



Ditte Lockhorst

Onderzoeker-adviseur bij Oberon.

E-mail: dlockhorst@oberon.eu

Claudy Oomen

Onderzoeker-adviseur Onderwijs en training aan de Universiteit Utrecht.

E-mail: c.c.e.oomen@uu.nl

Willemijn Schot

Onderzoeker-adviseur Onderwijs en training aan de Universiteit Utrecht.

E-mail: w.d.schot@uu.nl

Samen werken aan onderzoek: wat werkt?

Schoolleider **cruciaal**

Sinds een aantal jaren zijn op verschillende plekken in het land werkplaatsen voor onderwijs-onderzoek ingericht. In de werkplaatsen doen scholen en onderzoekers gezamenlijk onderzoek naar de onderwijspraktijk van de deelnemende scholen. Uit evaluatieonderzoek blijkt onder meer dat de rol van de schoolleider bepalend kan zijn voor het succes van een werkplaats. Op basis van interviews met 21 schoolleiders brengen de onderzoekers Ditte Lockhorst, Claudy Oomen en Willemijn Schot in dit artikel in beeld hoe schoolleiders hun rol zien.

Hoe breng je inzichten uit de wetenschap en uit de onderzoekspraktijk dichterbij elkaar? Hoe weet je of wat je doet in je klas ook echt werkt? En hoe kunnen anderen, binnen en buiten de school, ook met deze opgedane kennis aan de slag? In de werkplaatsen onderwijsonderzoek wordt hard gewerkt aan het beantwoorden van deze vragen. In zo'n werkplaats werken scholen voor po, vo en mbo samen met hogescholen en/of universiteiten, en soms ook samen met onderzoeksbureaus en kenniscentra, aan onderzoek naar de onderwijspraktijk. De school haalt hier verbeterpunten uit voor het onderwijs (schoolontwikkeling) en de onderzoekers ontwikkelen nieuwe kennis.

Een werkplaats lijkt op een professionele leergemeenschap (plg) of een docentontwikkelteam (dot), zij het dat bij een werkplaats vaak meerdere scholen betrokken zijn en dat wordt samengewerkt met onderzoekers

uit het hoger onderwijs. In een werkplaats hebben verschillende partijen een belangrijke rol: leraren, onderzoekers, schoolleiders en bestuurders. In veel gevallen is er een coördinator die de taak heeft om mensen samen te brengen, de grote lijnen te bewaken en de communicatie intern en extern te organiseren en stimuleren.

De afgelopen jaren zijn er pilots uitgevoerd met het organiseren van werkplaatsen in het po en vo, ondersteund door het Nationaal Regieorgaan voor Onderwijsonderzoek (NRO). Uit de evaluatie van de pilots blijkt dat de schoolleider een cruciale rol heeft in het slagen van de werkplaats. We laten hieronder zien wat een schoolleider kan doen om van een werkplaats een succes te maken, maar eerst beschrijven we drie belangrijke succesfactoren van werkplaatsen.

Succesfactoren

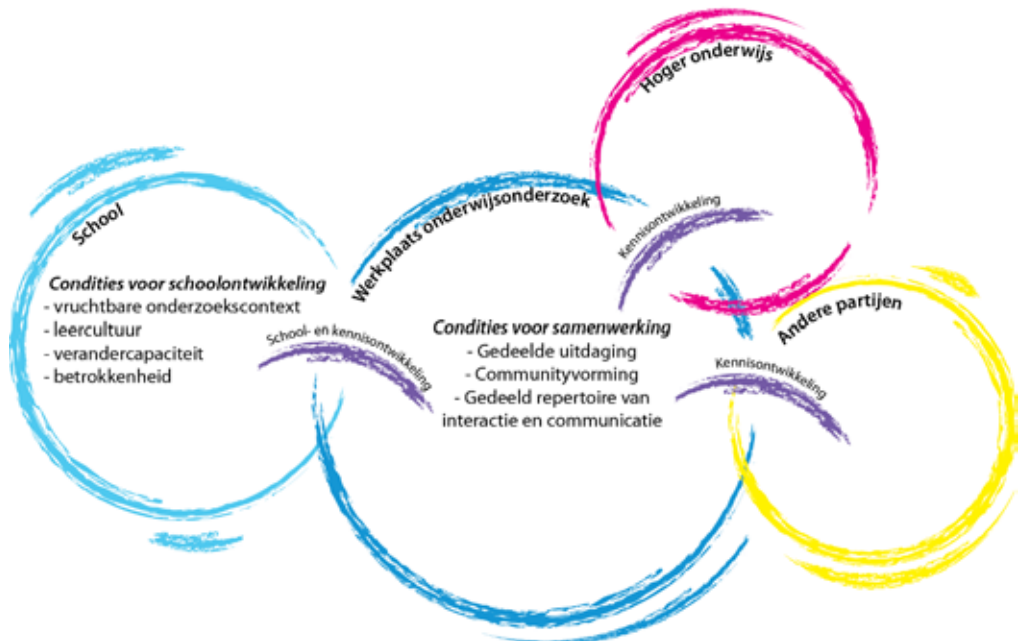
Bij de start van de pilots hebben we een literatuurstudie uitgevoerd met als hoofdvraag: wat is er uit eerder onderzoek bekend over succesfactoren voor een goede samenwerking bij praktijkonderzoek in de school? Daarbij hebben we ook gekeken naar de condities waaronder onderzoekssamenwerking kan resulteren in schoolontwikkeling. Uit de resultaten van deze literatuurstudie hebben we een model (Figuur 1) samengesteld.

