

OP ONDERZOEK UIT

DRIE SCHOLEN OP WEG NAAR MEER
KENNISGEDREVEN WERKEN

CITADEL COLLEGE NIJMEGEN

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 HET CITADEL COLLEGE EN KENNISGEDREVEN WERKEN

Het Nijmeegse Citadel College is een jonge school, dertien jaar geleden gestart door een groep enthousiaste mensen met een duidelijke visie: kwalitatief goed onderwijs, geborgenheid en betrokkenheid. Inmiddels zijn er zo'n 1.400 leerlingen.

De school heeft zes grotere maatwerkprogramma's voor leerlingen. Een groep docenten doet onderzoek naar de effectiviteit en overlap van deze programma's om in het voorjaar 2021 beslissingen te kunnen nemen over het vervolg.

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



VERDER KOMEN DOOR VERTRAGING

KENNISGEDREVEN WERKEN
OP HET CITADEL COLLEGE
HET VERVOLG

Een groep docenten onderzoekt de zes maatwerkprogramma's die het Citadel College rijk is. In het eerste artikel in deze serie vertelde Martijn Robben (onderzoekscoördinator) en Bram Verweij (teamleider havo/vwo bovenbouw) 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 geschiedenis Eveline van Dijck is een van de werkgroepleden.

I. KENNISGEDREVEN WERKEN EN DE ONDERZOEKSCOÖRDINATOR

WE HEBBEN JE EEN AANTAL MAANDEN GELEDEN GESPROKEN. KUN JE KORT VERTELLEN WAT JULLIE AMBITIES ZIJN?

“Het begon voor mij tijdens een bijeenkomst van onze Academische Opleidingsschool, onderwerp was de onderzoekende cultuur op de scholen. We kwamen erachter dat er vaak wel een onderzoekende houding bij docenten is, maar dat de vertaling naar de praktijk, naar het onderzoekend handelen, ontbreekt. Ook bij ons.

We zijn een innovatieve school, we kijken goed naar onze leerlingen en wat ze nodig hebben. Vanuit die houding zijn de zes maatwerkprogramma's ontstaan. Alleen hebben we de afgelopen jaren te weinig stilgestaan bij de effectiviteit en impact daarvan. Het is tijd voor vertraging, voor reflectie. Daarom hebben we een groep docenten gevraagd de programma's tegen het licht te houden. Centrale vragen zijn: welke doelen die we onvoldoende in de reguliere lessen behalen, kunnen we wel behalen in de maatwerktrajecten en zijn die doelen ook daadwerkelijk behaald in de afgelopen jaren. Uiteindelijk geeft de groep ook advies over hoe we verder kunnen gaan.”



“Waar het uiteindelijk om gaat is dat je je eigen aannames tegen het licht houdt.”

Martijn Robben onderzoekscoördinator en docent natuurkunde/scheikunde

WAT IS DE STAND VAN ZAKEN?

“Het formuleren van de centrale vraag tijdens de eerste bijeenkomst was een belangrijke stap. Het geeft richting aan het onderzoek dat we doen. Na die bijeenkomst zijn we uit elkaar gegaan met de opdracht: maak - op basis van gesprekken met collega's en leerlingen - een lijst van doelen die we willen behalen met de maatwerkprogramma's. Wat zouden leerlingen idealiter moeten leren? Eveline en ik bereiden de bijeenkomsten voor, onze intentie is om steeds met een duidelijke vraag uiteen te gaan, waar je tijdens de volgende bijeenkomst op voort kunt borduren.

De tweede bijeenkomst hebben we voorbereid zonder dat we wisten met hoeveel doelen onze collega's zouden komen. En zouden we die ook makkelijk kunnen rubriceren? Dat was best spannend.

Gelukkig viel het mee. Door middel van de doelen hebben we de zes maatwerkprogramma's ingedeeld in drie stromingen. We hebben twee programma's waar verdiepen en versnellen centraal staan. Daarnaast hebben we twee versies van zelfstandig werken: Delta-uren en Zelfstandige bovenbouwuren. Bij de derde stroming gaat het om een persoonlijk rooster en om Lumen, een gepersonaliseerd lerentak in de onderbouw. We hebben besloten Lumen buiten het onderzoek te houden, de Lumen-docenten maken een eigen plan. We kijken wel mee met hun ideeën voor de bovenbouw: wat zijn de grondbeginselen, hoe verhoudt het zich ten opzichte van de andere maatwerkprogramma's en is het haalbaar?

