

# OP ONDERZOEK UIT

DRIE SCHOLEN OP WEG NAAR MEER  
KENNISGEDREVEN WERKEN

**DR. MOLLERCOLLEGE**

HET  
VERVOLG



# 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.**

Met 'kennisgedreven werken' hebben we 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.

## OVER DEZE SERIE

Dit schooljaar volgen we drie scholen die bezig zijn met een ontwikkeling richting meer kennisgedreven werken. We kijken mee met onder andere schoolleiders, onderzoekscoördinatoren en docenten. Hoe ervaren zij het proces? Wat zijn de opbrengsten en meerwaarde voor de organisatie, voor het onderwijs en voor de personen zelf? En welke obstakels komen zij tegen? Wat doet de ontwikkeling met de professionalisering van leraren?

In het eerste artikel van deze serie hebben we kennisgemaakt met de scholen, we hebben gezien wat hun ambities, motivatie en aanpak zijn. We zijn nu over de helft van het schooljaar. Hoe gaat het nu? Wat is de stand van zaken? En hoe kijken de betrokkenen naar de meerwaarde van kennisgedreven werken voor henzelf?

Het voorjaar van 2021 vormt een reflectiemoment. Dan verschijnt een eindpublicatie waarin de scholen terugblikken op hun traject en ontwikkeling. En delen zij hun kennis en inzichten met de sector.

## OVER DR. MOLLERCOLLEGE EN KENNISGEDREVEN WERKEN

Het Dr. Mollercollege is een van de vier scholen van de OMO Scholengroep De Langstraat in Waalwijk. Een aantal jaren geleden heeft de scholengroep een eigen huisacademie opgericht 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 en voor de school.

De school is gestart met een nieuw onderwijsmodel. Daarbij staan eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid van de leerling centraal. Een belangrijke vraag van docenten is: hoe begeleid je leerlingen, hoe coach je hen? Daarom is de school een ontwikkelgroep gestart van docenten om op die vraag een antwoord te geven.

*Meer weten? Lees dan hier het eerste artikel in deze serie.*





# COACHING ALS VLEGWIEL

## KENNISGEDREVEN WERKEN OP HET DR. MOLLERCOLLEGE HET VERVOLG

Een groep docenten onderzoekt binnen een ontwikkelgroep hoe coaching van leerlingen kan worden ingezet bij het Dr. Mollercollege. In het eerste artikel in deze serie vertelden Helma van der Kamp (onderzoekscoördinator) en Kees Maas (directeur) wat de aanleiding was voor deze stap en wat hun ambities zijn. We vragen hen hoe het nu gaat. En hoe zij het belang zien van onderzoek voor de organisatie, het onderwijs en voor zichzelf. Docent Nederlands Judith Werther is een van de leden van de ontwikkelgroep.

### I. KENNISGEDREVEN WERKEN EN DE ONDERZOEKSCOÖRDINATOR

#### WAT ZIJN JULLIE AMBITIES MET DEZE ONTWIKKELGROEP?

“Binnen onze Academische Opleidingsschool (AOS) West-Brabant hebben we gekeken hoe we onderzoek veel effectiever kunnen inzetten binnen de school, de schoolontwikkeling is daar een belangrijke factor in. Het Dr. Mollercollege is een paar jaar geleden gestart met een nieuw onderwijsmodel: eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid van de leerling staan centraal. Coaching is een essentieel onderdeel van het nieuwe onderwijs, en juist daar hadden veel docenten vragen over. Een werkgroep met docenten kwam niet verder met de vraag. Daarom zijn we een ontwikkelgroep gestart, onder begeleiding van Fontys Hogescholen.

De ontwikkelgroep is niet alleen ervoor om een visie op coaching te ontwikkelen en een uitwerking van die visie voor de onderwijspraktijk. Het is een pilot voor kennisgedreven werken. We willen kijken of we vaker praktijkgericht onderzoek kunnen doen, maar ook of er meer gebruik gemaakt kan worden van bestaand onderzoek. Dat betekent een cultuurverandering, we hopen dat de docenten in de ontwikkelgroep hun enthousiasme voor deze manier van werken kunnen overbrengen. Maar ook dat we door de resultaten kunnen laten zien dat kennisgedreven werken een meerwaarde heeft.”



**“Je hebt ambassadeurs  
en resultaten nodig.”**

Helma van der Kamp coördinator academie en  
onderzoek OMO-scholengroep Langstraat



## WAT IS NU DE STAND VAN ZAKEN?

“De groep gaat - ondanks de omstandigheden - gestaag door. Dat is mooi om te zien. En boven verwachting. Ze hebben natuurlijk te maken met online onderwijs, dat al een behoorlijke druk op hen legt. En samenkomen als ontwikkelgroep is lastig. Gelukkig is het een groep zeer enthousiaste mensen, ik heb niemand horen zeggen dat ze dit er niet bij kunnen doen. Ze willen doorgaan, ik help hen daarbij. Maar ze doen het vooral zelf, het is fantastisch om te zien hoe deze groep gewoon functioneert.”