Tussentijds en aan het einde van de pilots is een evaluatieonderzoek uitgezet onder leraren, schoolleiders en andere betrokkenen bij de werkplaatsen. Daarin is nagegaan of de elementen uit het model in de praktijk terug te vinden zijn. Dat blijkt het geval voor drie elementen uit het model (Figuur 1); die zijn duidelijk terug te vinden in de praktijk van de werkplaatsen.

Het eerste element is het nastreven van een gemeenschappelijk doel; de gedeelde uitdaging in het model.

Bijvoorbeeld de wens om het onderwijs op een bepaald terrein te verbeteren. Scholen en hoger onderwijs kunnen eigen belangen hebben, maar beide hebben belang bij kennis die systematisch is verzameld met een bepaald doel voor ogen. Maar scholen hebben er het meeste aan als de vraag uit de eigen schoolpraktijk komt, terwijl onderzoekers uit het hoger onderwijs de uitkomsten willen generaliseren, of nieuwe kennis willen ontwikkelen. Het is belangrijk de eigen belangen naar elkaar uit te spreken en het gezamenlijke doel helder te krijgen.

Het tweede element betreft communityvorming. Om als leraren van de scholen ('leraar-onderzoekers') en onderzoekers uit het hoger onderwijs in de onderzoekswerkplaats een gemeenschap te vormen zijn twee dingen nodig: tijd met elkaar doorbrengen en een gevoel van gelijkwaardigheid creëren. Het kost tijd om elkaar te leren kennen en om elkaars taal te leren begrijpen, en vervolgens ontstaat gemakkelijker een gevoel van gelijkwaardigheid. Leraren zijn praktijkexperts en onderzoekers weten veel over onderzoek. In



Figuur 1. Condities voor schoolontwikkeling door middel van onderzoekssamenwerking

praktijkgericht onderzoek zijn beide expertises nodig. Tegelijkertijd is nauwe samenwerking voor beide partijen nieuw en dat kan tot onzekerheden leiden. Waardering voor elkaars expertise en openheid over onzekerheden brengen partijen dicht bij elkaar. *Boundary crossers* kunnen goede diensten bewijzen om mensen uit die twee werelden bij elkaar te brengen, omdat ze zowel onderzoeksexpertise als praktijkervaring hebben; denk aan leraren die een masteropleiding volgen of een promotieonderzoek doen.

Tot slot, om tot schoolontwikkeling en kennisontwikkeling te komen, moet er sprake zijn van een *lerende cultuur*. Het gevaar ligt op de loer dat wat in de werkplaats wordt ontdekt en ontwikkeld, niet verder komt

dan de kring van de direct betrokken leraren en onderzoekers. Andere leraren en onderzoekers moeten ook kunnen en willen profiteren van de nieuwe inzichten en deze kunnen toepassen in hun eigen praktijk. Een breed gedragen onderzoeksvraag helpt daarbij.

Taken van schoolleider

Zoals gezegd bleek uit het evaluatieonderzoek van de pilots ook dat de schoolleider een cruciale rol heeft in het laten slagen van de samenwerking, en in het tot stand komen van schoolontwikkeling als resultaat van het onderzoek. Een actieve rol van de schoolleider is door meerdere betrokkenen benoemd als voorwaarde voor succes. Tabel 1 brengt in beeld om welke taken het dan gaat.

