Onderzoeksmatig werken in het primair onderwijs

Kennis en inzichten over onderzoeksmatig werken voor schooldirecteuren

Kenniskring 'Onderzoeksmatig werken'
i.s.m. Loes van Wessum

ASCENDA
Het beroepsregister van schooldirecteuren

Overzicht

Deze publicatie is geschreven door schooldirecteuren voor schooldirecteuren, vanuit de gedachte: 'Welke kennis en inzichten over onderzoeksmatig werken zijn relevant voor schooldirecteuren?'

In dit overzichtsartikel bespreken we wat we onder onderzoeksmatig werken verstaan, waarom het belangrijk is, hoe onderzoeksmatig werken eruit kan zien en wat het vraagt van leraren en de schooldirecteur.

Behalve het bestuderen van literatuur hebben we een aantal experts gesproken. We hebben hun input verwerkt in de hoofdstukken. Elke schooldirecteur uit de kenniskring heeft ook een doorkijkje geschreven over de eigen ervaringen met onderzoeksmatig werken. Tot slot hebben we een aantal voorbeelden van handleidingen en tools bij elkaar gezet die elders ontwikkeld zijn. Schooldirecteuren kunnen deze tools benutten als ze leiding willen geven aan onderzoeksmatig werken in hun school.

Inhoud

1. Overzichtsartikel **6**

1.1 Inleiding 7

1.2 Wat verstaan we onder onderzoeksmatig werken? 8
- a. Inleiding 9
- b. Onderzoeksmatig werken 9
- c. Praktijkonderzoek 10
- d. Praktijkgericht onderzoek 10
- e. Onze definitie 11

1.3 Waarom onderzoeksmatig werken? 12
- a. Inleiding 13
- b. Vijf redenen om onderzoekmatig te werken 13

ad 1 Versterken onderwijskwaliteit 13
ad 2 Grip op complexiteit van het werken in een basisschool 15
ad 3 Bevorderen van samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid 16
ad 4 Motor voor professionele ontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap 17
ad 5 Voorbeeldfunctie voor leerlingen 18
- c. Ethische verantwoordelijkheid 19

1.4 Hoe onderzoeksmatig werken: durf niet te weten 20
- a. Inleiding 21
- b. Benaderingen van onderzoek 21
- c. Ontwerponderzoek 24
- d. Lesson Study 26
- e. Cyclisch werken 27
- f. Conclusie 29

1.5 Wat vraagt onderzoeksmatig werken van het team en de leraren? 30
- a. Inleiding 31
- b. Onderzoeksmatig werken in een lerende organisatie 31
- c. Waarom zouden professionals onderzoeksmatig werken? 33
- d. Wat is er nodig?
- e. Hoe kun je bijdragen aan ontwikkelen van een onderzoekende (beroeps) houding? 37
- f. Wat vraagt onderzoeksmatig werken van een team? 38

1.6 Leidinggeven aan onderzoeksmatig werken 40
a. Inleiding 41
b. Wat is een onderzoekscultuur? 41
c. Leidinggeven aan het ontwikkelen van een onderzoekscultuur 43
d. De schooldirecteur is to DIE for 46

1.7 Referenties 48

2. Persoonlijke doorkijkjes 54

2.1 Ruut Donkers 55
2.2 Eunice Hage 55
2.3 Mieke Alkemade 56
2.4 Gertine Hazelaar 57
2.5 Marcel Huijgens 58
2.6 Manon Prévoo 60
2.7 Laurà Gerards 60
2.8 Audrey Raalte 61

3. Handreikingen en tools 64

4. Colofon 68

1.1

Inleiding

'Minigolf spelen is een
uitstekende training voor een dichter
Men moet eerst goed kijken
en daarna pas slaan'
(Cees Buddingh[1])

[1] *Ontleend aan Lagerweij, N., & Haak, E. (1994). Eerst goed kijken... De dynamiek van scholen-in-ontwikkeling. Garant.*

In het onderwijs werken leraren, intern begeleiders, schooldirecteuren en andere professionals iedere dag hard om ervoor te zorgen dat elk kind goed onderwijs krijgt. Dat is geen eenvoudige opgave. Scholen worden overspoeld met allerlei maatschappelijke vraagstukken en hebben in deze context de taak kinderen te ondersteunen in hun ontwikkeling en hen voor te bereiden op een toekomst waarvan we niet weten hoe deze eruit ziet. Ze moeten met steeds meer partners samenwerken - om maar iets van de complexiteit van het werken in het onderwijs te noemen. Wij denken dat onderzoeksmatig werken kan helpen om met deze complexiteit om te gaan. We kunnen leren van het gedicht van Cees Buddingh.

We ervaren zelf dagelijks hoe verleidelijk het is om gelijk in de actie te schieten en meteen te slaan. Daardoor zijn we erg hard aan het werk, maar realiseren we niet altijd het gewenste effect. Als we in het gedicht 'een dichter' vervangen door 'onderwijsprofessional', dan is de boodschap helder: leer eerst goed te analyseren wat er aan de hand is. Pas als duidelijk is hoe de complexe patronen in het onderwijs in elkaar steken, kun je op een constructieve manier aan de slag gaan.

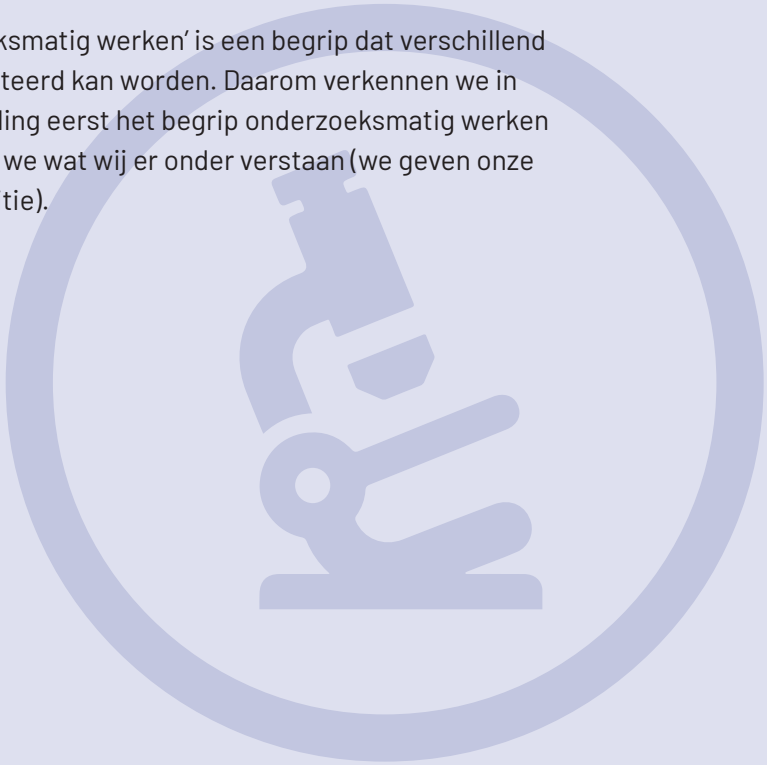
Onderzoeksmatig werken kan bijdragen aan het realiseren van goed onderwijs. Door de eigen praktijken te analyseren, ontwikkelen onderwijsprofessionals meer kennis en begrip van deze praktijken. Door onderzoekend te onderwijzen krijgen ze input om hun pedagogisch-didactische praktijken af te stemmen op de leerbehoeften van alle leerlingen. Door onderzoekend leiding te geven, lukt het intern begeleiders en schooldirecteuren steeds beter hun leiderschapspraktijken af te stemmen op de behoeften van de professionals in de school en om schoolontwikkeling systematisch vorm te geven. Door met problemen aan de slag te gaan, gaat iedereen deze steeds beter begrijpen. Door uit te proberen en na te gaan wat de effecten zijn, ontdekken onderwijsprofessionals wat werkt, waarom, bij wie en wanneer en kunnen ze samen innoveren. Door vanuit verschillende perspectieven naar vraagstukken te kijken, krijgen ze meer zicht op de complexiteit en komen ze samen tot betere oplossingen. Daarbij kan zowel de kennis binnen de school als die van daarbuiten (van andere scholen, uit onderzoek, door samen te werken met experts) worden benut.

Onderzoeksmatig werken kan bijdragen aan onderwijsontwikkeling, schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling. Daarnaast biedt het een stevige basis voor het afleggen van verantwoording. In deze publicatie kiezen we voor een ontwikkelingsgerichte benadering. We gaan niet specifiek in op de bijdrage van onderzoeksmatig werken aan het afleggen van verantwoording.

1.2

Wat verstaan we onder onderzoeksmatig werken?

‘Onderzoeksmatig werken’ is een begrip dat verschillend geïnterpreteerd kan worden. Daarom verkennen we in deze inleiding eerst het begrip onderzoeksmatig werken en zeggen we wat wij er onder verstaan (we geven onze werkdefinitie).



a. Inleiding

Zoals al beschreven, is deze publicatie tot stand gekomen en geschreven door schooldirecteuren die hebben deelgenomen aan de kenniskring Onderzoeksmatig werken. Onder begeleiding van Loes van Wessum hebben we gedurende één schooljaar gezamenlijk onderzoeksmatig werken onderzocht. De kenniskring die de publicatie tot stand heeft gebracht, heeft het proces van onderzoeksmatig werken zelf ook stap voor stap doorlopen bij het werken aan deze publicatie. Om meer te weten te komen over onderzoeksmatig werken, hebben we alle stappen, van het opzetten van een onderzoek tot en met het verslag doen van de bevindingen, zelf gevolgd.

Tijdens de startfase van een onderzoek is het gebruikelijk om het met elkaar eens te worden over wat je nu eigenlijk gaat onderzoeken. Waar hebben we het met elkaar over?

Dit onderzoek wil inzicht geven in 'onderzoeksmatig werken'. Dat is een begrip dat verschillend geïnterpreteerd kan worden. Daarom verkennen we eerst het begrip en geven we onze werkdefinitie.

In de literatuur rond het doen van onderzoek in een schoolcontext komen we naast de term 'onderzoeksmatig werken' meerdere begrippen tegen:

- Onderzoeksmatig werken
- Praktijkonderzoek
- Praktijkgericht onderzoek

Deze drie begrippen omschrijven we om vervolgens de definitie te kiezen die we in deze publicatie gebruiken.

b. Onderzoeksmatig werken

In de leidraad 'Werken aan onderwijsverbetering' (Ros et al., 2024, p.8) wordt de volgende definitie van onderzoeksmatig werken gegeven:

'Systematisch en cyclisch werken vanuit een onderzoekende houding om de onderwijskwaliteit in school te verbeteren. Systematisch werken houdt in dat een school kiest voor een vaste methodiek om aan onderwijsverbetering te werken. Hierbij maakt de school gebruik van onderzoek. Cyclisch werken houdt in dat een school steeds een aantal fasen doorloopt tijdens het verbeteren van het onderwijs'.

Bovenstaande vraagt bepaalde kennis en vaardigheden bij degenen die in het onderwijs werken en het onderzoek uitvoeren. Krüger (2018b, p.18) omschrijft dit als volgt,

'Onderzoeksmatig werken impliceert dat onderwijsprofessionals werken met een onderzoekende houding, onderzoeksvaardigheden beheersen en bijdragen aan een onderzoekende cultuur in de school'.

c. Praktijkonderzoek

In de publicatie 'Praktijkonderzoek in de school' (van der Donk en van Lanen, 2016, p.27) wordt de volgende definitie gegeven:

'Praktijkonderzoek in de school is onderzoek dat wordt uitgevoerd door leraren en leraren in opleiding, waarbij op systematische wijze in interactie met de omgeving antwoorden verkregen worden op vragen die ontstaan in de eigen onderwijspraktijk en gericht zijn op verbetering van deze praktijk'.

d. Praktijkgericht onderzoek

Andriessen (2014, p14) geeft in zijn openbare les een korte typering van praktijkgericht onderzoek:

"Praktijkgericht onderzoek is onderzoek waarvan de vraagstelling wordt ingegeven door de beroepspraktijk en waarvan de opgedane kennis direct bij kan dragen aan die beroepspraktijk".

De Lange et al. (2012, p.23) omschrijven wat als de doelstelling van praktijkgericht onderzoek wordt gezien:

'Praktijkgericht onderzoek is in eerste instantie niet gericht op theorieontwikkeling maar op het oplossen van praktische problemen waar professionals in de praktijk tegenaan lopen. Bij praktijkgericht onderzoek gaat het om een vraagstelling die uit de praktijk komt of daar direct relevant voor is. De uitkomsten van praktijkgericht onderzoek zijn relevant voor diezelfde beroepspraktijk en worden zowel in de praktijk als in het onderwijs actief geïmplementeerd. Zowel de kennisontwikkeling als de implementatie van nieuwe inzichten geschiedt in nauwe interactie met de beroepspraktijk, kennisinstituten en het onderwijs.'

e. Onze definitie

Met bovenstaande definities in gedachten kunnen we een beeld schetsen van de mate waarin zij zich tot elkaar verhouden. Zo lijkt er een verschil te zijn in de mate waarin 'externen' van buiten de school een aandeel hebben in het doen van onderzoek en het komen tot conclusies in de schoolpraktijk.