Aan het einde van de bijeenkomst hadden we een matrix met doelen en programma's.”

HOE ZIJN JULLIE VERDER GEGAAN NA DIE TWEEDE BIJEEENKOMST?

“We hebben de docenten verdeeld over de drie stromingen. Zij kijken nu per maatwerkprogramma wat er al aan bestaand onderzoek en evaluatie is binnen de school. En relevante kennis buiten de school. Verder brengen ze in kaart welke kennis ontbreekt om een goed advies te kunnen geven. Op dit moment zijn we dus bezig met het verzamelen van de relevante data. Ik zit zelf in het subgroepje versnellen en verdiepen, ik ben druk bezig met het verzamelen van informatie.”

JE ZIT ER DUS MIDDENIN.

“Gelukkig wel. Onderzoek doen vind ik erg leuk. Natuurlijk moet je er tijd 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 je krijgt over maatwerk, vooral ook je 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 denken: het zal de leeftijd wel zijn. Of, ze vinden het onderwerp minder interessant. 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. Dat helpt me om scherp te blijven, om bewust les te geven.”

EN OOK IN JE ROL ALS ONDERZOEKSCOÖRDINATOR?

“Zeker! Binnen de Academische Opleidingsschool hebben we een expertisegroep onderzoek, met onder andere onderzoekscöördinatoren vanuit de acht deelnemende scholen. We praten al een paar jaar over onderzoekend handelen, over de onderzoekende houding bij docenten. De onderliggende aanname is: die houding is er te weinig.

Wat ik nu merk is dat er docenten zijn die het zeker hebben. In de werkgroep maatwerkprogramma's zitten we met tien mensen die er allemaal enthousiast van worden om dingen uit te zoeken en te analyseren. Om ons onderwijs beter te maken. We ervaren hoe nuttig en belangrijk onderzoek kan zijn. Blijkbaar zijn er genoeg docenten die een onderzoekende houding hebben, maar dat het er niet zo uitkomt, kan aan andere factoren liggen zoals tijdgebrek.”

WAT ZIJN JE UITDAGINGEN VOOR DE KOMENDE TIJD?

“In maart komen we weer als werkgroep bij elkaar. Ik ben erg nieuwsgierig naar de opbrengsten van de individuele mensen. Maar vooral naar wat we ermee kunnen. We moeten uiteindelijk in het voorjaar een advies geven aan de schoolleiding over de maatwerkprogramma's. Kunnen we op basis van de opbrengsten een plan schrijven? Of roepen ze meer vragen op? Ik weet al van een paar groepjes dat zij constateren dat we met sommige programma's niet alle doelen halen. Daar zullen we iets mee moeten.

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 maatwerkpijoniers zitten in onze werkgroep. Zij zullen zeker kritische vragen hebben. En dat is alleen maar goed.”

VERDER KOMEN DOOR VERTRAGING

KENNISGEDREVEN WERKEN
OP HET CITADEL COLLEGE
HET VERVOLG

II. KENNISGEDREVEN WERKEN EN DE SCHOOLLEIDER

IN HET EERSTE ARTIKEL VERTELDE JE DAT ER TWEE DOELEN ZIJN. EEN DUIDELIJKE MAATWERK-MENUKAART VOOR DE LEERLINGEN EN HET STIMULEREN VAN ONDERZOEKEND HANDELEN EN ZELFSTANDIGHEID BIJ DOCENTEN. HOE GAAT DAT NU?

“Op dit moment houd ik afstand van de werkgroep, ik probeer zo min mogelijk te participeren. Anders bestaat het gevaar dat ik mijn eigen advies krijg. Natuurlijk houdt Martijn mij op de hoogte.

De werkgroep start bij het waarom we dingen doen. Daar word ik blij van. Het start ook 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. Zoals in een professionele organisatie neem je het serieus, je toetst het advies op de kaders die je hebt.

Wat ik nu hoor en zie is dat we veel meer de kennis en inzichten van de professionals gebruiken. Dat is mooi. Zelf ben ik samen met de rest van de schoolleiding 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.”



“Door kennisgedreven werken ga je secuurder en beter naar de ontwikkelingen in je school kijken.”

Bram Verweij teamleider havo/vwo bovenbouw

EEN OMSLAG IN HET DENKEN?

“Ja en nee. Natuurlijk betrek je docenten nu veel meer bij de plannen voor de komende jaren, maar dat gebeurde in het verleden - misschien in mindere mate - ook al. Het past in ieder geval bij het onderwijs dat we voorstaan. We willen dat leerlingen veel meer zelf in control zijn. Dat ze een plan van aanpak maken op basis van hun resultaten en gedrag. Dat ze dus zelf kijken wat ze nodig hebben. Uiteraard doen ze dat niet alleen.

