteren maakt de school gebruik van kennis van binnen en buiten de school. Het gaat daarbij zowel om de onderwijspraktijk in de klas (waarin het leren van leerlingen centraal staat) als om de onderwijspraktijk van de school als geheel. In een lerende organisatie is het vanzelfsprekend om steeds het eigen handelen kritisch te beschouwen en op die manier bezig te zijn met professionalisering. Als dat geldt voor iedereen die in die organisatie werkt, zoals leraren, leidinggevenden en bestuurders², ontstaat een professionele leergemeenschap.

Vanuit de literatuur is bekend wat kenmerken van effectieve professionele leergemeenschappen zijn³; deze vertonen grote overlap met de kenmerken voor effectieve professionalisering van leraren.^{4,5}



Dr. ir. Quinta Kools is werkzaam als lector 'Wendbare Onderwijsprofessionals' bij de Fontys Lerarenopleiding Tilburg. In haar werk richt ze zich op professionalisering van leraren en lerarenopleiders, door middel van het doen van praktijkonderzoek als professionaliseringsstrategie. In haar lectoraat ligt de focus op het opleiden van leraren die voorbereid zijn op hun toekomst als onderwijsprofessional en op het vormgeven van onderwijs van/voor de toekomst.

- 2 Van Wessum, L., & Verheggen, I. (2018). *Leidinggeven aan een lerende school. Welke vragen heb je vandaag gesteld?* Van Gompel & Svacina.
- 3 Keulen, H. van, Voogt J., van Wessum, L., Cornelissen, F., Schelfhout, W. (2015). Professionele leergemeenschappen in onderwijs en lerarenopleiding. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 36(4) 143-160.
- 4 Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van Leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. ICLON/Expertisecentrum leren van docenten.
- 5 Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute. Dit rapport is te vinden op <https://learningpolicyinstitute.org/product/teacher-prof-dev>.

Samengevat zijn de volgende kenmerken van belang:

- A. gerichtheid op vakinhoud, vakdidactiek en leerproces van leerlingen,
- B. zelf actief en onderzoekend leren,
- C. samen met anderen,
- D. langer durende activiteit (niet één middag),
- E. ingebed in schoolbeleid,
- F. ingebed in/ondersteund door een cultuur om te leren.

Met bovenstaande lijst in gedachten kijk ik naar de voorbeelden van de drie scholen. Welke van deze zes kenmerken herken ik terug?

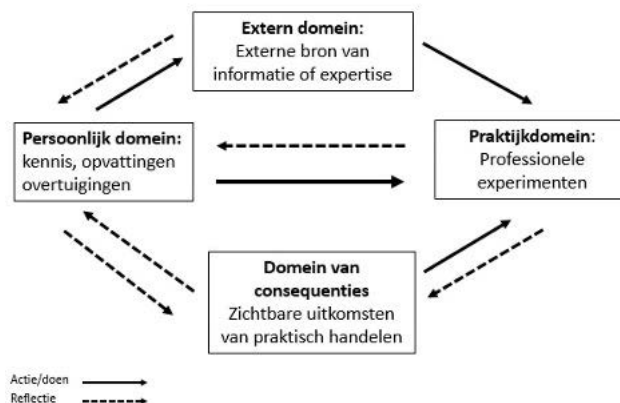
PRAKTIJKGEDREVEN IN THEMATIEK EN UITVOERING

Bij de drie scholen is de thematiek voor het onderzoek een keuze van de (leraren van de) school. Het gaat om onderwerpen die voor leraren van belang zijn en/of die aansluiten bij het onderwijsconcept van de school. Dit is een invulling van kenmerk 'a'. Verder wordt bij de drie scholen gebruik gemaakt van informatie uit de eigen onderwijspraktijk (gegevens uit een les of programma, observaties, gesprekken met collega's en leerlingen).