Waar praktijkonderzoek opgezet en uitgevoerd wordt door teamleden van de school zelf, komen externe onderzoekers, betrokkenen bij praktijkgericht onderzoek de school binnen om daar samen met teamleden het onderzoek op te zetten en uit te voeren.
Bij onderzoeksmatig werken ligt de focus niet op de uitvoerder van het onderzoek. Hier gaat het om de werkwijze, de aanpak, de manier van denken en handelen. Deze begripsomschrijving is breder en omvat daarmee zowel praktijkonderzoek als praktijkgericht onderzoek.

Wij zien onderzoeksmatig werken als een paraplu-begrip waar de andere twee vormen van onderzoek onder vallen. In onze publicatie kiezen we daarom voor het begrip onderzoeksmatig werken. Praktijkonderzoek, praktijkgericht onderzoek en onderzoeksmatig werken zijn allen gericht op het begrijpen, ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen van de onderwijspraktijk.

Onderzoeksmatig werken: Systematisch en cyclisch werken vanuit een onderzoekende houding om de onderwijskwaliteit in school te verbeteren.

Praktijkgericht onderzoek:
Onderzoekers komen de praktijk, de school, binnen om onderzoek te verrichten om bij te dragen aan probleemoplossing en innovatie.

Praktijkonderzoek:
Onderzoek dat in de praktijk zelf verricht wordt door medewerkers van deze praktijk zelf om antwoorden te vinden op vragen en de praktijk te verbeteren.

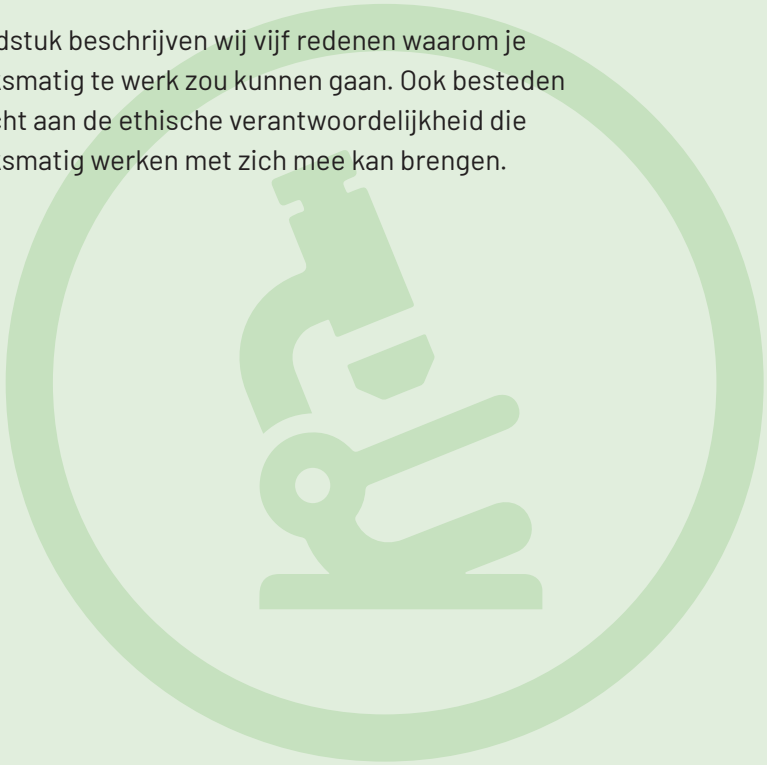
Figuur 1 *Onderzoeksmatig werken, praktijkgericht onderzoek en praktijkonderzoek*

Systematisch werken houdt in dat een school kiest voor een vaste methodiek om aan onderwijsverbetering te werken. Hierbij maakt de school gebruik van onderzoek.
Cyclisch werken houdt in dat een school steeds een aantal fasen doorloopt tijdens het verbeteren van het onderwijs.

1.3

Waarom onderzoeksmatig werken?

In dit hoofdstuk beschrijven wij vijf redenen waarom je onderzoeksmatig te werk zou kunnen gaan. Ook besteden we aandacht aan de ethische verantwoordelijkheid die onderzoeksmatig werken met zich mee kan brengen.



a. Inleiding

We willen leerlingen de beste kwaliteit onderwijs bieden om ervoor te zorgen dat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen en kunnen groeien. Een onderzoeksmatige benadering biedt de mogelijkheid om onze onderwijspraktijken kritisch te evalueren en te verbeteren.

Om een goed begrip te krijgen van de voordelen van onderzoeksmatig werken hebben we een literatuurstudie uitgevoerd. We hebben relevante artikelen en boeken gelezen om inzicht te krijgen in de theoretische onderbouwing van onderzoeksmatig werken en de huidige stand van zaken in het onderwijs. Daarnaast hebben we interviews afgenomen met deskundigen. Hun ervaringen en inzichten hebben ons waardevolle informatie gegeven. We hebben onderzocht waarom onderzoeksmatig werken in de dagelijkse onderwijspraktijk waardevol is en welke impact het heeft op zowel leraren (schoolteams) als leerlingen. We hebben ook in onze eigen praktijk gekeken. Door onze eigen ervaringen en observaties te analyseren hebben we concrete voorbeelden verzameld die de voordelen van onderzoeksmatig werken in het basisonderwijs illustreren.

In dit hoofdstuk beschrijven wij vijf redenen waarom je onderzoeksmatig te werk zou moeten gaan:

1. Ter versterking van onderwijskwaliteit.
2. Als middel om grip te krijgen op de complexiteit van het werken in een basisschool.
3. Ter bevordering van de samenwerking en het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid in het team.
4. Als motor van professionele ontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap.
5. Om de leraar een voorbeeldrol te laten vervullen voor leerlingen.

Aan het einde van dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de ethische verantwoordelijkheid die onderzoeksmatig met zich mee kan brengen. Wij denken dat het voor schooldirecteuren waardevol is zich daar bewust van te zijn.

b. Vijf redenen om onderzoeksmatig te werken

ad 1. Versterken onderwijskwaliteit

Onderzoeksmatig werken op school speelt een sleutelrol in het werken aan onderwijskwaliteit. Door systematisch te onderzoeken en te evalueren wat wel en niet werkt in de school, kunnen leraren komen tot een andere aanpak en tot vernieuwingen die de kwaliteit van hun onderwijs verhogen. We onderscheiden de volgende kenmerken die de onderwijskwaliteit kunnen versterken:

Kwaliteitsbewustzijn
Onderzoeksmatig werken en streven naar kwaliteit in het onderwijs gaan samen. Scholen waar schooldirecteuren en leraren samen onderzoek doen, zijn zich vaak veel bewuster van hun onderwijskwaliteit, kunnen hun sterke en zwakke punten in kaart brengen en zo verbeteringen doorvoeren. Scholen met een onderzoekscultuur zien sneller wat niet goed loopt en verbeteren op basis van dat inzicht met een gerichte aanpak hun onderwijs. Een onderzoekscultuur is een cultuur op school waarin leraren vanuit een onderzoekende houding voortdurend met elkaar aan onderwijsverbetering willen werken en van en met elkaar willen leren (Ros et al., 2024).

Verdiepend inzicht
Meer dan eens stuiten leraren op praktijksituaties en problematieken waar ze ondanks hun kennis en ervaring niet gelijk goed mee weten om te gaan. Dan kan onderzoeksmatig werken de oplossing zijn. Door met elkaar vraagstukken te analyseren en op zoek te gaan naar de benodigde kennis en vaardigheden (zowel vanuit eigen praktijkkennis als de theorie) kun je tot oplossingen komen die je verder brengen. Evidenced informed, of kennisgedreven werken draagt bij aan een beter begrip of dieper inzicht van de situatie (Jepma et al., 2024).

Gefundeerde keuzes
Onderzoeksmatig werken voorkomt dat leraren zich bij het constateren van een (onderwijskundig) probleem meteen vastklampen aan één theorie of direct in actie komen zonder het probleem eerst grondig te analyseren (Biesta, 2022). In plaats daarvan benaderen ze het probleem vanuit verschillende perspectieven. Door tijd en ruimte te nemen voor onderzoek naar de vraagstukken in hun eigen onderwijspraktijk begrijpen leraren de onderliggende oorzaken en de complexiteit ervan beter. Uiteindelijk leidt dit tot effectievere oplossingen. Onderzoeksmatig werken stelt leraren in staat weloverwogen keuzes te maken en hun acties te baseren op betrouwbare onderzoeksgegevens (Ros et al., 2024). Dit draagt bij aan een cultuur van verbetering waarin leraren zich voortdurend ontwikkelen en hun onderwijspraktijken aanpassen op basis van nieuwe inzichten. Krüger (Krüger et al., 2018) benadrukt dat onderzoeksmatig werken de basis legt voor het nemen van weloverwogen en onderbouwde keuzes in het onderwijs.

Duurzaamheid
Een positief effect van onderzoeksmatig werken is dat veranderingen vanuit een stevige basis vormgegeven worden en daardoor duurzaam zijn. Een stevige basis blijkt onder andere uit een goed begrip van het vraagstuk, een 'evidence informed' onderbouwing van de verandering, maar ook het draagvlak bij alle actoren rond het vraagstuk. Wat vaak gebeurt, is dat problemen te snel 'opgelost' worden zonder ze eerst diepgaand te onderzoeken. De meeste complexe vraagstukken (waarbij zowel vraag als oplossingsrichting vooraf nog grotendeels onbekend zijn) vragen tijd en aandacht als men wil gaan voor duurzame oplossingen (interview Jeroen Rozendaal).

Betrokkenheid
Onderzoeksmatig werken vraagt om het betrekken van alle medewerkers. Krüger (2014)

benadrukt dat een verandering pas duurzaam kan zijn wanneer medewerkers zich eigenaar voelen van de verandering. Dat betekent niet alleen dat ze, zoals hiervoor al is gezegd, actief bijdragen aan het onderzoek, maar ook dat ze er met elkaar op kunnen reflecteren en er mogelijkheden worden gecreëerd om samen het proces van verandering in de onderwijspraktijk te integreren. Wanneer onderwijsprofessionals hun kennis en vaardigheden op deze manier ontwikkelen, kan de onderwijskwaliteit op een structurele manier verbeterd worden.

Rol schooldirecteur
De rol van de schooldirecteur is van belang voor een goed verloop van het proces. Door continu data te verzamelen, te reflecteren en feedback te gebruiken vermijden ze dat een verandering een eenmalige interventie is. Zij geven leiding aan een voortdurend proces van aanpassing en verbetering, gebaseerd op gedegen onderzoek en evaluatie. Zo wordt leren in een lerende school een doorgaand proces met als resultaat dat veranderingen diepgaand en duurzaam kunnen worden (Ros et al., 2024). In hoofdstuk 1.6. gaan we verder in op de rol van de schooldirecteur.

ad 2. Grip op complexiteit van het werken in een basisschool

Onderwijs verzorgen is complex. Die complexiteit kent meerdere oorzaken zoals bijvoorbeeld een samenleving die snel verandert, vernieuwde onderwijskundige inzichten en interne ontwikkelingen die basisscholen met complexe vragen confronteren.

Het belang van onderzoeksmatig werken in het onderwijs bij het omgaan met complexiteit is tweeledig: enerzijds stelt het scholen in staat om zich bewust te verhouden tot de voortdurende veranderingen die het onderwijslandschap kenmerken, anderzijds biedt het een methodiek om om te gaan met de complexe vraagstukken die inherent zijn aan het onderwijs. Door systematisch samen onderzoek te doen, kunnen leraren een stevige basis leggen voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Zo boeken scholen duurzame vooruitgang, zowel in de dagelijkse praktijk als bij het inspelen op actuele ontwikkelingen.

Complexiteit van ‘buitenaf’
Scholen kunnen zich niet onttrekken aan complexiteit van buitenaf, maar moeten daar op een verantwoorde manier op reageren. De voortdurende veranderingen in de samenleving en het onderwijs vragen om een blijvend zoeken naar passende onderwijsmethoden en -strategieën. Dat kan gaan om het integreren van technologie in het lesgeven of het inspelen op thema’s als inclusie en diversiteit. Dit zoekproces betekent: geschikte materialen vinden, een duidelijke visie ontwikkelen, doelen formuleren, bewuste keuzes maken en expertise uitbreiden. Het meest waardevol is wanneer je in die complexiteit niet alleen reageert op ontwikkelingen, maar ook zelf actief richting geeft.

Complexiteit van ‘binnenuit’
De complexiteit in de onderwijspraktijk wordt ook veroorzaakt door factoren van binnenuit.

De dagelijkse praktijk laat die complexiteit duidelijk zien. Het gaat bijvoorbeeld om het verbeteren van leerresultaten of het tegemoetkomen aan de uiteenlopende leerbehoeften van leerlingen. Ook speelt de vraag hoe de onderwijsdoelen uit beleids- en jaarplannen daadwerkelijk vorm krijgen in de klas. De kloof tussen beleid en praktijk blijkt vaak lastig te overbruggen. Hoe vertaal je abstracte onderwijsdoelen naar concrete stappen in het klaslokaal, passend bij de diversiteit en de specifieke behoeften van jouw leerlingen?

Onderzoeksmatig werken helpt om je op een goede manier te verhouden tot en om te gaan met complexe situaties. Want dit soort vraagstukken los je niet 'zomaar' op. Volgens Van Wessum en Verheggen (2018) kunnen ze alleen effectief worden aangepakt wanneer leidinggevenden en leraren hun onderwijspraktijk in relatie tot hun onderwijsomgeving onderzoeken en reflecteren op de behaalde leerresultaten van leerlingen en de doelen van hun onderwijs. Deze aanpak is essentieel voor een schoolorganisatie die goed op veranderende omstandigheden wil inspelen en tegelijkertijd de kwaliteit van het onderwijs waarborgt.