Tabel 1. Taken schoolleider in succesvolle samenwerking

CONDITIES	TAKEN
Gedeelde uitdaging (gemeenschappelijk doel)	<ul style="list-style-type: none"> • Meedenken over de onderzoeksvraag: welk vraagstuk is relevant voor de praktijk, past bij de ontwikkelingsvragen en visie van de school en overstijgt het niveau van een individuele leraar? • Meedenken met het onderzoeksteam; in dialoog blijven over het onderzoek en de betekenis hiervan voor de schoolpraktijk. • Leraren (uit het hele team) uitnodigen om vragen in te brengen, om deze te bundelen en om – in overleg met het team – een keuze te maken.
Communityvorming	<ul style="list-style-type: none"> • Leraren ontwikkeltijd geven om onderzoek te doen, samen te komen met het onderzoeksteam en de resultaten van het onderzoek toegankelijk te maken voor de praktijk. • Contact leggen en onderhouden met andere participerende scholen en ho-instellingen, zicht houden op het grotere geheel van de werkplaats. • Enthousiasme en betrokkenheid tonen, uitdragen dat je onderzoek in de school belangrijk vindt.
Lerende cultuur/ onderzoekscontext	<ul style="list-style-type: none"> • Het onderzoek en de (tussentijdse) resultaten regelmatig agenderen in teamvergaderingen. • <i>Boundary crossers</i> aantrekken of leraren de gelegenheid geven om zich te professionaliseren. • De leraar-onderzoekers een herkenbare positie geven binnen de school. • Een strategie uitzetten om de resultaten van het onderzoek breed te benutten in de praktijk (verduurzamen). • Meedoen aan onderzoek terug laten komen in functioneringsgesprekken (waardering voor professionalisering en verbreding van het draagvlak). • Kennisdeling aansturen, leraar-onderzoekers hiervoor een podium geven.

Reflectie schoolleiders

Om meer zicht te krijgen op de rol van de schoolleider, hebben we de interviews van de schoolleiders uit het evaluatieonderzoek nader geanalyseerd. Hiervoor zijn 21 schoolleiders tijdens de pilotperiode meerdere malen geïnterviewd. Hen is gevraagd te reflecteren op hun eigen rol in de werkplaats. We laten de schoolleiders hier aan het woord.

Een actieve rol van de schoolleider is door meerdere betrokkenen benoemd als voorwaarde voor succes

Gedeelde uitdaging

De schoolleiders zien een rol voor zichzelf in de vraagarticulatie voor het onderzoek in de werkplaats. In de meeste scholen hebben leraar-onderzoekers vraagstukken ingebracht passend bij de inhoudelijke prioriteiten van de school. De taak die de schoolleiders voor zichzelf zien, is dit proces te ondersteunen en voortdurend na te gaan of het onderzoek de schoolontwikkeling versterkt. Dit doen ze bijvoorbeeld door ruimte te maken voor informatie-uitwisseling en discussie:

“De eerste dag van het schooljaar worden de leerteams gepresenteerd en vertelt iedereen wat ze gaan doen. Tussentijds wordt het team geïnformeerd over de stand van zaken en worden ook presentaties gegeven. Daardoor blijft het hele team op de hoogte van wat er gebeurt. Het hele team bepaalt de onderwerpen van de leerteams voor het komende jaar.”

Communityvorming

Leerkracht-onderzoekers, onderzoekers, coördinatoren van de werkplaatsen en de schoolleiders zelf zien vooral een faciliterende en ondersteunende rol

voor schoolleiders als het gaat om het vormen van een gemeenschap waarin samen wordt gewerkt aan onderzoek (Tabel 1). In de gesprekken met de schoolleiders hebben zij aan dit aspect van hun rol verder invulling gegeven.

“Mijn rol is echt het faciliteren en enthousiast maken van mensen. Stimuleren dat mensen hun netwerk gebruiken. Laten zien dat het belangrijk is dat je veel kan bereiken als je krachten bundelt.”

“Ik heb gefaciliteerd in tijd en geld, en ook keuzes gemaakt over wie wat kan gaan doen binnen het team. Ook heb ik begeleidings- en voortgangsgesprekken gevoerd met de leraar-onderzoeker. Zo houd ik ook de voortgang een beetje bij.”

“Daarnaast is het belangrijk om ambulante tijd voor de leraar-onderzoekers te creëren waardoor zij daadwerkelijk tijd hebben om aan onderzoek te besteden en daar dieper op in te gaan.”