Een leraar heeft veel mogelijkheden om, binnen zijn werk, een onderzoekende houding vorm te geven.⁶ Onderwijs levert vanzelf onderzoeksgegevens op: een goede leraar verzamelt continu informatie om het leerproces te monitoren en leerlingen feedback te geven. Het gebruik van eigen informatie zorgt voor krachtige verbinding tussen het gekozen thema en het eigen werk. Immers, het gaat om de eigen leerlingen en de eigen school.

Volgens Clarke en Hollingsworth (2002) verloopt professionele ontwikkeling van leraren op een onderzoekende manier, waarbij gebruik wordt gemaakt van (externe) kennis, uitproberen in de onderwijspraktijk, de reflectie daarop en het op basis daarvan ondernemen van een nieuwe actie. In hun *interconnected model of professional growth* laten ze zien dat het leren van leraren plaatsvindt door een combinatie van reflectie en actie tussen verschillende domeinen (zie figuur hiernaast).

- Het externe domein staat voor alle bronnen van informatie die van buiten komen, zoals theorie, experts, een gesprek met een collega, een lesbezoek bij een collega, et cetera.
- Het praktijkdomein is de eigen onderwijspraktijk waar de leraar nieuwe dingen uitprobeert.
- Het domein van consequenties gaat over dingen die je kunt waarnemen uit het praktisch handelen, bijvoorbeeld gedrag van leerlingen of uitkomsten op een toets.
- Het persoonlijke domein bestaat uit de kennis, opvattingen en attitudes van de leraar.



The *interconnected model of professional growth*, ontleend aan Clarke & Hollingsworth, 2002

Clarke en Hollingsworth stellen dat professionele groei ontstaat als je de domeinen via reflectie en actie met elkaar verbindt. Het proces kan starten in elk domein en wordt rijker naarmate er meer domeinen betrokken zijn. Bijvoorbeeld in de Lesson Study van de Groningse scholen is het startpunt dat het leren van leerlingen niet optimaal verloopt (domein van consequenties). De leraren in de groep gaan literatuur lezen (extern domein) en komen op basis van deze vakdidactische input tot een lesontwerp. De ontworpen les wordt uitgevoerd (praktijkdomein). Via observatie en interviews met leerlingen verkrijgen de leraren inzicht in wat deze lesopzet betekent voor het leren van de leerlingen (domein van consequenties). De bevindingen worden besproken en leiden tot nieuwe inzichten en opvattingen (persoonlijke domein). Het model van Clarke en Hollingsworth laat zien dat het leren van leraren bestaat uit het met elkaar verbinden van informatie verzamelen, reflectie en dingen uitproberen. Oftewel: onderzoekend handelen. Het wordt nog krachtiger als leraren dat samen met anderen doen.

ACTIEF ONDERZOEKEND SAMEN MET ANDEREN

Bij de drie scholen is het onderzoekend handelen (kenmerk b) geen individuele aangelegenheid van leraren, maar worden er groepen gevormd (kenmerk c). Onderzoekend werken in groepen komt voor onder verschillende benamingen: professionele leergemeenschappen (PLG), ontwikkelteams (Waalwijk), Lesson Study (Groningen), werkgroepen (Nijmegen), innovatieteams, et cetera. Binnen het werken in groepen kunnen drie vormen voorkomen.⁷ De ene vorm is niet beter dan de andere, maar de manier van samenwerken en de opbrengsten verschillen wel van elkaar.

- De eerste vorm is *parallel inquiry* waarbij elke deelnemer werkt aan een eigen onderzoek. Er is geen verbindend thema, maar

⁶ Fichtman-Dana, N. (2015). *Understanding Inquiry as Stance: Illustration and Analysis of One Teacher Researcher's Work*. Geraadpleegd op 30 januari 2020, van <https://www.learninglandscapes.ca/index.php/learnland/article/view/Understanding-Inquiry-a-Stance-Illustration-and-Analysis-of-One-Teacher-Researcher-s-Work/702>.