Onderzoeksmatig werken helpt om onderwijsstrategieën en onderwijsdoelen met elkaar te verbinden. Je onderzoekt, evalueert en past deze steeds aan de concrete onderwijscontext aan. Door de effectiviteit van verschillende aanpakken te onderzoeken, krijgen leraren beter inzicht in de behoeften van hun leerlingen en kunnen zij hun onderwijs daarop afstemmen. Zo ontstaat een onderwijspraktijk die zich voortdurend ontwikkelt en meebeweegt met de inzichten uit het eigen onderzoek.

ad 3. Bevorderen van samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid

Onderzoeksmatig werken vraagt om samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid, en tegelijkertijd versterkt het juist ook die samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het bevordert samenwerking. Dit schept een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarin leraren niet alleen hun eigen praktijk verbeteren, maar ook bijdragen aan de ontwikkeling van de school als geheel. Onderzoeksmatig werken heeft een positief effect op de professionele ontwikkeling van individuen en self efficacy, maar ook op het idee dat men samen het verschil kan maken voor leerlingen; collective efficacy. Transparantie over keuzes en afwegingen bij onderzoeksmatig werken kunnen een rol spelen bij verantwoording tegenover interne en externe belanghebbenden.

Samenwerking
Onderzoeksmatig werken bevordert samenwerking. Wanneer leraren en schooldirecteuren zich samen inzetten voor het verbeteren van hun onderwijs, worden zij gestimuleerd om voortdurend te leren en zich professioneel te ontwikkelen via reflectie en evaluatie. Een cultuur waarin samenwerking en onderzoek centraal staan, is essentieel voor onderzoeksmatig werken. Zo'n onderzoekende cultuur versterkt zowel de onderzoeksvaardigheden als de onderzoekende houding van leraren en schooldirecteuren (Van Schaik, 2020).

Collectief verantwoordelijkheidsgevoel
Het delen van kennis en ervaringen versterkt de betrokkenheid van leraren. Het samen werken aan verbeteringen bevordert een collectief verantwoordelijkheidsgevoel voor het succes van de school en de kwaliteit van het onderwijs (Krüger, 2014).

Collective efficacy
Anje Ros benadrukt in het interview dat we met haar hielden het belang van onderzoeksmatig werken voor het team als dit in gezamenlijkheid wordt opgepakt. Als leraren elkaar interviewen over hun lespraktijk, leren ze elkaar beter kennen en begrijpen. Daardoor ontstaan er betere relaties en versterkt het team zich als geheel. Het vertrouwen dat hierdoor ontstaat zorgt ervoor dat leraren in moeilijke tijden op elkaar kunnen terugvallen. Zo draagt samenwerking door onderzoeksmatig werken niet alleen bij aan de professionele ontwikkeling van individuen en aan self efficacy, maar ook aan de kracht van het team als geheel, aan collective efficacy; het idee dat men samen het verschil kan maken voor leerlingen. Samen onderzoeksmatig werken kan bijdragen aan een cultuuromslag: van geïsoleerde praktijken naar samenwerking en gedeeld leren.

Verantwoording en transparantie
Door onderzoeksmatig te werken kan het team aantonen dat de gezamenlijk gemaakte keuzes verantwoord zijn en hun beslissingen weloverwogen en doelgericht zijn. Zij kunnen zich tegenover zowel interne als externe belanghebbenden verantwoorden, zoals medewerkers, leerlingen, ouders, de overheid en andere stakeholders (Krüger, 2018b). Door het vastleggen van keuzes en afwegingen zorgt onderzoeksmatig werken voor transparantie.

ad 4. Motor voor professionele ontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap

Onderzoeksmatig werken draagt bij aan motivatie en professionele groei en biedt kansen voor loopbaanontwikkeling. Door een onderzoeksmatige aanpak nemen leraren de regie over hun eigen onderwijspraktijken. Onderzoeksmatig werken is dus een krachtig middel om de professionele ontwikkeling van leraren te versterken en het leraarsvak aantrekkelijker te maken. Anje Ros verwoordde dit laatste treffend in het interview dat wij met haar hielden:

'Onderzoeksmatig werken biedt leraren een mogelijkheid om expertise te ontwikkelen op een bepaald thema, zodat ze meer loopbaankansen kunnen creëren. Dus dat je echt expertise hebt bijvoorbeeld op burgerschap of op rekenen, en daarmee coach voor collega's kan worden.' Onderzoeksmatig werken fungeert als brug naar doorgroeimogelijkheden binnen het onderwijs, waarbij leraren een coachende of leidende rol op zich nemen. Deze ontwikkeling sluit aan bij het onderscheid tussen de LB- en LC-schaal: waar een LB leraar zich veelal richt op het klaslokaal, vraagt een LC-functie vaak om een bredere blik en betrokkenheid bij schoolbrede beleidsontwikkeling.

Academisch opgeleide leraren kunnen een aanjagende rol spelen bij onderzoeksmatig werken. In hun opleiding is veel aandacht besteed aan onderzoeksvaardigheden zoals analyseren, verbanden leggen en conclusies trekken. Door hen in de eigen onderwijspraktijk ruimte te geven om deze vaardigheden toe te passen, wordt niet alleen hun potentieel benut, maar wordt ook het onderwijs als geheel verrijkt. Academisch geschoolde leraren kunnen een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een onderzoekscultuur door bestaande kennis met collega's te delen, samen kritisch te reflecteren op het schoolbeleid en vanuit een onderzoekende houding vernieuwingen in gang te zetten (Verhoef et al., 2024).

Uit zowel Nederlands als internationaal onderzoek blijkt dat onderzoeksmatig werken daadwerkelijk bijdraagt aan de professionele groei van leraren (Ros et al., 2024). Deze groei uit zich in het ontwikkelen van expertise op specifieke thema's, het begeleiden van collega's of het nemen van verantwoordelijkheid voor schoolbrede verbetertrajecten. Deze ontwikkelingen leiden niet alleen tot meer voldoening en motivatie bij leraren, maar verhogen ook de aantrekkelijkheid van het beroep en zijn een belangrijke factor bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Door een onderzoeksmatige aanpak nemen leraren de regie over hun eigen onderwijspraktijken. Zoals Jeroen Rozendaal in een interview aangeeft, gebeurt dat doordat zij een aanpak leren om zelf complexe vraagstukken evidence-informed samen aan te pakken. Hun self-efficacy wordt versterkt, dat wil zeggen het vertrouwen dat ze hebben in hun eigen vermogen om specifieke taken succesvol uit te voeren.

ad 5. Voorbeeldfunctie voor leerlingen

Onderzoeksmatig werken is belangrijk voor de ontwikkeling van zowel leraren als leerlingen. Het stelt leraren in staat om hun onderwijs voortdurend te verbeteren op basis van systematische reflectie en onderbouwde keuzes. Door deze werkwijze nemen zij een actieve, lerende houding aan, waarbij zij niet alleen reageren op wat er gebeurt in de klas, maar ook proactief op zoek gaan naar verklaringen en oplossingen. Dit maakt hen tot krachtige rolmodellen voor hun leerlingen.

Wanneer leraren laten zien dat leren en onderzoeken verrassend, uitdagend en betekenisvol kan zijn, dragen zij bij aan het stimuleren van een onderzoekende houding bij leerlingen (Dekker, & Van Baren-Nawrocka, 2020). Deze houding is nodig om leerlingen te vormen tot onderzoekende burgers; nieuwsgierig en wendbaar in een veranderende samenleving. Leerlingen ervaren dat het stellen van vragen, het zoeken naar antwoorden en het kritisch bekijken van informatie geen schoolse verplichtingen zijn, maar waardevolle vaardigheden die hen helpen de wereld beter te begrijpen. Dit is essentieel in een tijd waarin informatie overal beschikbaar is, maar niet altijd betrouwbaar of relevant. In een kennismaatschappij is het vermogen om informatie te analyseren, te beoordelen en op waarde te schatten cruciaal.

De leraar die zelf onderzoeksmatig werkt, kan de stappen van een onderzoek – zoals het formuleren van een vraag, het verzamelen van gegevens, het analyseren van resultaten en het trekken van conclusies – expliciet maken in de klas. Dit maakt het leerproces transparant en biedt leerlingen een concreet kader om zelf ook onderzoekend te leren denken. Verschillende methoden voor wereldoriëntatie sluiten hier al op aan door te werken met een onderzoek cyclus, die leerlingen doorlopen om zich een inhoudelijk onderwerp eigen te maken.

Onderzoeksmatig werken stimuleert bovendien creatief en kritisch denken, leert leerlingen om problemen systematisch aan te pakken en onderbouwde conclusies te trekken. Het gaat niet alleen om het vinden van het juiste antwoord, maar om het proces van denken, bevragen en begrijpen. Het uiteindelijke doel is om leerlingen te vormen tot onderzoekende burgers: mensen die nieuwsgierig zijn, zich durven afvragen waarom dingen zijn zoals ze zijn, en die in staat zijn om zich aan te passen aan een snel veranderende samenleving. Daarbij hoort ook het besef van verantwoordelijkheid: voor de eigen leerweg, voor de samenleving en voor de keuzes die men maakt op basis van beschikbare kennis (Uiterwijk, et al., 2019).

c. Ethische verantwoordelijkheid

Bij onderzoeksmatig werken is het niet alleen belangrijk om methodisch zorgvuldig te werk te gaan, maar ook om stil te staan bij de ethische aspecten die daarbij komen kijken. In veel literatuur over praktijkonderzoek wordt uitgebreid aandacht besteed aan deze ethische dimensie. Hieronder verwoorden we de kern van wat in de literatuur beschreven wordt:

Ethiek draait om het nadenken over morele vragen die zich voordoen in de praktijk. Het is een manier van kijken naar de werkelijkheid waarbij je je steeds afvraagt: 'Wat is het juiste om te doen?' Ethisch handelen betekent dat je keuzes maakt waarvan je verwacht dat anderen ze als goed, zinvol, gepast en aanvaardbaar beschouwen. Of, zoals Van der Donk en Van Lanen (2016, p.70) het verwoorden: 'Ethisch handelen betekent vooral dat je anderen niet schaadt.'

Om ethisch verantwoord onderzoeksmatig te kunnen werken, is het belangrijk om alert te zijn op een aantal zaken:

- Vraag altijd toestemming van de betrokkenen voordat je gegevens verzamelt of gebruikt;
- Bewaak de vertrouwelijkheid van de data die je verzamelt;
- Reflecteer kritisch op de keuzes die je maakt tijdens het onderzoeksproces.

Naast het zorgvuldig omgaan met data en privacy, is het minstens zo belangrijk om te zorgen voor een veilig en professioneel klimaat binnen het onderzoeksteam. Een lerende cultuur (zie hoofdstuk 1.6.) waarin ruimte is voor ieders mening, waarin je open kunt zijn over je ideeën en waarin conflicten besproken mogen worden, draagt bij aan de kwaliteit van het onderzoek. Juist door verschillen in opvattingen bespreekbaar te maken, kun je de aanpak, inhoud en conclusies van het onderzoek versterken. Ethiek is geen losstaand onderdeel van onderzoeksmatig werken, maar een fundamentele basis voor professioneel en verantwoord handelen.

1.4

Hoe onderzoeksmatig werken: durf niet te weten

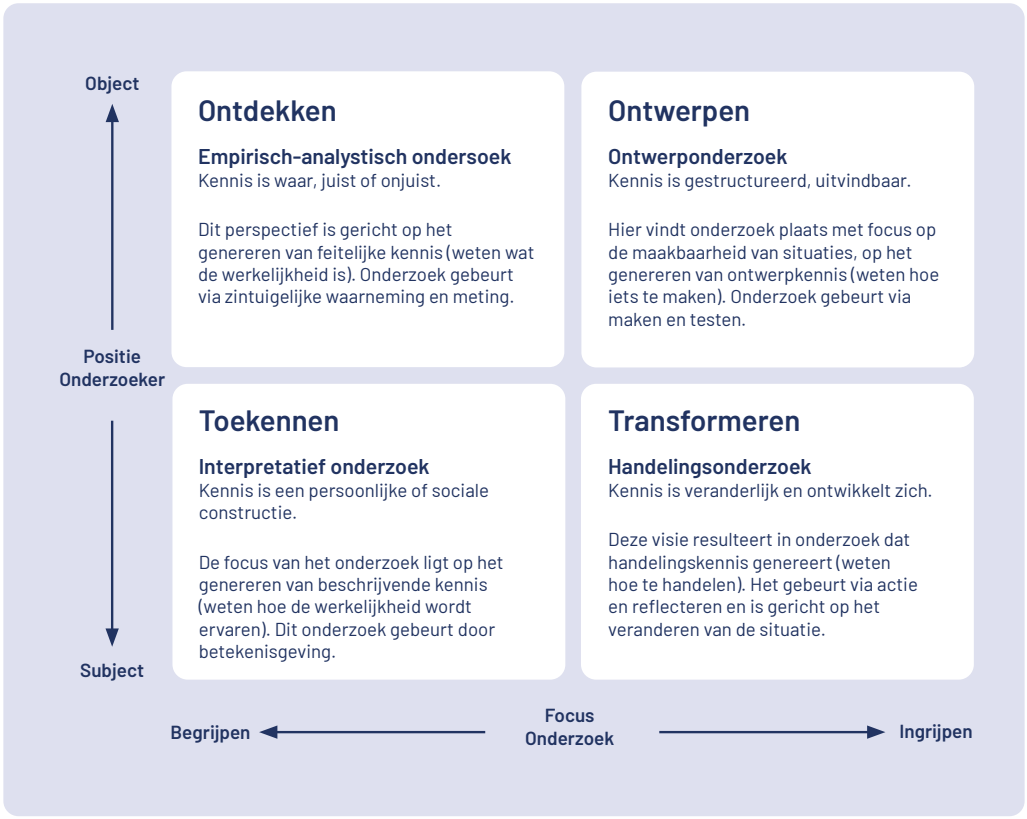
In dit hoofdstuk geven we antwoord op de hoe-vraag bij onderzoeksmatig werken. Hoe kunnen leraren- al dan niet samen met externen- in hun school onderzoek doen?