Naast het faciliteren in tijd en ruimte, vinden schoolleiders het van belang om in contact te blijven met de deelnemers aan de werkplaats door te vragen hoe het proces loopt en wat leraren nodig hebben om voortgang te boeken. Ook hebben enkele schoolleiders geprobeerd het belang van de werkplaats en de onderzoekteams te ondersteunen door actief deel te nemen aan een onderzoeksteam.

“De voorbeeldfunctie die je als schoolleider hebt is heel belangrijk. Dat komt tot uiting door te participeren in leerteams. Je moet als directeur uitdragen en het creëren van nieuwe kennis binnen zo’n groep omarmen. Je moet het uiteindelijk ook doorzetten in het beleid. Als het niet wordt omgezet in beleid, dan leidt het ook nergens toe.”

Uit verschillende interviews blijkt dat voor communityvorming een goede start van de werkplaats essentieel is. Op bovenschools niveau betekent dit dat de schoolleider zelf duidelijk voor ogen moet hebben met welk oogmerk de school participeert, en wat de doelstellingen zijn voor het bestuur en van de eigen school. Op schoolniveau betekent dit dat het aan de schoolleider is om de vertaalslag te maken naar de praktijk en om aan te geven welke leraren mee gaan doen en



hoeveel tijd er voor deze leraren vrijgemaakt wordt. In de werkplaatsen waar schoolleiders bij de start van de werkplaats niet of minder betrokken waren, zien we op z'n minst een grote vertraging in de start, maar zien we ook dat de uiteindelijke opbrengsten tegenvallen of minder effect sorteren. Beperkte betrokkenheid uit zich bijvoorbeeld in gebrekkige facilitering van leerkrachten waardoor er onvoldoende tijd is voor het bij elkaar brengen van de werelden van de leerkrachten en de onderzoekers. De afwezigheid van de schoolleider, met name bij de start van een werkplaats, kan er ook toe leiden dat leerkrachten zich geen deel voelen van een werkplaats en het werken in een onderzoeksteam een geïsoleerde activiteit blijft.

“Wij zijn vooral intern gericht bezig geweest. De scholen hebben vrij autonoom ge opereerd. Er was weinig verbinding in de werkplaats. Het was beter geweest als vooraf beter de verwachtingen waren gedeeld, en rollen waren vastgesteld. De afstand tussen het bestuur en de leerteams was te groot. De linking pin ontbrak in de werkplaats. Het was nu allemaal erg schoolgebonden.”

Lerende cultuur

De werkplaatsen in de pilotstudie hadden als doel om schoolontwikkeling mogelijk te maken. Daarvoor is het nodig dat inzichten en kennis uit de werkplaats breed in de school worden gedeeld en toegepast. Schoolleiders zien voor zichzelf de taak om zorg te dragen voor deze brede koppeling naar de praktijk. Een schoolleider geeft aan dat hierover gesproken wordt als alle scholen die onder een bestuur vallen samenkomen.

“Daar willen we de koppeling naar de praktijk neerzetten. En dan aandacht geven aan het hele proces, want daar gaat het over. In vertrouwen met elkaar bezig zijn, dichter bij elkaar kun je niet komen als theorie en praktijk. De opbrengsten moeten nog blijken. Het proces is de meest duurzame kant ervan.”

De schoolleiders uit de pilotstudie hebben echter ook ervaren dat de koppeling naar de schoolpraktijk niet altijd makkelijk te maken is. Het verspreiden en benutten van kennis uit de werkplaatsen blijkt lastig binnen de pilots. Schoolleiders constateren dat de leerteams eilandjes blijven in de school en dat de vertaalslag

naar collega's in de school onvoldoende wordt gemaakt.

"Een paar mensen vinden het onderzoek wel interessant, maar een groter deel van de betrokkenen wil gewoon praktische handvatten uit de werkplaats. Daardoor ontstaat er een gat tussen wat er in de werkplaats besproken wordt en wat er uiteindelijk gebeurt in de klas."

De schoolleider vormt de schakel tussen de school en de deelnemers aan de werkplaats

Uit de literatuur en de pilotevaluaties blijkt dat de schoolleider ook bij het bevorderen van een lerende cultuur een faciliterende, ondersteunende en stimulerende rol zou moeten spelen. Dat kan door zowel bij de vraagarticulatie als bij het bespreken van de resultaten van onderzoek een koppeling te maken met de visie op de schoolontwikkeling. Een aantal schoolleiders ervaart dat er binnen de school nog geen cultuur is waarin het normaal is om kennis te delen en van elkaar te leren. Zolang die cultuur ontbreekt moeten leraar-onderzoekers worden ondersteund en gestimuleerd om kennis te delen. Een schoolleider beschrijft hoe hij een leraar-onderzoeker heeft gestimuleerd resultaten van onderzoek te delen door deze leerkracht-onderzoeker een presentatie te laten verzorgen op de pabo.