⁷ Dana, N. F., & Yendol-Hoppey, D. (2014). *The reflective educator's guide to classroom research: Learning to teach and teaching to learn through practitioner inquiry, 3rd Edition*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

het geven van peerfeedback aan elkaar zorgt voor verbinding in de groep.

- De tweede vorm is *intersecting inquiry*, waarbij elk van de deelnemers vanuit een eigen invalshoek aansluit op een overkoepelend onderzoeksthema. De aanpak van de school in Waalwijk past bij deze vorm, binnen het thema coaching gaan leraren (in tweetallen) aan de slag met een eigen vraag, bijvoorbeeld coaching van leerlingen bij spreekvaardigheid.
- De derde vorm is *shared inquiry*, waarbij de deelnemers samen één thema onderzoekend verkennen. Deze vorm wordt toegepast in Nijmegen, waar een groep leraren samen de doelgerichtheid van maatwerktrajecten bekijkt. Ook in Groningen wordt met deze vorm gewerkt: een gezamenlijk didactisch vraagstuk is de start van een Lesson Study-groep waarin leraren samen het vraagstuk uitdiepen.

KENNIS VAN BUITEN

Naast kennis van diverse bronnen in de eigen school wordt ook kennis van buiten gebruikt, zowel theoretische kennis of kennis uit ander onderzoek (bijvoorbeeld via de NRO Kennisrotonde) als expertise van anderen. Bij de initiatieven van de scholen zijn (onderzoekers van) lerarenopleidingen betrokken: in Nijmegen vervult een onderzoeker de rol van kritische vriend. In Waalwijk levert de lerarenopleiding begeleiders voor de ontwikkelgroep en in Groningen is een lector de gesprekspartner en ondersteuner bij de keuze voor Lesson Study. Samenwerking met anderen (lees: van buiten de eigen school) is verrijkend vanwege de diversiteit in inbreng en zienswijze van de deelnemers⁸, ook wel aangeduid met de term *constructieve frictie*⁹.

Het is goed om te zien dat de lerarenopleidingen betrokken zijn, hiermee wordt al invulling gegeven aan de gewenste samenwerking tussen scholen, onderzoekers en lerarenopleidingen zoals bepleit door de Onderzoeksbende¹⁰. Deze gedachte is overigens niet nieuw, al in 2006 werd hiervoor gepleit door hoogleraar Johan van der Sanden¹¹. Hij noemde dit het SOOP-principe, hij stelde dat School- en instituutontwikkeling en innovatie, Opleiding van beginnende leraren, praktijkgericht Onderzoek en Professionele ontwikkeling van leraren op een geïntegreerde wijze zouden moeten worden aangepakt. De samenwerking in opleidingsscholen biedt een heel goed startpunt om naast het samen opleiden ook samen onderzoeken en professionaliseren vorm te geven, zoals in de voorbeelden uit Waalwijk, Groningen en Nijmegen duidelijk wordt.

INGEBED IN STRUCTUUR EN CULTUUR

Wat opvalt in de drie verhalen is dat de schoolleiding de aanpak en de uitvoering initieert en faciliteert. Eén van de leidinggevenden zegt hierover: 'Het belangrijkste inzicht is dat je eerst de structuur moet regelen zodat een onderzoekscultuur kan groeien. Geef onderzoeksteams de ruimte, zorg dat leidinggevenden betrokken zijn'. Dit valt samen met kenmerken 'e' en 'f': als je een lerende organisatie wilt zijn moet je dat inbedden in de structuur, je moet het faciliteren en voorleven. De structuur is een voorwaarde voor de cultuur, maar ook die moet opgebouwd en onderhouden worden. Tips voor het werken aan een onderzoekende cultuur zijn te vinden in de Scan onderzoekscultuur in de school¹².