a. Inleiding

Om de hoe-vraag te beantwoorden presenteren we eerst een model waarin we beschrijven welke onderzoeksbenaderingen er zijn. We bespreken twee vormen van onderzoek die voor scholen relevant zijn: ontwerponderzoek en Lesson Study. We maken duidelijk dat niet de onderzoeksvorm leidend is om de onderwijspraktijk te verbeteren, maar dat een systematische cyclische aanpak van belang is. Door cyclisch te werken komt een team van niet weten naar weten. Gaandeweg het onderzoeksmatig werken ontwikkelt het team meer kennis over de vraag waar ze onderzoek naar doen. Dat betekent ook dat ze leren omgaan met onzekerheden. Het antwoord ontstaat pas gaandeweg de rit.
We sluiten af met onze conclusie, die de titel van dit hoofdstuk duidelijk maakt. Onderwijsprofessionals met een onderzoekende houding 'durven niet te weten'. Ze voelen de ruimte, autonomie en het vertrouwen om uit te proberen, een proeftuintje op te zetten in hun eigen praktijk en hun aanbevelingen open en transparant terug te geven ten behoeve van het collectieve probleem, de wens of het verlangen.

b. Benaderingen van onderzoek

Het vierkwadrantenmodel van Van der Auweraert en Hommersom (2018, in Rozendaal 2023, pagina 64) geeft een categorisering van onderzoeksbenaderingen.



Figuur 2 *vierkwadrantenmodel voor onderzoek (Van der Auweraert en Hommersom (2018, in Rozendaal 2023, p. 64)*

Het model kent twee dimensies, namelijk het begrijpen van de praktijk versus het ingrijpen in de praktijk en de positionering van de onderzoeker als toeschouwer ('object', kijken naar) of als deelnemer ('subject', onderdeel zijn van).
Door het plaatsen van de twee assen ontstaan er vier kwadranten of benaderingen van onderzoek, te weten ontdekken, ontwerpen, toekennen en transformeren. Iedere benadering heeft een eigen aanpak, passend bij het voorliggende probleem. We beschrijven de benaderingen hieronder.

- **Empirisch - analytisch onderzoek (ontdekken)** Deze vorm van onderzoek richt zich op het verzamelen van feitelijke kennis uit de funderende wetenschap op basis van waarnemingen en metingen (denk bijvoorbeeld aan vragenlijst onderzoek).

- **Ontwerponderzoek (ontwerpen)** Door middel van het maken van een ontwerp en het testen van dit ontwerp wordt er kennis opgedaan over de praktijk en over het maken van een (her) ontwerp.

- **Interpretatief onderzoek (toekennen)** De visie of ervaring van de deelnemers aan het onderzoek wordt geïnterpreteerd. De onderzoeker is zelf het centrale onderzoeksinstrument, aangezien zij weten hoe de werkelijkheid wordt ervaren. Hij kan het beste de huidige of veranderende praktijk en de uitdagingen hierbinnen duiden.

- **Handelingsonderzoek (transformeren)** Deze vorm van onderzoek richt zich op het ondernemen van actie. Door middel van doen wordt er kennis opgedaan. Reflectie op de handeling is een belangrijk uitgangspunt van deze vorm van onderzoek.

Rozendaal (2023) geeft aan dat alle benaderingen functioneel kunnen zijn om onderzoeksmatig te werken, maar vindt ingrijpen (ontwerpen en transformeren) de meest passende benadering voor scholen. Deze benadering draagt volgens hem het beste bij aan het oplossen van praktijkvraagstukken. In het interview dat wij met hem hielden geeft hij aan dat je als onderwijsprofessional niet te snel 'de onderzoeker moet willen uithangen'. Hij bedoelt de onderzoeker die met uitgebreide literatuurstudies hypotheses aanneemt of verwerpt. Houd het juist klein! Hij gaf ons mee om leraren, op het moment dat zij samen een probleem bespreken (bijvoorbeeld bij het werken in leerteams), te laten bedenken of zij het kunnen opzoeken, uitzoeken of onderzoeken. Bij opzoeken gaat het om vragen die zich lenen voor snelle beantwoording. Bij uitzoeken vergelijken ze verschillende bronnen die er al zijn met elkaar. Bij onderzoeken is het nodig om een eigen systematische dataverzameling te doen. Dit doen ze heel dicht bij de eigen praktijk: probeer literatuur te koppelen aan ervaringskennis van je eigen praktijk. Door eerder ontworpen praktijken af te zetten tegen wat literatuur zegt en daar gezamenlijk over in gesprek te gaan, maakt het team samen de verbinding.

Jeroen Rozendaal (2023) beschrijft een aantal vormen van 'ingrijpend' onderzoek, namelijk: selfstudy, actie onderzoek, ontwerponderzoek en een combinatie van de laatste twee in Lesson Study. Dit zijn vormen die in praktijkgericht en praktijkonderzoek gebruikt kunnen worden. Jeroen maakt duidelijk dat de vraag welke vorm het meest geschikt is minder relevant is dan de vraag, wat wil je dat het onderzoek oplevert? Onderzoeksmatig werken draagt bij aan onderwijsverbetering; dat staat centraal.

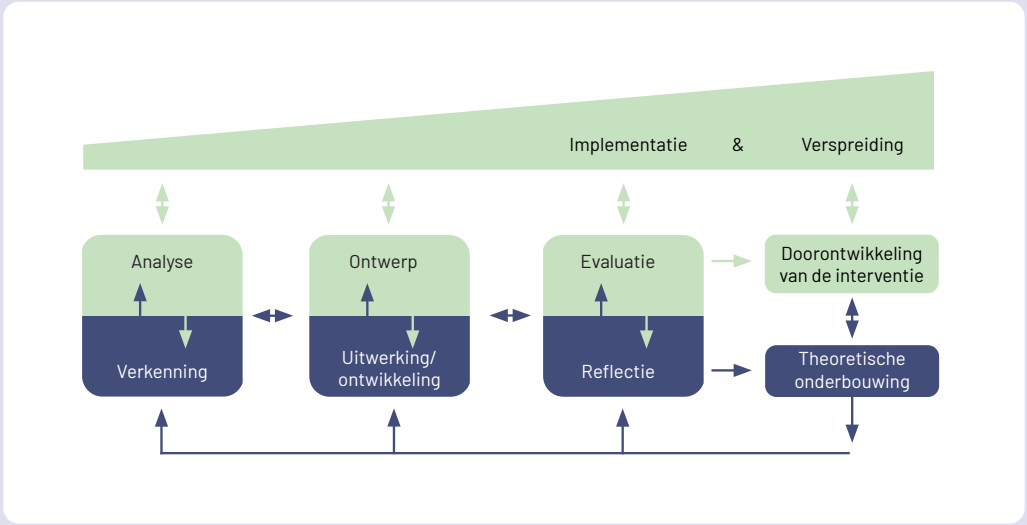
Jeroen Rozendaal licht toe in zijn interview:

'Het kiezen van een specifieke vorm geeft wel houvast in den beginne. Eigenlijk zitten in alle vormen van onderzoek elementen die je kunt combineren. Het gaat om het 'on going' proces van beschouwen, beschrijven, verklaren, uitvoeren van verandering en weer beschouwen, beschrijven, verklaren en uitvoeren van de verandering. Het gaat om het cyclische proces en het gesprek hierover met collega's. Want het samen onderzoeken en samenwerken maakt dat je onderwijs steeds een beetje beter wordt. Alle vormen van actiegericht onderzoek dragen bij aan de verbetering van de onderwijspraktijk. Je bent als leraar namelijk geen 'fly on the wall'.

We beschrijven hieronder twee voorbeelden van onderzoek, namelijk ontwerponderzoek en een vorm van handelingsonderzoek; Lesson Study.

c. Ontwerponderzoek

McKenney en Reeves (2012) hebben een model gepresenteerd voor het doen van ontwerponderzoek. Zij hebben dit model ontwikkeld als ontwerpwetenschappers. Ontwerpwetenschappers zijn op zoek naar generaliseerbare kennis; kennis die ook elders benut kan worden. Dat is voor scholen niet de focus. Daar is onderzoek doen gericht op het 'leren over' en het ten goede transformeren van de eigen onderwijspraktijk (Rozendaal, 2023). De elementen in de rechter blokken in figuur 3 zijn voor basisscholen dan ook minder relevant. Het aanpassen en ontwikkelen van de interventie tot volwassenheid en theoretisch begrijpen zal men in een basisschool niet altijd nastreven. Soms is het wel mogelijk om het ontwerp meerdere keren uit te proberen en daarmee de kwaliteit ervan te verbeteren, oftewel een volwassen ontwerp te maken. In dat geval is implementatie in de eigen school wel zinvol en is het belangrijk om het ontwerp en met name de geleerde lessen te borgen.



Figuur 3 *Generiek model voor de uitvoering van onderwijskundig ontwerponderzoek. Overgenomen uit McKenney en T. Reeves (2012).*

We laten het model zien omdat scholen wel gebruik kunnen maken van de drie fasen die genoemd staan: analyseren en exploreren, ontwerpen en construeren en evalueren en reflecteren. De lezer zal deze fasen ook herkennen als we verderop Lesson Study beschrijven. We bespreken de drie fasen.

Analyse en exploreren 'pel de ui steeds verder af'
Na vaststelling van het probleem is het van belang dit nauwkeurig en diepgaand te analyseren. Het helpt hierbij om gezamenlijk de volgende vragen te stellen:

- Wat is het probleem?
- Wat is de verbeterwens?
- Waarom vinden we dit een probleem?

Het helpt bijvoorbeeld om met elkaar vijf keer de waarom-vraag te stellen zodat je dieper tot de kern komt. Wat maakt dat we dit probleem zo belangrijk vinden dat we het willen aanpakken? Ga vervolgens op zoek naar informatie. Wat is er al bekend over het onderwerp? Vervolgens gaat het ontwerpteam (een groepje leraren dat samen onderzoek doet, eventueel met een externe onderzoeker samen) op zoek naar relevante literatuur en bronnen. De inzichten uit de literatuur worden teruggekoppeld in het ontwerpteam en meegenomen naar de volgende fase.

We spraken Amber Peters-van Ton een leraar van de Julianaschool, die ons er op wees dat het bij het zoeken naar informatie belangrijk is om kritisch te kijken hoe de inzichten vanuit de literatuur aansluiten bij de visie van je school.

Ontwerp en constructie 'Uitproberen en aanscherpen'
Op basis van de opgedane kennis uit de vorige fase komt het ontwerpteam tot een verbeter- of veranderplan. In een concreet verbeterplan werkt het team de doelen, de taakverdeling, het tijdpad en de evaluatie uit. Ook wordt er een keuze gemaakt over de onderzoeksopzet. Gaat het hele team aan de slag met het verbeterplan of wordt er een pilot gedraaid in een deel van het team? Daarnaast is de mate van concretisering van belang. Wordt er bijvoorbeeld heel gedetailleerd beschreven wat er van leraren aan gedrag wordt verwacht of is dit nog wat meer impliciet beschreven? Vervolgens wordt het ontwerp uitgeprobeerd.

Evaluatie en reflectie
In deze laatste fase is het van belang om met elkaar terug te kijken op zowel het proces als op de opbrengsten. Wat is er geleerd en hoe leiden de nieuwe inzichten tot afspraken voor de toekomst? Evaluatie en reflectie is essentieel als basis om ervoor te zorgen dat een nieuwe aanpak na verloop van tijd niet wegzakt.

Vastleggen en borgen
Waar mogelijk is het aan te bevelen om te borgen in structuren. Hoe zorgen we ervoor dat wat we geleerd hebben niet weglekt? Dit kan bijvoorbeeld door de geleerde lessen op te nemen in een kwaliteitskaart.

d. Lesson Study

Van oorsprong is Lesson Study een Japanse wetenschappelijk onderbouwde aanpak, met (uit onderzoek gebleken) succesvolle professionaliseringskenmerken voor het leren van leraren (Van Wessum & Goei, 2024). In een Lesson Study-cyclus starten leraren met de gezamenlijke keuze voor een specifiek onderwerp rond het leren van hun leerlingen. Samen ontwikkelen ze een zogenoemde onderzoeksles voor een klas van een van de leraren. Om hun vraagstuk beter te duiden, is het raadzaam dat de deelnemende leraren vak- of wetenschappelijke literatuur bestuderen of een externe expert consulteren. Op die manier ontwikkelen zij meer kennis over onderliggende theoretische concepten bij hun vraagstuk, die ze kunnen integreren met hun praktijk- en handelingskennis. Lesson Study is een vorm van praktijkonderzoek dat leraren helpt meer inzicht te krijgen in de manier waarop leerlingen denken en leren.