Er zijn vier bijeenkomsten geweest, een paar online. Wat ik zie is dat het vraagstuk op een zeer gevarieerde manier wordt aangepakt. Sommigen stellen protocollen op voor coaching, anderen kijken naar hoe je als docent zo goed mogelijk feedback naar de leerling kan geven. Interessant is dat sommige ideeën veranderen door onderzoek te doen. Judith en haar collega onderzoeken de rol van coaching binnen een doorlopende leerlijn spreekvaardigheid. Hun eerste idee was om te werken met rubrics. Door onderzoek onder hun collega's bleek dat daar weinig behoefte en draagvlak voor was. Ik kan me voorstellen dat dat in eerste instantie niet leuk was, maar het zorgt uiteindelijk wel voor een goed product dat een meerwaarde heeft voor docenten. Ook als iets niet werkt voegt dat een bouwsteen toe in het denkproces.”

## HET ZAL NIET MAKKELIJK ZIJN OM IN DEZE TIJD DE SCHOOLORGANISATIE TE BETREKKEN?

“Nee, zeker niet. Ons plan was om in maart een schoolbrede middag te organiseren om het onderzoek van de ontwikkelgroep te delen. We verwachten niet dat dat in die vorm doorgaat. Misschien online of in een hybride vorm.”

Het blijft wel een speerpunt: 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 hen. Zoals ik al zei, je hebt ambassadeurs en resultaten nodig. En de steun van de schoolleiding. Dat Kees daar een duidelijke mening over heeft helpt enorm.”

## JIJ BENT DE COÖRDINATOR ONDERZOEK EN ACADEMIE VOOR DE HELE SCHOLENGROEP, DUS VIER SCHOLEN. HOE ZIE JIJ JE ROL IN DEZE PILOT? EN WAT LEER JE ZELF?

“Door mijn functie kan ik veel zaken aan elkaar verbinden. Ik ben coördinator van de huisacademie, waarbinnen veel kennis wordt gedeeld. Ik neem deel aan een onderzoeksgroep van OMO. En ik begeleid dus deze pilot. Dat past allemaal mooi bij elkaar. We hebben een goede infrastructuur, mijn opdracht is om - samen met anderen - die meer handen en voeten te geven. Bijvoorbeeld, hoe kun je onderzoek gebruiken in de professionalisering van medewerkers?”

Ik leer ook 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. En wat je ziet is dat er voor een kwestie niet altijd een eenduidige oplossing is. Onder andere door de gesprekken met de andere onderzoeksgroepen binnen OMO kwam ik tot het inzicht dat je vooral moet aansluiten bij de behoeftes van mensen.”

## WAT IS JE PERSOONLIJKE UITDAGING VOOR DE KOMENDE TIJD?

“In ieder geval tot maart zal mijn werk vooral worden opgeslokt door hybride onderwijs en afstandsonderwijs. Daarbij zal ik zeker aandacht hebben voor de ontwikkelgroep, om hen te helpen in beweging te blijven. En we zijn aan het kijken hoe we kortcyclisch onderzoek onderdeel kunnen maken van professionalisering. Daarvoor wil ik graag een aantal experts spreken.”

# COACHING ALS VLEGWIEL

## KENNISGEDREVEN WERKEN OP HET DR. MOLLERCOLLEGE HET VERVOLG

### II. KENNISGEDREVEN WERKEN EN DE SCHOOLLEIDER

#### IN HET EERSTE ARTIKEL ZEI JE: 'ONDERZOEK IS EEN AANJAGER VAN HET LEREN'.

"Ja, daarom vind ik kennisgedreven werken zo belangrijk. De 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. Dat is mooi, we hebben nog wel wat stappen te zetten. Het is een mentaliteitsverandering: dat mensen veel meer bewust zijn van hoe leren gaat bij leerlingen en daar naar handelen.

Ik zie dat docenten verantwoordelijkheid willen nemen voor hun lessen, ze willen leerlingen het beste onderwijs bieden. Wat ik minder zie is dat ze de vraag stellen of hun lessen goed zijn en hoe ze die kunnen verbeteren. Dat is 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, het heeft wel een enorme meerwaarde voor jezelf en je leerlingen. Onderzoek is een belangrijk aspect in dat proces."

#### HOE IS JOUW ROL DAARIN?

"Als je kennisgedreven werken de school in wilt krijgen, vraagt dat ook om een bepaald type leiderschap. Je vraagt van mensen een ommezwaai, 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.



**"Als directeur moet je  
het uithangbord van je  
eigen woorden zijn."**

Kees Maas directeur



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, 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.”