Het initiëren en ondersteunen van een lerende cultuur wordt idealiter ondersteund door het HRM-beleid van de school. Runhaar (2017)¹³ pleit voor strategisch HRM-beleid waarin er afstemming is tussen het HRM-beleid en de visie van de school. Het HRM-instrumentarium kent veel onderdelen zoals aannamebeleid, facilitering van professionalisering, gesprekscyclus, vormgeving van autonomie in het werk, et cetera. Het inrichten van een lerende cultuur (visie) kan worden ondersteund door in de gesprekscyclus expliciet aandacht te besteden aan professionalisering en innovatie, door het faciliteren van deelname aan kennisgedreven groepen en door te zorgen voor autonomie voor leraren in de vormgeving van hun onderwijs.

NAAR EEN INNOVATIEVE WERK- EN LEEROMGEVING

Terugkijkend op de drie portretten constateer ik dat de aanpak van de scholen voldoet aan de kenmerken (a t/m f) voor effectieve professionalisering. Leraren zijn aan de slag met onderwerpen uit hun eigen onderwijspraktijk (kenmerk a), ze doen dat actief onderzoekend (kenmerk b) en samen met collega's in een groep (kenmerk c). In alle gevallen gaat het om een langer durende activiteit (kenmerk d). Verder wordt de aanpak ondersteund met schoolbeleid (kenmerk e) en is er een cultuur waarin professioneel leren gestimuleerd wordt (kenmerk f). Het leuke is dat de scholen onderling van elkaar verschillen in de keuzes die ze maken, maar dat ze allemaal wel aan de kenmerken voldoen. De lijst met kenmerken is dus geen strak keurslijf waaraan voldaan moet worden, maar wel een leidraad die helpt om een effectieve aanpak in te richten.

8 Koopman, M., Aarts, R., Hulsker, J., Imants, J., Kools, Q. (2019). Het leren en de leeropbrengsten van studenten en docenten in leerateliers. *Pedagogische Studiën* 2019(96): 378-400.

9 Engeström, Y., & Sannino, A. (2010) Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1-24.

10 [Lerend-onderwijs-voor-een-lerend-Nederland.pdf](https://onderzoeksbende.nl) (onderzoeksbende.nl)

11 Van der Sanden, J. (2006) Meer SOOP in de lerarenopleiding. In: Fanchamps (red). *Ergens goed in woorden. Johan van der Sanden en zijn beroepsoderoeijs*. Garant, Antwerpen-Apeldoorn.

12 Ros, A. & Keuvelaar-Van den Bergh (2018). Scan Onderzoekscultuur in de school en interventiekaarten. Zie [deze link](#).

13 Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resource management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.



De drie scholen stimuleren hun leraren om kennisgedreven te werken. Deze aanpak wordt ondersteund vanuit de theorie. De Amerikaanse hoogleraar Nancy Fichtman-Dana¹⁴ (2015) heeft het over een professionele houding waarin vragen stellen, systematisch bestuderen en daaruit volgend verbeteren van de eigen praktijk een noodzakelijk en natuurlijk onderdeel zijn van het werk van de leraar. Ook Helen Timperley en collega's¹⁵ pleiten met hun *spiral of inquiry* voor een onderzoekende aanpak door onderwijsteams. Volgens hen is dat de beste manier om innovatie in een school tot stand te brengen. Zij stellen: "Our central argument is that innovation floats on a sea of inquiry and that curiosity is a driver for change. Creating the conditions in schools and learning settings where curiosity is encouraged, developed and sustained is essential to opening up thinking, changing practice and creating dramatically more innovative approaches to learning and teaching" (p. 4).

TIPS VOOR DOORONTWIKKELING

In de portretten van de drie scholen wordt de term 'kennisgedreven werken' gehanteerd. Dat is een slimme keuze, juist omdat het woord onderzoek soms andere beelden oproept dan hier bedoeld wordt. In de bijdrage van de Groningse scholen wordt dit benoemd: leraren hebben vanuit hun studie soms het idee dat onderzoek groot en ingewikkeld is en vanuit de vakdisciplines zijn er verschillende onderzoekstradities die niet per sé bruikbaar zijn in de setting van het onderwijs. Er is dus behoefte aan nieuwe taal om het onderzoekend handelen te benoemen. Het begrip 'kennisgedreven werken' zou de aanzet kunnen zijn voor deze nieuwe beelden. Het verdient dan ook aanbeveling om het woord 'onderzoekscoördinator' te vervangen door 'kenniscoördinator' die het kennisgedreven werken initieert en stimuleert.