"Dit was nieuw voor haar en ze vond het erg spannend. De presentatie is goed verlopen. Ik hoop dat zij iets soortgelijks een keer binnen de eigen school kan doen en dat ook andere leraren deze vaardigheid om kennis zo met elkaar te delen meer ontwikkelen."

Professionalisering van schoolleider

De werkplaatsen uit de pilotstudie waren gericht op schoolontwikkeling en daarbij was professionalisering van leerkrachten een van de doelen. Tijdens de interviews met schoolleiders bleek dat de werkplaatsen een onverwacht bijeffect hebben: ze hebben de schoolleiders ook geholpen in hun eigen ontwikkeling.

Schoolleiders geven vooral aan dat hun blik op onderwijsinhoud is veranderd door het onderzoek.

"Mijn visie op onderwijs en waar ze naar toe moeten is veranderd. Dat komt door de kennis die is ontwikkeld."

Een andere schoolleider geeft aan: *"Het geeft je een andere kijk of juist niet op bepaalde zaken."*

Een schoolleider vertelt dat de voornaamste opbrengst voor zichzelf kennis is.

"Dit komt omdat er allerlei onderzoeken langskomen en er gesprekken worden gevoerd met andere scholen, bijvoorbeeld over waar ze mee bezig zijn. Daardoor denk ik ook na of ik iets met die andere onderzoeken kan doen."

Een van de schoolleiders geeft aan dat hij ook leert van de leraar-onderzoekers, bijvoorbeeld in het opstellen van een goede onderzoeksvraag.

"En ik krijg ook weleens literatuur van ze toegevoerd."

Net als de leraar-onderzoekers geven schoolleiders aan dat het deelnemen aan de werkplaats hun werk leuker maakt.

"Door soms ook meer bezig te zijn met de inhoud en niet met de dagelijkse gang van zaken. Het levert ook veel positiviteit op en de wil om de praktijk te blijven verbeteren."

Tot slot

De pilotwerkplaatsen hebben laten zien dat schoolleiders een belangrijke rol hebben om van een werkplaats een succes te maken, vanaf de start tot en met de verduurzaming. De schoolleider vormt de schakel tussen de school en de deelnemers aan de werkplaats. Dat houdt in dat de schoolleider zich niet kan beperken tot het faciliteren van de leraren met tijd. De schoolleider dient zelf actief betrokken te zijn bij het formuleren van de doelstellingen van een werkplaats, naast het bieden van ruimte voor onderzoek en voor het leren en het organiseren van kennisdeling en -benutting. Dat veronderstelt dat de schoolleider bij de start van de werkplaats betrokken is en in de werkplaats een duidelijke positie inneemt. De leraar-onderzoekers kunnen er niet in hun eentje voor zorgen dat de bevindingen uit de werkplaats resulteren in praktijkvernieuwingen. Zonder deze inzet van de schoolleider zal een school onvoldoende profiteren van de deelname aan de werkplaats. ■

Meer Lezen?

- Canvas werkplaatsen onderzoek:
<https://www.platformsameneronderzoeken.nl/kennisbank/interactieve-canvas-werkplaatsen-onderwijsonderzoek/>
- Jong, A. de, Klein, T., Lockhorst, D., Exalto, R., & Oomen, C. (2019). *Werkplaatsen Onderwijsonderzoek Voortgezet Onderwijs* (Eindrapportage.) Utrecht: Oberon. In opdracht van NRO. <https://www.platformsameneronderzoeken.nl/kennisbank/werken-werkplaatsen/>
- NRO/PO-Raad (2018). *Samen onderzoeken werkt!* Werkplaatsen Onderwijsonderzoek; brug tussen onderzoek en praktijk.
- Zuiker, I., Schot, W., Oomen, C., Jong, A. de, Lockhorst, D., & Klein, T. (2017). *Succesvolle werkplaatsen: Wat is er nodig voor een vruchtbare onderzoekssamenwerking tussen onderwijspraktijk, universiteiten en hogescholen?* In opdracht van NRO. <https://www.platformsameneronderzoeken.nl/kennisbank/literatuurstudie-succesvolle-werkplaatsen-onderwijsonderzoek/>