Drie jaar geleden hebben we de ouderavonden losgelaten en zijn we gaan werken met driehoeksgesprekken tussen de leerling, ouders en de mentor. In plaats van dat een leerling lijdzaam toehoort wat de volwassenen over hem zeggen, moet die juist zelf zijn wensen formuleren. Welk soort onderwijs kan en wil je krijgen? En hoe kunnen we daarin ondersteunen? Als je die kant opgaat, moet je docenten ook meer vrijheid en vertrouwen geven. Nu zitten we in een fase waarin we de driehoeksgesprekken tegen het licht houden, net als de maatwerkprogramma's. Dus: onderzoeken of we de doelen behalen die we hadden gesteld.

Ik moest laatst denken aan de uitspraak van commentator Theo Reitsma na de finale EK '88: '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.”

OP DIE MANIER GEEFT KENNISGEDREVEN WERKEN INZICHTEN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS?

“Ja, inderdaad. Zoals ik al zei, je geeft niet alleen vertrouwen aan de werkgroep. Je geeft ook een deel van je verantwoordelijkheid uit handen. Zie de schoolleiding als piloten, wij maken het vluchtplan en besturen het vliegtuig. Docenten en leerlingen reizen mee. Nu zeggen we tegen docenten: maken jullie eens het vluchtplan. En onderbouw jullie keuzes met goede argumenten.

Persoonlijk heb ik veel aan kennisgedreven werken: het leidt tot vertragen. Dat klinkt negatief, maar dat is het niet. Je gaat juist 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, ook aan mezelf. Net als Martijn wil ik loskomen van aannames die je hebt. Ik wil gefundeerd beslissingen kunnen nemen en plannen voor de toekomst kunnen maken. Dat is een prettige manier van werken.”



VERDER KOMEN DOOR VERTRAGING

KENNISGEDREVEN WERKEN
OP HET CITADEL COLLEGE
HET VERVOLG

III. KENNISGEDREVEN WERKEN EN DE DOCENT

MARTIJN ROBBEN VERTELDE DAT JULLIE TIJDENS DE TWEEDE BIJEENKOMST DE MAATWERKPROGRAMMA'S IN DRIE STROMINGEN HEBBEN VERDEELD. KUN JE DAAR MEER OVER VERTELLEN?

"Martijn en ik bereiden elke bijeenkomst voor zodat we niet verzanden in te lange gesprekken. En dat we ook een concreet doel hebben met de bijeenkomsten. In aanloop naar de tweede bijeenkomst hadden we zelf al een idee gevormd van hoe we alle doelen zouden kunnen indelen in categorieën. Je weet natuurlijk niet of dat ook zo gaat werken, gelukkig was dat wel het geval.

De werkgroepleden hadden gekeken naar de doelen die we willen behalen met de maatwerkprogramma's. Daarvoor hebben ze onder andere gesproken met collega's en met leerlingen. Er kwam, gelukkig, tijdens de bijeenkomst weinig uit wat echt nieuw was. We zaten op een lijn.

Nu gaat het erom dat we kijken hoe maatwerkprogramma's zich tot elkaar verhouden, als het gaat om doelen. En hoe je daarmee om kunt gaan. Neem de Delta-uren en Zelfstandig Bovenbouwuren (ZB). 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 de motivatie omhoog gaat en de docent meer tijd heeft voor de individuele leerling.

De oorsprong en opzet is wel anders. ZB staat in het rooster en in de normjaartaak van docenten. Delta is eigenlijk ZB-plus: het is een moment in de week voor de hele bovenbouw tegelijk, er worden dan hulplessen aangeboden. De roosteruren voor Delta waren eigenlijk bedoeld voor overleg tussen docenten. Die vergadertijd hebben we dus op enig moment ingeleverd, overigens met instemming van iedereen. Nu merken we wel dat er daardoor spanning ontstaat op de tijd die je als docent hebt. Ik kan me voorstellen dat we als werkgroep een advies geven om deze twee programma's samen te nemen."



"Nu gaat het erom dat we kijken hoe maatwerkprogramma's zich tot elkaar verhouden, als het gaat om doelen. En hoe je daarmee om kunt gaan."

Eveline van Dijk docent geschiedenis en werkgroep lid

NU DOEN JULLIE HET ONDERZOEK?