Onderzoeksles
De onderzoeksles die de leraren samen ontwikkelen, is bedoeld om informatie te verzamelen over het leren van de leerlingen ten aanzien van het vraagstuk. Bij het ontwerp van deze les voorspelt het Lesson Study (LS)-team nauwkeurig en zorgvuldig het leren en de leeractiviteiten van leerlingen in de klas op basis van de ingezette lesactiviteiten. Hiertoe doorlopen ze de volgende stappen:

- Het LS-team ontwerpt een gericht 'lesgeven en leren-plan' en een observatieprotocol.
- Een van de leraren geeft de onderzoeksles.
- De anderen observeren hoe de onderzoeksles verloopt, letten daarbij op een aantal geselecteerde 'voorbeeldleerlingen' en verzamelen gegevens.
- Het LS-team interviewt na afloop de voorbeeldleerlingen over hun beleving van de onderzoeksles.
- Het LS-team analyseert de verzamelde observaties en gegevens om het leren van de leerlingen beter te begrijpen en om antwoord te geven op het vraagstuk.
- Een getrainde procesbegeleider begeleidt het LS-team en zorgt ervoor dat het proces goed verloopt.

Grip op de praktijk
Door op deze manier onderzoek te doen, ontwikkelen leraren meer vakdidactische en vakinhoudelijke kennis, en leren ze meer beredeneerd pedagogisch-didactische interventies in te zetten om het leren van leerlingen te optimaliseren. De aanpak draagt bij aan het verbeteren van de onderwijspraktijk van leraren. Ze onderzoeken samen hun eigen praktijken, ontwikkelen samen onderwijs, focussen op specifieke onderdelen van een vak en vakdidactiek, en richten zich op de leerbehoeften van alle leerlingen (Goei et al., 2021).

Als leraren zo samen onderzoek doen, krijgen ze meer grip krijgen op hun onderwijspraktijk. In een professionele dialoog gaan ze na welke onderwijsvraagstukken ze ervaren, welke mogelijke oplossingen ze hiervoor zien, hoe ze hun eigen ervaringen kunnen benutten en welke theorie ze hierbij kunnen gebruiken.

De voordelen van de Lesson Study-aanpak op een rij:

- Leraren begrijpen steeds beter wat voor welke leerling wanneer de beste aanpak is, en waarom.
- Ze ontwikkelen een meer onderzoekende houding en leren meer onderzoekend te onderwijzen.
- Ze leren een onvoldoende die een leerling heeft gehaald te zien als feedback en feedforward voor hun handelen.
- Ze zijn steeds beter in staat om hun pedagogisch-didactische interventies af te stemmen op de leerbehoeften van alle leerlingen en weten zich gesteund door hun collega's (Schipper et al., 2023).

e. Cyclisch werken

Op basis van onze literatuurstudie en gesprekken met onderzoekers, collega schooldirecteuren en leraren hebben we ontdekt dat het doen van praktijkonderzoek en praktijkgericht onderzoek verreweg de meest effectieve benaderingen van onderzoek zijn om toe te passen in de school. Het gaat hierbij om vormen als zelfstudie, actie-onderzoek, ontwerponderzoek en Lesson Study (een combinatie van actie- en ontwerponderzoek).
Ook wordt er vanuit verschillende kanten gewaarschuwd om het doen van onderzoek vooral 'lekker praktisch' te houden, 'kort cyclisch' te laten zijn en 'gericht op het probleem' dat opgelost moet worden. De kans dat het doen van onderzoek een doel op zich wordt is anders te groot. Vanuit het kwadrantenmodel van Van der Auweraert en Hommersom (2018, in Rozendaal 2023, p. 64) en ons onderzoek kan geconstateerd worden dat het doen van ontwerponderzoek en handelingsonderzoek het meest passend is voor de onderwijspraktijk. In deze benadering van onderzoek is de directe relatie tussen het onderzoek en de praktijk sterk vertegenwoordigd. En dat is waar het om gaat, zoals Jeroen Rozendaal verwoordt:

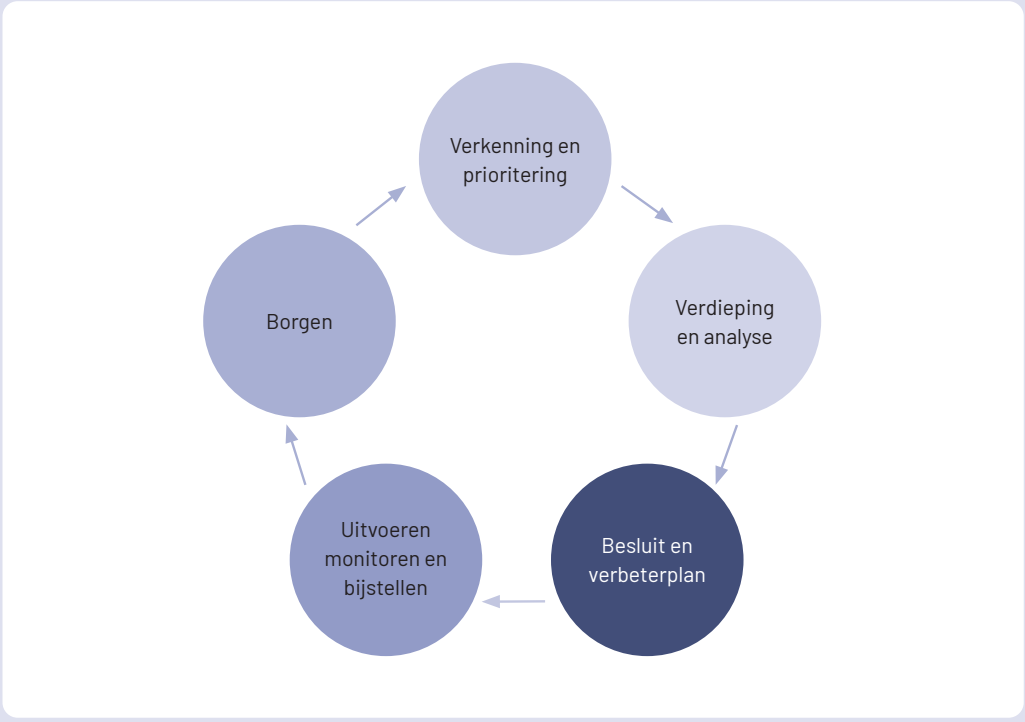
> *'Het doen van onderzoek vindt vooral plaats in de praktijk en is ten behoeve van de eigen praktijk'*

We hebben geconstateerd dat niet zozeer de vorm leidend is, maar de werkwijze. Systematisch en cyclisch werken is de kern om onderwijskwaliteit te verbeteren. We herhalen de definitie van onderzoeksmatig werken (Ros et al., 2024, p.8):

'Systematisch en cyclisch werken vanuit een onderzoekende houding om de onderwijskwaliteit in school te verbeteren. Systematisch werken houdt in dat een school kiest voor een vaste methodiek om aan onderwijsverbetering te werken. Hierbij maakt de school gebruik van onderzoek. Cyclisch werken houdt in dat een school steeds een aantal fasen doorloopt tijdens het verbeteren van het onderwijs'.

We bespreken hieronder de fasen van cyclisch werken (zie figuur 4).
Het doen van onderzoek start altijd met een ervaren probleem, een verbeterwens of een verlangen. Succesvolle processen worden georganiseerd vanuit een gezamenlijk probleem, een gezamenlijke wens of een gezamenlijk verlangen. Een onderzoek heeft de meeste kans van slagen als het kort cyclisch van opzet is, maar tegelijkertijd plaatsvindt in een omgeving waar er voldoende ruimte is voor analyse, reflectie, het delen van individuele ervaringen en behoeften én voldoende gezamenlijke focus wordt georganiseerd en gefaciliteerd.

Voor het doen van onderzoek is het van belang om goed met elkaar te verkennen wat precies het ervaren probleem is, alvorens zorg te dragen voor verdieping en analyse. Begrijpen we het probleem volledig en wat is er al bekend over een mogelijke oplossingsrichting? Kennis uit de praktijk en kennis uit literatuur komen hier samen. Het is de kunst om niet te lang te blijven hangen in deze fase, maar wel lang genoeg om goed vooronderzoek te doen. Neem een besluit over welke oplossingsrichting er wordt gekozen om vervolgens een verbeterplan of onderzoeksopzet te maken. Doel van de opzet is om met elkaar 'in de actiestand' te komen, maar wel voldoende uitgelijnd om ervoor te zorgen dat het niet alle kanten op schiet. Kom met enige regelmaat samen in de uitvoering om te monitoren en bij te stellen. In de laatste fase, het borgen maak je hernieuwde afspraken met elkaar.



Figuur 4 *Cyclisch werken (ontleend aan Ros et al., 2024)*

f. Conclusie

Onderzoeksmatig werken in het onderwijs biedt talloze mogelijkheden om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, kennis te delen en als professional te groeien. Of het nu gaat om actieonderzoek of ontwerponderzoek om praktische problemen op te lossen en praktijkkennis te ontwikkelen, of zelfstudie voor persoonlijke groei: elke vorm heeft zijn eigen kracht en toepassingsgebied. Door onderzoek te integreren in de dagelijkse onderwijspraktijk, kunnen leraren en scholen continu leren en ontwikkelen. Veel van deze onderzoeksvormen zijn direct toepasbaar in de klas, waardoor leraren actief kunnen bijdragen aan verbetering en innovatie in hun eigen onderwijsomgeving. Welke vorm van onderzoek je ook kiest, het is van belang om dat op een cyclische manier te doen, gericht op het oplossen van problemen zodat de onderwijspraktijk er beter van wordt.

Een belangrijke aanbeveling is dat het 'creëren van speelruimte' bijdraagt aan het succesvol vormgeven van de onderzoekscyclus. Onderwijsprofessionals die 'durven niet te weten' voelen de ruimte, autonomie en het vertrouwen om uit te proberen, een proeftuintje op te zetten in hun eigen praktijk en hun aanbevelingen open en transparant terug te geven ten behoeve van het collectieve probleem, wens of verlangen.

1.5

Wat vraagt onderzoeksmatig werken van het team en de leraren?

In dit hoofdstuk bespreken we waarom onderzoeksmatig werken van belang is voor het team en de leraren en wat dat van hen vraagt.

a. Inleiding

Leraren kunnen alleen onderzoeksmatig werken als de context ze daarvoor ruimte biedt. Scholen die zich ontwikkelen als lerende organisaties bieden een goede context. We gaan daarom eerst kort in op het ontwikkelen van de school als lerende organisatie als belangrijke voorwaarde om onderzoeksmatig werken mogelijk te maken.
Leraren hebben grote invloed op het leren van leerlingen (Huijboom et al., 2024). Het is dan ook zaak om goede leraren voor de klas te hebben. Hoe word en blijf je een goede leraar? Hoe kan professionalisering daaraan bijdragen? Uit onderzoek naar succesvolle schoolsystemen (zoals bijvoorbeeld Singapore en Ontario, Canada), komt naar voren dat professionalisering vooral succesvol is als wordt gekozen om het professionele leren te richten op het ontwikkelen van een onderzoekscultuur, waarin leraren samenwerken, samen leren en samen onderzoeksmatig innoveren, gericht op het leren van leerlingen (Jensen, Sonnemann, Roberts-Hull & Hunter, 2016; Godfrey, 2017). Scholen die zich ontwikkelen als lerende organisaties kenmerken zich onder andere door het hebben van zo'n onderzoekscultuur. Volgens Neeleman (2024) werkt in een lerende school iedereen gezamenlijk aan hoge onderwijskwaliteit. Medewerkers zetten zich dagelijks in voor de voortdurende verbetering van de onderwijskundige resultaten, waarbij talenten worden gezien en benut. Onderzoeksmatig werken, binnen een context van een lerende organisatie, blijkt een aanjager te zijn om het onderwijs te verbeteren.

In dit hoofdstuk gaan we in op het belang van het ontwikkelen van een school als lerende organisatie om onderzoeksmatig werken te kunnen realiseren. Daarna bespreken we waarom onderzoeksmatig werken van belang is voor leraren (teams) en wat dat van hen vraagt. Wij onderscheiden daarbij de meer instrumentele kennis en vaardigheden en de onderzoeksmatige houding van leraren. We bespreken hoe leraren onderzoeksmatig leren werken in de opleiding en hoe zij deze kennis en vaardigheden in hun vak als leraar onderhouden. Tot slot gaan we in op wat onderzoeksmatig werken vraagt van het team.

b. Onderzoeksmatig werken in een lerende organisatie

In de literatuur die we hebben verkend, wordt het onderzoeksmatig werken in scholen vaak in een adem genoemd met een lerende organisatie. Neeleman (2024) geeft aan dat onderzoeksmatig werken een van de aspecten is van een lerende organisatie. Zij gaat daarbij uit van de definitie van Watkins en Marsick (1996) die de lerende organisatie definiëren als een organisatie die voortdurend leert en zichzelf transformeert. Leren is een doorlopend en strategisch proces dat verweven is met het dagelijkse werk. Het gebeurt niet los van de praktijk, maar juist ernaast en erin. Ook Anje Ros benoemt dit in het interview dat we met haar hielden: 'Het gaat om echt met elkaar leren over waar we gezamenlijk tegenaan lopen en er wordt gebruik gemaakt van de kennis die er al is en theorie wordt aan de praktijk verbonden.' Anje Ros (2021a; 2025) heeft op basis van het proefschrift van Kools (2020) een model ontwikkeld van de school als lerende organisatie. Dat model laat zien hoe deelprocessen zich tot elkaar verhouden.