Verder zou ik de scholen willen meegeven om vooral werk te maken van deze manier van onderzoekend ontwikkelen. Stimuleer leraren om gebruik te maken van externe bronnen, dingen uit te proberen

in de praktijk en dit te verbinden door reflectie en verdere actie (zie het eerder genoemde model van Clarke en Hollingsworth). Nog krachtiger is het als leraren dit samen doen, in de vaksectie of als onderwijsteam. En om het samen opleiden, onderzoeken en professionaliseren (SOOP) echt vorm te geven zou het fantastisch zijn als studenten en opleiders/onderzoekers van lerarenopleidingen deel uitmaken van deze ontwikkelgroepen. Dus: maak er werk van! Onderzoekend handelen hoort bij het werk als leraar.

14 Fichtman-Dana, N. (2015). *Understanding Inquiry as Stance: Illustration and Analysis of One Teacher Researcher's Work*. Geraadpleegd op 30 januari 2020, van <https://www.learninglandscapes.ca/index.php/learnland/article/view/Understanding-Inquiry-a-Stance-Illustration-and-Analysis-of-One-Teacher-Researcher-s-Work/702>

15 Timperley, H., Kaser, L., Halbert, J. (2014) *The spiral of inquiry*. Centre for Strategic Education **Seminar Series Paper No. 234**, April 2014 *The spiral of inquiry / Evidence-based leadership / Pedagogy and assessment / Home - Educational Leaders*.

LITERATUURTIPS EN TOOLS

LEESTIPS VAN LECTOR QUINTA KOOLS

- Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute. Dit rapport is te vinden op <https://learningpolicyinstitute.org/product/teacher-prof-dev>.
- Fichtman-Dana, N. (2015). *Understanding Inquiry as Stance: Illustration and Analysis of One Teacher Researcher's Work*. Geraadpleegd op 30 januari 2020, van <https://www.learninglandscapes.ca/index.php/learnland/article/view/Understanding-Inquiry-a-Stance-Illustration-and-Analysis-of-One-Teacher-Researcher-s-Work/702>
- Timperley, H., Kaser, L., Halbert, J. (2014) *The spiral of inquiry*. Centre for Strategic Education Seminar Series Paper No. 234, April 2014 *The spiral of inquiry / Evidence-based leadership / Pedagogy and assessment / Home - Educational Leaders*
- Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van Leraren*. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren. ICLON/ Expertisecentrum leren van docenten.
- Van Wessum, L., & Verheggen, I. (2018). *Leidinggeven aan een lerende school. Welke vragen heb je vandaag gesteld?* Gompel & Svacina,
- Van Wessum, L. & Kools, Q. (2019). *Professionele groei van leraren en andere onderwijsprofessionals*. *Grip op Leren*. Gompel & Svacina.

LEESTIPS VAN DE SCHOLEN

- Volgens Barton Deel 1 en 2. *Lesgeven in wiskunde aan de hand van wetenschap, experts, en 12 jaar aan mislukkingen*.
- *Het leren en de leeropbrengsten van docenten en studenten in leerateliers*. M. Koopman, R. Aarts, J.

Hulsker, J. Imants, en Q. Kools. In: *Pedagogische studien 2019 (96)*, pagina 378 - 400.