### LUKT HET JE OM DE ONTWIKKELGROEP TE VOLGEN?

“Nee, helaas niet zoveel als ik zou willen. Net als Helma ben ik heel veel bezig met alle zaken rond corona. Gelukkig praat zij me elke week bij. Dat zijn mooie momenten, omdat ze vaak over de inhoud gaan. Dat komt in mijn werk niet altijd voor. Het gaat toch vaak over beleid, processen en implementatie.

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. Dat is een hele boeiende, leerzame opdracht. En erg complex. Daarom ga ik binnenkort beginnen aan een leergang ‘leiderschap in complexiteit’.”

### WAT ZIJN JE BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN VOOR DE KOMENDE TIJD?

“Het eindexamen, hoe gaat dat er komen. En als we op den duur open mogen, hoe dat eruit gaat zien. Ook wil ik dat de ontwikkelgroep met plezier kan blijven werken. En tot resultaten komt, voor de school en zeker ook voor zichzelf.”



# COACHING ALS VLEGWIEL

## KENNISGEDREVEN WERKEN OP HET DR. MOLLERCOLLEGE HET VERVOLG

### III. KENNISGEDREVEN WERKEN EN DE DOCENT

#### IN HET EERSTE ARTIKEL VERTELDE JE DAT JE MEERDERE REDENEN HAD OM MEE TE DOEN AAN DE ONTWIKKELGROEP.

“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. Zoals Kees en Helma aangeven, bij docenten leeft heel erg de vraag: hoe coach je leerlingen op een goede manier? Ons streven als ontwikkelgroep is duidelijkheid te scheppen voor docenten en leerlingen. Wat zou coaching moeten inhouden binnen het onderwijs op het Dr. Mollercollege?”

Samen met mijn collega Peter Antonissen onderzoek ik de rol van coaching binnen een doorlopende leerlijn spreekvaardigheid. Binnen onze school, 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.”

#### WELKE AANPAK IS DAT?

“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 (ordering), 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.



**“In het begin is het  
zoeken, nu hebben we  
een duidelijk richtpunt  
om naartoe te werken.”**

Judith Werther docent Nederlands en lid van de ontwikkelgroep



We hebben niet alleen gekeken naar onderzoeksliteratuur, maar ook naar lesmethodes. We hebben de methodes van de onder- en bovenbouw naast elkaar gelegd. Van een bevriende school hebben we hun methode ingezien. Inmiddels hebben we ook een boek ingezien dat gebruikt wordt bij een HBO-studie. Op die manier kunnen we zien wat daar verwacht wordt rondom spreekvaardigheid en daarop 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.”

### **HOE REAGEREN MENSEN OP JULLIE PLAN?**

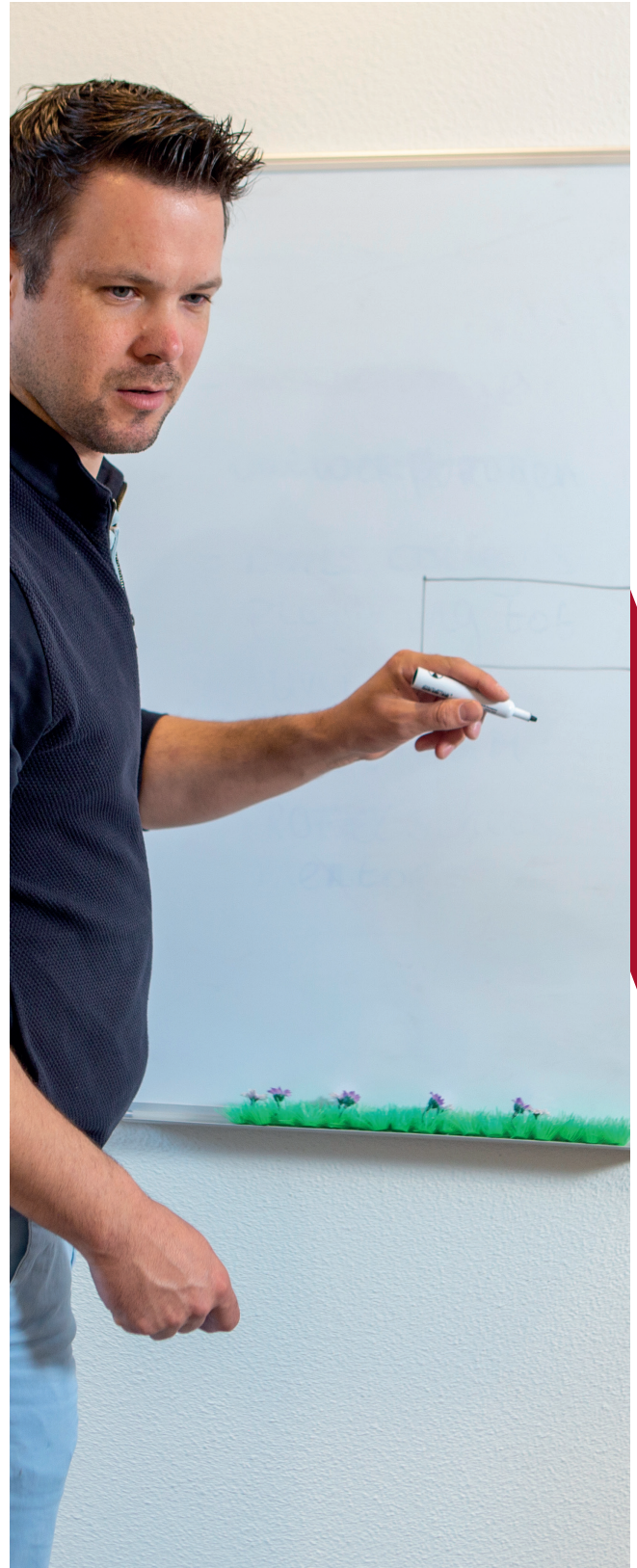
“Een paar weken terug hebben we een bijeenkomst met de ontwikkelgroep gehad. Collega’s en de mensen van Fontys waren erg enthousiast. Dat gaf een fijn gevoel. Nu werken we ons beoordelingsschema uit voor elke jaarlaag: welke thema’s bied je aan jaar 1, jaar 2, et cetera. Verderop in dit project willen we ook een onderscheid maken tussen havo en vwo.