Figuur 5 *De acht mechanismen van de lerende organisatie (Ros et al., 2022, p. 5)*

Het model bestaat uit acht mechanismen in vier domeinen van invloed: waarden, leren, kennis en organisatie. De mechanismen hangen met elkaar samen. In het ontwikkelen van een lerende organisatie is het van belang om te kijken naar alle mechanismen. In dit hoofdstuk gaat het vooral over de domeinen of de ringen van leren en kennis.

Onderzoeksmatig werken draagt bij aan leren. Onderwijsprofessionals ontwikkelen zich voortdurend door onderzoeksmatig te werken, ze ontwikkelen gezamenlijk kwaliteitsbewustzijn en versterken hun reflectieve, onderzoekende houding. Zo bouwt een school stap voor stap meer expertise op. Wanneer professionals dit samen doen en van elkaar leren, ontstaan nieuwe inzichten en betere keuzes.

Onderzoeksmatig werken en een onderzoekscultuur versterken elkaar: het werken op een onderzoekende manier draagt bij aan de ontwikkeling van een onderzoekscultuur, terwijl die cultuur op haar beurt onderzoeksmatig werken stimuleert. Het gaat om een cultuur waarin teams systematisch thema's onderzoeken en via de onderzoekscyclus onderbouwde voorstellen doen om het onderwijs te verbeteren. Zo vergroot een onderzoekscultuur het eigenaarschap van leraren en draagt zij bij aan hogere onderwijskwaliteit (Ros & Heldens, 2024).

c. Waarom zouden professionals onderzoeksmatig werken?

In hoofdstuk 1.3 beschreven we waarom onderzoeksmatig werken van belang is voor basisscholen. Hier lichten we nogmaals kort de meerwaarde toe voor onderwijsprofessionals. Door structureel onderzoeksmatig te werken bouwt een school steeds meer expertise op, wat bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs (Ros & Van den Bergh, 2018). Een onderzoekende houding vormt een belangrijke sleutel voor onderwijsverbetering en professionalisering van leraren (Ros & Van den Bergh, 2018).

In het interview dat we met Anje Ros hielden, benadrukte zij dat onderzoeksmatig werken leraren de kans biedt om hun expertise verder te ontwikkelen. Leraren kunnen hierdoor bijvoorbeeld de rol van kartrekker binnen een onderzoeksteam vervullen en meer verantwoordelijkheid krijgen. Dit draagt ook bij aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Samengevat levert onderzoeksmatig werken veel op voor de leraar: beter onderwijs, bewustere pedagogisch-didactische keuzes, een onderzoekende houding en voortdurende professionalisering.

d. Wat is er nodig?

Een leraar in een lerende organisatie blijft zich continu ontwikkelen. Een belangrijke manier om dit professioneel leren vorm te geven is onderzoeksmatig werken. Dit gaat niet vanzelf; leraren moeten dit stap voor stap ontwikkelen. In dit hoofdstuk beschrijven we welke kennis, vaardigheden en attitude daarvoor nodig zijn.

Kennis en vaardigheden

Onderzoeksmatig werken is een belangrijke professionaliseringsstrategie. Door onderzoeksmatig te werken, leren leraren (Verbiest, 2010). Onderzoeksmatig werken draagt bij aan betekenisgeving (sense-making). Leraren geven actief betekenis aan de informatie die zij opdoen tijdens activiteiten voor professionele ontwikkeling. Dit is een complex proces waarin de huidige praktijkervaringen van de leraar worden verbonden met nieuwe kennis.
Leraren richten hun leren op de problemen die zij in de praktijk tegenkomen. Ze verdiepen zich in vakinhoudelijke en didactische kennis, leren effectief te toetsen en bevragen kritisch hun eigen manier van werken. Individueel én samen bepalen zij telkens opnieuw welke thema's belangrijk zijn. Ze verwerven nieuwe inzichten, onderzoeken de effecten van hun handelen en gebruiken deze kennis om hun onderwijs te verbeteren.
Op die manier leren zij onderzoekend te onderwijzen. Dit staat gevisualiseerd in figuur 6. Als leraren onderzoekend onderwijzen gaan ze na waar leerlingen staan in hun leerproces. Welke leerresultaten hebben ze gerealiseerd? Welke leerresultaten hebben ze nog niet gerealiseerd?

Wat hebben leerlingen nodig om het leerresultaat te behalen- welke leerbehoeften hebben ze? Wat betekent dat voor ons handelen? Zijn wij in staat pedagogisch didactisch zo te handelen dat iedere leerling zijn leerbehoeften kan realiseren? Wat vraagt dat van ons eigen leren? Wat zijn onze eigen leerbehoeften?

Figuur 6 *Cyclus van onderzoek en kennisontwikkeling (Timperley et al., 2007 in Verbiest, 2010, p. 7)*

Volgens Verbiest leren leraren effectiever wanneer ze hun bestaande ideeën en overtuigingen expliciet maken. Dit gaat over hun opvattingen over:

- De motivatie en bekwaamheden van leerlingen.
- Hoe ze met leerlingen omgaan en hen motiveren.
- De inhoud van hun vak.
- Hoe ze hun lessen organiseren binnen de beschikbare tijd en middelen.

Daarnaast is het belangrijk dat leraren nieuwe kennis niet alleen begrijpen, maar ook kunnen verbinden aan wat ze al weten en geloven. Ze leren om:

- De theoretische achtergrond van nieuwe informatie te doorgronden.
- Deze kennis te koppelen aan hun eigen praktijk.
- De kennis te vertalen naar een samenhangende visie op lesgeven.

Ze ontwikkelen zo een scherp beoordelingsvermogen, leren kritisch te reflecteren op hun eigen handelen en onderzoeken wat werkt in hun klas. Daarbij is het essentieel dat ze:

- Vakdidactische kennis, kennis over leren en kennis over het vak met elkaar leren verbinden.
- Verschillen herkennen tussen oude en nieuwe inzichten.
- Leren hoe hun onderwijs het leren van leerlingen beïnvloedt.

Verbiest benadrukt het belang van kennisgedreven of evidence informed werken waarbij leraren hun acties onderbouwen met kennis uit onderzoek of hun eigen praktijk. Jepma et al (2024, p15) beschrijven evidence informed werken als volgt:

> 'Evidence-informed werken in het onderwijs (of: kennisgedreven werken) is een veelzijdige aanpak waarbij verschillende typen informatiebronnen systematisch en cyclisch door een onderzoekende houding worden geïntegreerd en versterkt. De best beschikbare kennis uit onderzoek, praktijkkennis van onderwijsprofessionals en unieke kenmerken van de onderwijscontext worden in combinatie gebruikt voor het pedagogisch-didactisch handelen of verbeteren van de onderwijspraktijk.'

Onderwijsprofessionals die evidence informed werken beschikken over praktijkkennis, beoordelingsvermogen en het vakmanschap van de professional zelf. Praktijkkennis wordt omschreven als kennis, vaardigheden, ervaringen en inzichten van de onderwijsprofessional zelf (door jaren aan eigen opleiding, trainingen, feedback, ervaringen voor de klas) of die een professional verkrijgt van collega's en ook weer wordt uitgewisseld. De praktische wijsheid van de professional zorgt ervoor dat hij onderwijsinnovaties initieert, ontwerpt, uitvoert en evalueert. Deze wijsheid komt voort uit intuïtieve expertise en persoonlijk oordeel. Intuïtieve processen helpen onderwijsprofessionals om zich te richten op de informatie die op dat moment, in die specifieke context, het meest relevant is. Het persoonlijk oordeel – ook wel omschreven als een 'goed ontwikkeld beoordelingsvermogen' – ontstaat in de wisselwerking tussen ervaring en theoretische kennis. Dit vermogen stelt leraren in staat om snel en doeltreffend te handelen in unieke en complexe situaties.

Jeroen Roozendaal (2023) heeft het over 'Leren door doen'. Het gaat hierbij natuurlijk niet om 'zomaar wat doen'. Om onderzoeksmatig te werken is het van belang dat er bewust voor een aanpak wordt gekozen en dat methodische kwaliteit daarbij bewaakt wordt. Tegelijkertijd vraagt het proces ruimte voor onzekerheid, interpretatie en veranderende inzichten. Onderzoeksmatig werken is immers niet alleen een rationeel proces, maar ook een leerproces waarin ruimte moet zijn om stil te staan bij wat zich gaandeweg aandient. Wanneer onderzoekend vermogen betekenisvol verbonden is met de beroepspraktijk, vormt het een aanvulling op andere professionele competenties.
Munneke (2024b) spreekt over epistemic agency. Zij vertaalt dit begrip in 'onderzoekend vermogen' en legt dit uit als de mate waarin professionals in staat zijn kennis te verwerven en die ook weer in te zetten. Munneke (2024a, 21) geeft een definitie van onderzoekend vermogen die wij als uitgangspunt gebruiken voor dit hoofdstuk:

'Het gaat om een competentie van professionals om vast te kunnen stellen waar adequate (handelings)kennis ontbreekt, en waar nodig deze ontbrekende kennis met passende grondigheid, in samenwerking met anderen, te kunnen creëren én bruikbaar te maken in en voor relevante contexten.'

Het kunnen vaststellen welke (handelings)kennis ontbreekt helpt leraren te expliciteren welke leerbehoeften ze zelf hebben en vervolgens taken en ervaringen te ontwerpen (zie figuur 6).

Onderzoekend vermogen gaat om een beweging van niet-weten naar weten. Professionals constateren waar kennis ontbreekt. Dit leidt tot kennisvragen die met een passende grondigheid beantwoord worden. Onderzoekend vermogen betekent dat bestaande kennis gebruikt wordt en dat deze kennis voor en met anderen geconstrueerd wordt zodat deze kennis al tijdens het beantwoorden van de kennisvraag gebruikt wordt.

Volgens Rozendaal (2023) kenmerken professionals die onderzoekend willen werken zich door een aantal vaardigheden. Zij signaleren tijdens hun dagelijkse werkzaamheden wanneer handelingskennis ontbreekt of onduidelijk is en vertalen dit naar heldere kennisvragen. Daarbij maken zij een bewuste afweging hoe diepgaand een antwoord moet zijn, waarbij relevantie en context – zoals de gewenste mate van zekerheid, validiteit en betrouwbaarheid – worden meegewogen. Munneke (2024b) spreekt hier over 'passende grondigheid'. Op basis daarvan kiezen zij voor een passende aanpak:

- het snel opzoeken van informatie (opzoeken);
- het systematisch vergelijken van bestaande bronnen (uitzoeken), of;
- het zelf verzamelen en analyseren van gegevens (onderzoeken).

De verkregen handelingskennis delen zij vervolgens binnen hun eigen werkomgeving en passen zij in samenwerking met collega's toe (Rozendaal, 2023).

Attitude

Welke attituden zijn voorwaardelijk om onderzoeksmatig te kunnen werken?
Leraren met een onderzoekende attitude/houding zijn nieuwsgierig, hebben een open houding, stellen vragen over hun eigen onderwijs, nemen verschillende perspectieven in, analyseren situaties en verzamelen evaluatiegegevens gericht op verbetering (Ros et al., 2024).
Het is de bereidheid om van perspectief te wisselen, zich te distantiëren van routines, gericht te zijn op bronnen, nauwkeurig te werken en onderdeel uit te maken van een leergemeenschap. Deze lerende onderzoekende houding is essentieel om tot onderzoeksmatig werken te komen.

Leraren met een onderzoekende houding zien zichzelf niet als 'uitvoerders van een methode', maar als professionals die voortdurend in ontwikkeling zijn en hun expertise benutten en vergroten. Ze blijven onderzoeken wie ze als leraar willen zijn om zo hun identiteit verder te ontwikkelen' (Onderwijsraad, 2013). Deze leraren willen steeds bekwamer worden in het expliciteren van hun waarden en doelen en nieuwe inzichten blijven opdoen.

Het zelfvertrouwen van leraren speelt hier een belangrijke rol bij. Het helpt leraren om samen te werken, positieve ervaringen op te doen, positieve feedback te ontvangen van collega's en de schooldirecteur, en te praten over elkaars kwaliteiten en sterke punten. Feedback is een

krachtig middel om de onderzoekende houding te versterken.

Zelfreflectie wordt gezien als een basis voor een onderzoekende houding (Bruggink en Harinck, 2012), een onderzoekende houding is essentieel voor het doen van onderzoek.
Bruggink en Harinck komen tot negen generieke kenmerken van een onderzoekende houding:

1. Het nieuwsgierig zijn, willen weten.
2. Een open houding, je oordeel kunnen uitstellen.
3. Het kritisch zijn; steeds denken: 'is het wel zo?'.
4. Het echt willen begrijpen, willen doorgronden
5. Het bereid zijn tot een perspectiefwissel.
6. Distantie willen nemen van routines, eigen richting durven kiezen.
7. Gerichtheid op bronnen.
8. Gerichtheid op het zeker willen weten.
9. Het willen delen met anderen, onderdeel willen zijn van een lerende gemeenschap.

e. Hoe kun je bijdragen aan ontwikkelen van een onderzoekende (beroeps)houding?