“Mijn rol is nu vrij klein, ik bewaak het proces en de tijd, de groepjes doen het onderzoek. Wat is er al voor onderzoek gedaan binnen de school? Welke kennis is er buiten de school? Op basis daarvan kunnen werkgroepleden kijken of er kort aanvullend onderzoek nodig is, bijvoorbeeld door docenten en leerlingen te bevragen. Of te kijken naar de resultaten van de maatwerkprogramma's in de afgelopen jaren.

Bij de volgende bijeenkomst halen we de oorspronkelijke doelen van de maatwerkprogramma's erbij. Zijn die gehaald? Waarom wel of niet? Wat kan er worden aangepast? We maken dus een uitgebreide inventarisering op basis van de matrix met de doelen en de programma's. Na de bijeenkomst laten we dat bezinken, misschien moet er nog iets uitgezocht worden. En vervolgens schrijven we de aanbevelingen.”

HOE NEEM JE DE REST VAN DE SCHOOL MEE?

“Dat is best lastig. In het voorjaar wordt het schoolplan voor de komende jaren geschreven. We willen dan de aanbevelingen klaar hebben. Maar je wilt ook recht doen aan je team en mensen meenemen. Het gaat om programma's waar mensen al jaren aan werken, die ze persoonlijk hebben opgezet. Daar moet je zorgvuldig mee omgaan. Daarom bevragen we die mensen zoveel mogelijk in het traject. En koppelen we bevindingen snel terug. Overigens verwacht ik niet zoveel weerstand, we hebben een team van mensen die denken in mogelijkheden. Zij beseffen ook dat we nu te veel doen.”

Dat we mensen vaak bevragen heeft ook een andere reden: de haalbaarheid van onze adviezen. Je kunt zeggen: voeg de Delta- en ZB-uren maar bij elkaar. Maar is dat roosterteknisch voor elkaar te krijgen? Is er extra lesmateriaal nodig? Hoe zit het met de inzet van mentoren? Is er geld? We kijken dus niet alleen naar wat we zouden willen, de vraag of iets kan is net zo belangrijk.”

DAT IS EEN INTENSIEVE OPDRACHT.

“Zeker, maar wel nodig. In het onderwijs voel je soms dat iets niet loopt. Bram en Martijn zeiden het ook al, 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.

Persoonlijk word ik daar automatisch in meegenomen. Aan het begin van het traject had ik mijn ideeën en voorkeuren. Door de gesprekken, het onderzoek en de inzichten ben ik er anders naar gaan kijken. Dan merk je dat je als docent toch wel een solist bent. Daar moet je uitkomen.”





HET LEVERT JE PERSOONLIJK DUS OOK VEEL OP?

“Ja, ik merkte aan het begin van het traject dat we niet gewend waren om kennisgedreven te werken. Om een goede onderzoeksvraag te stellen. Daar heeft Martijn ons erg bij geholpen. Het was eerst onwennig, nu wordt het steeds meer een tweede natuur. Wat ik merk is dat ik veel beter mijn keuzes kan verantwoorden.

En je eigen denken wordt soms ook filosofischer, breder. Neem weer de zelfstandige uren. Een van de doelen is de motivatie van leerlingen verhogen. Maar wat is dat, motivatie? Er is zoveel over geschreven. Bijvoorbeeld dat je voor een hoger leerresultaat niet perse een hogere motivatie nodig hebt.

Een van de werkgroepleden zei treffend: ‘er zijn geen ongemotiveerde leerlingen, ze zijn altijd wel ergens voor te porren’. Of dat nu lessen, sport of muziek is. De vraag is uiteindelijk: wat wil je met de leerling? Zorgen dat die zijn eindexamen haalt? Dat hij daarbij ook nog huppelend van les naar les gaat? Dat een leerling zich gaat interesseren voor de wereld om zich heen? Dat zijn superinteressante gesprekken. Ik leer daar heel veel van. Ook om het te relativeren, motivatieproblemen bij jongeren zijn van alle tijden.”

WAT ZIJN JE UITDAGINGEN VOOR DE KOMENDE TIJD?

“De voorbereiding voor de volgende bijeenkomst, samen met Martijn. Ik wil ook van tevoren contactmomentjes met de werkgroepleden inplannen zodat ik weet waar iedereen staat. Nu we thuis werken, kom ik mijn collega's niet meer tegen in de gangen of de docentenkamer. Daarnaast goed nadenken over hoe we de rest van de school gaan betrekken, zodat het advies van iedereen wordt.”

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.