In het begin is het zoeken, 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 bijvoorbeeld onderzoekt nu 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.”

### **WELKE ROL HEBBEN DE MENSEN VAN FONTYS IN JULLIE GROEP?**

“Margriet Smits en Willem Maurits zijn lerarenopleiders. Zij hebben vooral een begeleidende rol, ze stellen de juiste (kritische) vragen, nemen wetenschappelijke kennis mee en helpen ons het onderzoek op te stellen.

Ze zorgen ook dat we tijdens de bijeenkomsten genoeg goede input kunnen krijgen. Ze zetten steeds weer andere werkvormen in om te zorgen dat je nieuwe inzichten kunt krijgen. Voor het presenteren van je idee heb je vijf minuten, vervolgens kunnen de anderen twee minuten vragen stellen en heb je zelf weer een minuut voor reactie. Door de tijdgebondenheid wordt alles compact. Normaal blijf je te lang hangen bij een vraag zodat andere kostbare inzichten en opmerkingen verloren gaan. Nu krijg je alles mee en kun je eventueel later verder praten.”







## WAT HEEFT HET TRAJECT JOU TOT NU TOE OPGELEVERD?

“Ondanks dat ik enthousiast ben over het traject en ons onderzoek, merk ik nog niet dat ik echt anders ga werken. Dat kan komen door de situatie waarin we zitten, met alleen online onderwijs. Ik kan de opgedane kennis ook niet toepassen, het is lastig om met presenteren aan de slag te gaan. Leerlingen hebben online al wel wat aan presenteren gedaan, maar het is moeilijk te controleren of ze geen uitgewerkte tekst voor zich hebben liggen.

Overigens heb ik best veel plezier in het online lesgeven, al verlang ik wel naar het moment dat ze weer in de klas zitten. Vooral voor de interactie. Bij een vraag in de klas wil iedereen antwoorden. Online reageert er niemand.

Ik merk wel dat ik onderzoek doen erg leuk en interessant vind. Een master gaat er misschien van komen, maar nu nog even niet. Open dagen van studies zijn allemaal online en ik wil een reëel beeld krijgen.”

## WAT ZIJN JE UITDAGINGEN VOOR DE KOMENDE PERIODE?

“Het tijdpad. In juni zou er een concreet product moeten liggen. We willen met het uitgewerkte beoordelingsschema nog meer focusgroepen doen. Dus meer docenten en leerlingen bevragen. Het liefste doen we dat in fysieke bijeenkomsten, digitaal is toch minder makkelijk. Hopelijk komt dat ervan.

Die focusgroepen zijn ook van belang om draagvlak te creëren, om collega's te informeren. Op dit moment weten nog niet zoveel mensen van onze plannen. Mijn onderbouw-collega's wel, maar bovenbouw een stuk minder. Gelukkig zijn de reacties die we krijgen positief.”

## LITERA TUURTIPS

Wat zijn interessante boeken, artikelen, onderzoeken om te lezen over kennisgedreven werken? We vroegen het aan de geïnterviewden.

- 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)

Dit was het tweede artikel in de reeks Op onderzoek uit. Het voorjaar van 2021 vormt een reflectiemoment. Dan verschijnt een eindpublicatie waarin de scholen terugblikken op hun traject en ontwikkeling.