We gaan in deze paragraaf nog een stap verder. De onderzoekende houding; hoe kun je bijdragen aan het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van een (toekomstige) leraar? Dat start natuurlijk al op de lerarenopleiding, en wordt zodra iemand op een school werkt opgevolgd door het team waar de leraar in werkt. Om een beeld te krijgen op welke manier de initiële opleiding kan bijdragen aan het ontwikkelen van een onderzoekende houding hebben we Colleen Clinton van InHolland geïnterviewd. Hoe ontwikkelen zij op de Hogeschool het onderzoekend vermogen van toekomstige professionals?

Zij werken onder andere met de principes van Schön's 'reflection in action & reflection on action' en Colleen lichtte dat als volgt toe: Bij reflection in action stel je de vraag: 'Kun je in een handeling even vertragen en nagaan welke split-second-keuze je hebt gemaakt?' Bij reflection on action kijk je achteraf terug op de situatie.
Leraren met ervaring maken vele (split-second-) keuzes per dag. Door samen met de mentor of collega-leraren dit soort split-second momenten te bespreken, leren studenten kritisch te reflecteren op hun handelen, hun keuzes. Deed ik 'het goede'?
Dit gaat zowel over de vraag naar de juiste handeling: deed ik het goed, heb ik de juiste pedagogisch-didactische interventie ingezet als over de reflectie op het morele aspect: heb ik het goede gedaan? Vanuit zo'n split-second moment kunnen ervaren leraren een link leggen met de visie van de school (het morele aspect) en de keuzes verbinden met belangrijke literatuur. Zo kom je gezamenlijk tot 'goed werk' (Munneke, 2024a).

Hoe dit er in de praktijk concreet uit ziet, duiden we met een praktijkvoorbeeld

Op KC de Driehoek in Hilvarenbeek is het team opgedeeld in twee leerteams waar ook pabostudenten aan deelnemen. Deze leerteams komen tweemaal per week bij elkaar om het onderwijs te bespreken. Dat kan via een eenvoudig (actie)onderzoek, via collegiale consultaties, door het bespreken en analyseren van data uit toetsmomenten of door het bespreken van een boek of artikel.

Ieder leerteam start steevast met een paar minuten waarin een 'day-to-day' wordt gehouden. Is er een collega die met een concreet probleem rondloopt en daar de collega's over wil bevragen? Dat kan gaan over een leerling, oudercontact, lesstof, themavoorbereiding etc. Door niet meteen antwoorden te formuleren, maar elkaar vragen te stellen, ontstaat er een gezamenlijk onderzoekend moment:

- Wat vind jij hiervan?
- Herken jij dit probleem in je eigen groep?
- Herken je dit probleem bij deze leerling die eerder bij jou in de klas zat?
- Wat doet dit dilemma met jou?
- Aan wie zou je dit probleem kunnen voorleggen?
- Welke hulplijnen binnen en buiten het team hebben we ter beschikking?

Al pratende ontstaat er een mini-onderzoeksopzet. Er wordt afgesproken om bijvoorbeeld een week later in het leerteam terug te komen op deze vraag. Zodoende kunnen de leraren van elkaar leren, en wordt niet alleen de probleem inbrengende leraar ondersteund maar wordt het hele leerteam een beetje wijzer.

De sleutel voor schooldirecteuren om het onderzoekend vermogen van leraren te ontwikkelen is toe te werken naar een lerende organisatie en een onderzoekende cultuur. De start ligt in het stimuleren van samenwerking en reflectie.
Anje Ros zei:

'De onderzoekscultuur is de sleutel voor een lerende organisatie, met dus lerende (onderzoekende) professionals'.

f. Wat vraagt onderzoeksmatig werken van een team?

Al eerder haalden we het model van de lerende organisatie van Ros aan. In de eerste ring die over 'het leren' gaat hebben we hierboven stil gestaan bij het leren van de individuele professional, ook al ontkwamen we er niet aan dit soms al in een samenwerkingsrelatie te beschrijven.

Naast 'het leren van de individuele professional' geeft Ros aan dat 'teamleren en samenwerken' een belangrijke bouwsteen is om tot een onderzoekende cultuur te komen. We werken in deze paragraaf de relatie tussen samenwerken en een onderzoekscultuur verder uit.

Het onderwijs is de afgelopen decennia in de praktijk een relatief solistische bezigheid geweest: 'working apart together' (Rozendaal, 2023). Gezien de grote uitdagingen waarvoor het onderwijs staat, ligt gezamenlijke professionalisering voor de hand. Effectieve professionalisering vraagt om duurzaam, langdurig, praktijkgericht, actief en onderzoekend handelen binnen de eigen werkcontext (Darling-Hammond et al., 2009). Onderzoeksmatig werken levert dan ook een belangrijke bijdrage aan de professionele ontwikkeling van leraren.
Welke kennis, vaardigheden en attituden zijn op teamniveau noodzakelijk om gezamenlijk onderzoeksmatig te kunnen werken? De specifieke kennis die hiervoor nodig is, is eerder al beschreven: het gaat om de kennis die elke individuele leraar moet bezitten. Op teamniveau betekent dit het delen van een gezamenlijke kennisbasis, waarmee je als team een gemeenschappelijke taal ontwikkelt. Op het niveau van vaardigheden vraagt dit dat leraren in staat zijn om af te stemmen, effectief te communiceren, gezamenlijk afstand te nemen van bestaande routines ('zo doen we dat hier op school'), elkaar kritisch te bevragen en op te treden als elkaars 'critical friend'. Het voeren van reflectieve dialogen en inhoudelijke gesprekken over onderwijs, waarin leraren en schooldirecteuren kritisch nadenken over hun handelen, de gevolgen daarvan en mogelijke alternatieven, draagt bij aan het ontstaan van een lerende en onderzoekende cultuur (Ros & Van den Bergh, 2018).

Een onderzoekende cultuur vraagt om collegialiteit, onderling vertrouwen en betrokkenheid – kortom, een cultuur waarin professionele samenwerking wordt gestimuleerd en waarin permanente professionalisering en effectieve communicatie als vanzelfsprekend worden gezien.

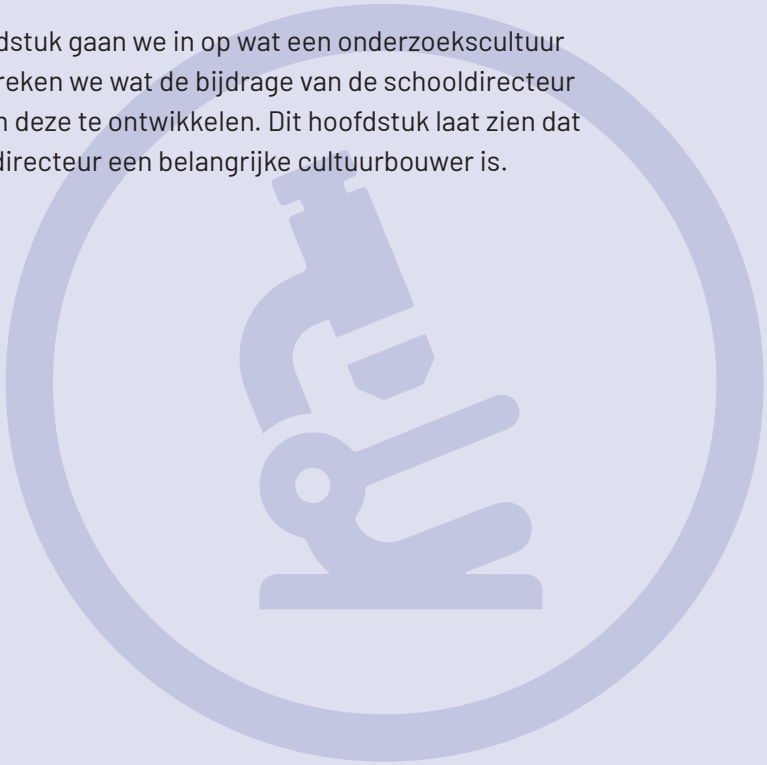
Tijdens het schrijven van dit hoofdstuk raakten we er steeds meer van overtuigd dat onderzoeksmatig werken alleen effectief kan zijn wanneer het op teamniveau plaatsvindt. Onderzoek draagt bij aan verbetering van de praktijk en vereist samenwerking. Tegelijkertijd bevordert onderzoeksmatig werken juist ook het samenwerken en samen leren van leraren.

Ons onderzoek heeft ons ook duidelijk gemaakt dat samen onderzoeksmatig werken nogal wat vraagt van de schoolorganisatie. De literatuur die wij hebben bestudeerd noemt voldoende tijd en langdurige professionalisering binnen een gedeelde structuur (Huijboom et al., 2024) als belangrijke voorwaarden. De schooldirecteur speelt hierin een belangrijke rol: hij of zij moet leraren onder andere voldoende tijd geven om zich over langere tijd te kunnen professionaliseren. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de rol van de schooldirecteur.

1.6

Leidinggeven aan onderzoeksmatig werken

In dit hoofdstuk gaan we in op wat een onderzoekscultuur is en bespreken we wat de bijdrage van de schooldirecteur kan zijn om deze te ontwikkelen. Dit hoofdstuk laat zien dat de schooldirecteur een belangrijke cultuurbouwer is.



a. Inleiding

In hoofdstuk 1.5. werd duidelijk wat onderzoeksmatig werken vraagt van individuele leraren en het lerarenteam. Leraren hebben tijd en ruimte nodig om hun onderzoekend vermogen te ontwikkelen zodat ze onderzoeksmatig kunnen werken. Hun leerproces wordt een stuk eenvoudiger als er een onderzoekscultuur is, als belangrijke dimensie van de school als lerende organisatie (zie hoofdstuk 1.5). De onderzoekscultuur biedt de condities die leraren nodig hebben om onderzoeksmatig te kunnen (leren) werken. In dit hoofdstuk gaan we in op wat een onderzoekscultuur is en bespreken we wat de bijdrage van de schooldirecteur kan zijn om deze te ontwikkelen. We sluiten dit hoofdstuk af met een korte beschrijving van de belangrijke rol van de schooldirecteur bij het leiding geven aan onderzoeksmatig werken.

b. Wat is een onderzoekscultuur?

Een onderzoekscultuur is een cultuur waarbij het een gewoonte is steeds vragen te blijven stellen over de resultaten zodat die resultaten verbeteren. Een onderzoekscultuur maakt planmatig handelen mogelijk en stimuleert het leren van professionals in de school, zowel op individueel als op teamniveau. Deze cultuur draagt bij aan de ontwikkeling van leraren die een lerende, onderzoekende houding hebben, die is gericht op de verbetering van leerprocessen van leerlingen. Leraren ontwikkelen hun onderzoeksvaardigheden en maken gebruik van data en literatuur (Uiterwijk & Amels, 2022). Met andere woorden, ze werken onderzoeksmatig aan het realiseren van goed onderwijs. Een onderzoekscultuur stimuleert planmatig doelgericht handelen en het voeren van reflectieve dialogen.

Planmatig doelgericht handelen

Een onderzoekscultuur draagt bij aan het planmatig handelen van alle professionals in de school. Het is verleidelijk om snel in de actie te schieten in plaats van eerst goed te analyseren wat er aan de hand is. In een onderzoekscultuur is het gebruikelijk om gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren om te komen tot weloverwogen beslissingen. Ros en Keuvelaar-Van den Bergh (2017) noemen dit de feedbackfunctie van de onderzoekscultuur. De feedbackfunctie houdt in dat de resultaten van onderzoek in de school leiden tot de implementatie van onderwijsverbeteringen. De verzamelde gegevens geven feedback om planmatig en doelgericht te kunnen handelen. Onderzoeksmatig werken ondersteunt de school bij het gericht en onderbouwd vormgeven aan onderwijsvernieuwing. Het gaat daarbij zowel om inzichten uit extern onderzoek naar wat wel en niet werkt, als om intern onderzoek dat binnen de school zelf wordt uitgevoerd (Krüger, 2018b). De interne gegevens worden gebruikt om de voortgang te monitoren zodat indien nodig tijdens het proces kan worden bijgestuurd. Extern

onderzoek wordt gebruikt om kennis te verzamelen over wat wel en niet werkt.
Planmatig doelgericht handelen kan binnen de eigen klas door onderzoekend te onderwijzen. Leraren die planmatig en doelgericht handelen hebben de beoogde leeropbrengsten scherp en beschouwen een onvoldoende van een leerling als feedback voor hun handelen (Van Wessum & Verheggen, 2018).

Planmatig doelgericht handelen kan zich beperken tot een enkele leerling: wat maakt dat deze leerling niet komt tot de juiste leeropbrengst, wat heeft deze leerling nodig en wat kan ik doen om die leerbehoefte te realiseren? Hattie (2015) gebruikt een acroniem: 'teachers are to DIE for', waarmee hij de belangrijke rol van leraren bedoelt. Ze Diagnosticeren, Interveniëren en Evalueren. Dit is een klinische benadering van onderwijzen die ten onrechte de suggestie kan geven dat het eenvoudig is om tot een diagnose te komen en die leerlingen alleen vanuit didactisch oogpunt benadert. We gebruiken het beeld toch omdat deze het belang van kennisgedreven werken duidelijk maakt. Het reflecteren op wat wel en niet werkt, bij welke leerling en wanneer, draagt bij aan het ontwikkelen van praktische wijsheid die zowel theoretische kennis uit extern onderzoek omvat als praktijktheorie.