- *Succesvolle werkplaatsen. Wat is er nodig voor een vruchtbare samenwerking tussen onderwijspraktijk, hogescholen en universiteiten*. Zuiker, Schot en Oomen (Universiteit Utrecht) & De Jong, Lockhorst en Klein (Oberon)
- *Barriers and conditions for teachers' utilisation of academic knowledge*. Patrick van Schaik, Monique Volman, Wilfried Admiraal, Wouter Schenke. In: *International Journal of Educational Research*.
- *Over stimuleren van een onderzoekscultuur: Onderzoeksmatig leidinggeven*. Handreiking voor schoolleiders en bestuurders. (Krüger, 2018)
- *Over werken in onderwijsteams: Teamgericht organiseren in het voortgezet onderwijs*. (Van der Hilst, 2021)
- *Over kennisgedreven werken: Sleutels voor evidence informed werken*. (Platform Samen Onderzoeken, 2020)

TOOLS VOOR KENNISGEDREVEN WERKEN

DIGITALE LEEROMGEVING ONDERZOEKSCULTUUR VAN HET PLATFORM SAMEN ONDERZOEKEN

De leeromgeving ondersteunt scholen en schoolbesturen in het po, vo en mbo om op een onderzoekende manier te werken aan onderwijsontwikkeling. De leeromgeving is gericht op leraren, schoolleiders en bestuurders die verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van een onderzoekscultuur binnen hun school of bestuur. De deelnemer kiest allereerst vanuit welke rol – leraar, schoolleider of bestuur – hij de digitale tool invult en start met de scan om de beginsituatie en doelen vast te stellen. Vervolgens krijgt de deelnemer acties aangereikt, maakt hij een werkplan en ontvangt hij tips in de vorm van voorbeelden, artikelen, instrumenten en filmpjes.

onderzoekscultuur-scholen.platformsamenunderzoeken.nl



FLOWCHART ONDERZOEKSINSTRUMENTEN

Welke onderzoeksinstrumenten kun je het beste gebruiken om zelf onderzoek te doen in de school of in de les? Bekijk de flowchart met alle onderzoeksinstrumenten.

voortgezetleren.nl/zelf-aan-de-slag-met-onderzoek

NRO KENNISROTONDE

De Kennisrotonde is een uniek loket voor de snelle beantwoording van vragen uit het onderwijs met kennis uit onderzoek. Iedereen die werkt in of nabij de onderwijspraktijk van het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs of een lerarenopleiding, kan vragen stellen. Deze vragen beantwoordt de Kennisrotonde met wetenschappelijk gefundeerde inzichten over wat wel en wat niet werkt.

kennisrotonde.nl

LESSON STUDY

Bij Lesson Study werkt een team leraren in een professionele leergemeenschap samen aan het ontwerpen en uitvoeren van een onderzoeksles, waarbij het leren van de leerlingen centraal staat. De grondideeën zijn dat het proces cyclisch is, dat docenten nog scherper naar de leerling gaan kijken en dat docenten gezamenlijk werken en leren.

lessonstudynl.online

PLATFORM SAMEN ONDERZOEKEN

Scholen, schoolbesturen, universiteiten en hogescholen werken op tal van plekken samen om met kennis en wetenschappelijk onderzoek het onderwijs 'evidence informed' te verbeteren. Het Platform Samen Onderzoeken bundelt deze initiatieven, heeft een uitgebreide kennisbank, deelt good practices rondom het opzetten en uitvoeren van gezamenlijk onderzoek, en stimuleert kennisdeling en professionele ontwikkeling. Ook zijn op dit Platform de laatste ontwikkelingen te vinden over de verdere inrichting van een regionale en landelijke kennisinfrastructuur, en is er aandacht voor bijeenkomsten die gericht zijn op een nauwere samenwerking tussen onderwijs en onderzoek.

platformsamensamenonderzoeken.nl

PRAKTIJKVOORBEELDEN INNOVATIE EN ONDERZOEK (VO-RAAD)

De VO-raad bundelt praktijkvoorbeelden van scholen die bezig zijn met kennisgedreven werken.

vo-raad.nl/artikelen/praktijkvoorbeelden-innovatie-en-onderzoek