Planmatig doelgericht handelen kan ook betrekking hebben op een groep leerlingen of de gehele groep: waar staan mijn leerlingen in hun leerproces en wat kan ik doen om hun leren te optimaliseren? Het team bespreekt hier gezamenlijk de data. Hier gaat het bijvoorbeeld om het houden van bordbesprekingen over de resultaten van een groep leerlingen.

Tot slot kan planmatig doelgericht handelen ook klas overstijgend gerealiseerd worden: hoe heeft dit cohort leerlingen gepresteerd en op welke punten kunnen we ons onderwijs verbeteren? De huidige groep leerlingen heeft geen voordeel meer van de analyse, maar het team leert er wel van voor een volgend cohort leerlingen.

Reflectieve dialoog
Zowel onderzoek doen in de eigen praktijk als samenwerking zijn krachtige professionaliseringsstrategieën (Darling Hammond et al., 2017). Door samen onderzoek te doen kunnen professionals met elkaar de reflectieve dialoog voeren. Ros en Keuvelaar-Van den Bergh (2017) noemen dit de dialoogfunctie van de onderzoekscultuur. De dialoogfunctie van onderzoek wil zeggen dat het onderzoeksproces leidt tot reflectie en inhoudelijke gesprekken tussen leraren. Leraren voeren gesprekken die meer diepgang hebben omdat onderzoeksmatig werken een zekere distantie vraagt. Door samen gegevens te analyseren en erachter te willen komen wat wanneer en bij welke leerling werkt, ontwikkelen leraren hun kennis over hoe hun leerlingen leren.

Onderzoeksmatig werken kan bijdragen aan het meer kritisch reflecteren op het eigen handelen. Door samen te werken kunnen leraren elkaar ondersteunen in deze reflectie en wordt het gebruikelijker elkaar feedback te vragen en te geven. Leraren gaan met elkaar in gesprek over de uitdagingen die ze tegenkomen en de keuzes die ze daarin maken. Ze stellen elkaar

vragen als: hoe kan ik het gedrag en de prestaties van leerlingen verklaren?
Wat hebben leerlingen nodig? Wat kan ik anders doen om leerlingen beter te laten leren? (Ros, 2015). Door deze dialoog worden hun vaak impliciete denkbeelden zichtbaar en bespreekbaar gemaakt. Op die manier expliciteren ze hun eigen praktijkkennis en kunnen ze ontdekken meer kennis nodig te hebben. Bovendien kan de dialoog onderliggende waarden en opvattingen duidelijk maken waardoor ook gezamenlijk lading gegeven kan worden aan de onderwijsvisie (wat vinden we echt van belang in ons onderwijs, wat en hoe willen we dat onze leerlingen leren?).

c. Leidinggeven aan het ontwikkelen van een onderzoekscultuur

In een onderzoekscultuur reflecteren teamleden op hun eigen handelen, werken ze samen en durven ze weloverwogen risico's te nemen. Ze verkennen en proberen verschillende aanpakken uit, geïnspireerd door onderzoek en kennis (Uiterwijk & Amels, 2022). Door samen onderzoek te doen ontwikkelen ze tegelijkertijd ook een onderzoekscultuur. Uiterwijk-Luijk et al., (2017) onderscheiden drie aspecten bij het ontwikkelen van een onderzoekende cultuur:

1. Communiceren van een visie op onderzoeksmatig werken.
2. Het stimuleren van een onderzoekende houding bij leraren.
3. Het stimuleren van ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden bij leraren.

De schooldirecteur speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van deze drie aspecten. Hoe de schooldirecteur dat kan doen lichten we hieronder toe.

Communiceren van een visie op onderzoeksmatig werken
Als schooldirecteuren in staat zijn een duidelijke visie op onderzoeksmatig werken over te brengen beïnvloedt dat het gedrag van leraren. Als leraren merken dat de schooldirecteur onderzoeksmatig werken belangrijk vindt, zijn ze bereid om hun eigen praktijk op een constructieve manier te veranderen. Succesvolle schooldirecteuren stimuleren het gebruik van data actief, zij benadrukken het nut ervan, delen opbrengsten en maken de voordelen en efficiëntie van datagebruik zichtbaar. Ze verspreiden en versterken positieve waarden en normen rond onderzoekend werken binnen de school (Krüger, 2018a). Zo tonen ze bijvoorbeeld expliciet hun waardering voor leraren die blijk geven van een onderzoekende houding (Ros & Keuvelaar Van den Bergh, 2017). Ze maken duidelijk dat onderzoek niet alleen bijdraagt aan het leren van de leerlingen, maar ook aan de professionele ontwikkeling van leraren en schooldirecteuren zelf. In de ontwikkelgesprekken die de schooldirecteur met leraren heeft is onderzoeksmatig werken een vast onderwerp van gesprek. Schooldirecteuren geven het goede voorbeeld door nieuwsgierig te zijn en steeds meer te willen begrijpen (Kennisrotonde, 2024). Ze laten zien dat ze zelf onderzoeksvaardig zijn en hebben enige kennis over onderzoeksmatig werken (Luijk, 2017).

De schooldirecteur verbindt het onderzoek aan het schoolbeleid. Anje Ros vertelt in het interview dat we met haar hielden:

'Een goede schooldirecteur moet kunnen prioriteren en kunnen vasthouden aan de gemaakte keuzes. Bij een hoeveelheid aan praktijkproblemen die zich voordoen op een school, moet de schooldirecteur richting kunnen geven aan welke thema's eerst worden aangepakt en waarom. Bovendien moeten deze thema's langere tijd worden vastgehouden, opdat deze niet vervliegen voordat het is uitgewerkt of geborgd. Dat betekent dat de schooldirecteur het proces van onderzoek moet volgen en moet verbinden met de andere ontwikkelingen binnen de school en de kwaliteitscriteria voor het onderwijs en dit helder en inzichtelijk moet maken voor het team.'

Volgens Earl en Katz (2006) hechten schooldirecteuren met een onderzoekende houding veel waarde aan diepgaand inzicht. Ze stellen hun oordeel uit, verkennen verschillende perspectieven en stellen systematisch steeds scherpere vragen en vragen om onderbouwing.

Stimuleren van een onderzoekende houding bij leraren
Het stimuleren van een onderzoekende houding bij leraren draait om het aanmoedigen van een mindset waarin leraren voortdurend willen leren, eerlijk en kritisch naar zichzelf en anderen kijken, en gericht zijn op het zoeken naar begrip en verbetering. Het is spannend om deze onderzoekende houding te ontwikkelen, omdat leraren zich dan raakbaar moeten opstellen. Net zoals leerlingen een veilig pedagogisch klimaat nodig hebben om te kunnen leren, hebben professionals een veilig agogisch klimaat nodig. In de literatuur wordt dit psychologische veiligheid genoemd. Als leraren zich psychologisch veilig voelen, dan kunnen ze zich raakbaar opstellen, bijvoorbeeld door een vraag te stellen, om feedback te vragen, fouten te rapporteren of een nieuw idee voor te stellen (Edmondson, 2003). Ze durven dan deel te nemen aan productieve conflicten om van verschillende perspectieven te leren. Ze hoeven het dus niet met elkaar eens te zijn en zoeken juist naar de verschillen om betere besluiten te kunnen nemen. Iedereen staat echt open voor de manier waarop de ander naar een vraagstuk kijkt en is bereid om naar de ander te luisteren.

Schooldirecteuren kunnen psychologische veiligheid ontwikkelen door teamleden elkaar te laten leren kennen en duidelijke afspraken te maken over de manier waarop professionals met elkaar omgaan (vergelijkbaar met de regels die leraren in het begin van het jaar met de leerlingen maken). Door als schooldirecteur te laten zien dat je werkt aan het ontwikkelen van een onderzoekende houding en de waarheid niet in pacht hebt, bied je leraren een veilige werkomgeving.

Het is belangrijk dat de schooldirecteur zichzelf erg goed kent. Is hij zich bewust van zijn persoonlijke kwaliteiten? Is hij bijvoorbeeld van nature kritisch of snel tevreden, conflict vermijdend of staat hij open voor kritiek? Of is hij voortdurend op zoek naar hoe dingen beter kunnen? Wanneer schooldirecteuren zich bewust zijn van hun persoonlijke drijfveren, kunnen zij ernaar handelen en draag je bij aan het creëren van een veilige werkomgeving.

Schooldirecteuren kunnen de onderzoekende houding bij leraren stimuleren door bijvoorbeeld het gebruik van onderzoeksliteratuur (een praktische vindplaats is de Kennisrotonde (2025)) en beschikbare schoolgegevens te bevorderen. Het helpt om samen met leraren data zoals leerlingresultaten te bespreken.

Een schooldirecteur met een onderzoekende houding stelt tijdens een teamoverleg niet direct oplossingen voor, maar vraagt door op de ervaringen van leraren: 'Wat zien jullie precies in de klas? Welke signalen geven de leerlingen? Wat zeggen onze gegevens hierover?' Zo stimuleert hij of zij gezamenlijk onderzoek en verdieping, in plaats van snelle aannames.

Jeroen Rozendaal formuleert dit zo:

'De schooldirecteur moet het onderzoeksmatig werken voorleven. Dat kan hij doen door bijvoorbeeld als collega's aankloppen met een vraagstuk of mogelijke oplossing, door te vragen en hen zo te stimuleren om hun oplossing te onderbouwen. Hij kan hen dan kritisch bevragen, 'Hoe zit dat dan precies'? In die zin wordt je partner in het proces van probleemoplossen.

Stimuleren van het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden bij leraren
Data vertelt niet wat je moet doen, maar vraagt om analyse en interpretatie. Het analyseren en interpreteren van data is iets dat leraren kunnen leren. De schooldirecteur kan hen hierin ondersteunen. De schooldirecteur kan leraren aanmoedigen om onderzoek te doen naar hun eigen lespraktijk, en kan professionaliseringsactiviteiten organiseren die hen bekwamen in het gebruiken van data. Dat kan bijvoorbeeld door een werkgroep in te richten met leraren die gemotiveerd zijn om te werken aan het betreffende thema, een goede vertegenwoordiging van het team zijn en expertise van het thema hebben (Ros, 2021b). Deze werkgroep kan getrokken worden door een leraar met meer onderzoekservaring, bijvoorbeeld iemand die een master heeft afgerond. De schooldirecteur kan ook zelf deelnemen aan de werkgroep en zijn onderzoek expertise inbrengen.

Anje Ros verwoordt het als volgt:

'Je moet onderzoeksmatig werken zien als een proces waarin je tot steeds betere kwaliteit komt. Het opzetten van een structuur van leerteams of professionele leergemeenschappen is het makkelijkst. Biedt een team bijvoorbeeld een helder stappenplan, zodat zij weten waar ze aan toe zijn, zoals eerst op basis van data of onderzoek weten hoe het zit voordat we een verbetertraject gaan kiezen.'

De schooldirecteur faciliteert het leren van de leraren door de mogelijkheid te bieden zich te verdiepen in onderzoeksmatig werken. Dit kan bijvoorbeeld door leraren te laten participeren in praktijkgericht onderzoek, door externen te betrekken bij het onderzoek, samen literatuur te laten lezen en bespreken, stapsgewijze instructies te bieden over het doen van onderzoek en congressen te laten bezoeken (Uiterwijk-Luijk, 2018; Van Wessum & Pruis, 2021). Een belangrijke voorwaarde is het bieden van voldoende tijd.

In het interview dat we hielden met Jeroen Rozendaal vertelt hij hoe de schooldirecteur om kan gaan met het inroosteren van tijd:
'Ik vind het belangrijk dat je goed kijkt naar al reeds bestaande (professionaliserings) momenten en hoe je die invult. Kan je bijvoorbeeld een vast onderdeel van een teamvergadering reserveren voor ontwikkelingen, geef je mensen tijdens professionaliseringsweken tijd om samen onderzoekend te werken aan relevante thema's; of - wat je nogal eens ziet - programmeer je deze zelf vol...? Je kunt ruimte maken in een hectische praktijk, dat kan een schooldirecteur doen. Neem de ruimte voor de onderzoek- of ontwerpteams op in je jaarrooster. Blok 8 tot 9 bijeenkomsten van 2,5 uur. Dan krijg je de mensen ook echt rond de tafel. Zorg ervoor dat de waan van de dag buiten de deur wordt gelaten. Alleen dan is het mogelijk om focus aan te brengen en een professionaliseringsslag te slaan'.

d. De schooldirecteur is to DIE for

We hebben in dit hoofdstuk besproken wat kenmerken zijn van een onderzoekscultuur en wat de schooldirecteur kan doen om deze te ontwikkelen. We hebben daarvoor meerdere strategieën beschreven. Toen we de literatuur bestudeerden en met collega's en onderzoekers spraken, realiseerden we ons hoe belangrijk de rol van de schooldirecteur is om onderzoeksmatig werken in zijn school te stimuleren. Het goede voorbeeld geven is daarvoor essentieel. Als de schooldirecteur zelf onderzoeksmatig handelt zet hij de toon. Naar analogie van Hattie: de schooldirecteur is to DIE for- hij Diagnosticeert, Intervenieert en Evalueert. Als hij daarbij uitlegt aan het team wat hij doet, ondertiteling geeft bij zijn handelen, dan kunnen leraren de kunst afkijken en meer begrip krijgen van wat onderzoeksmatig handelen betekent en waarom het waardevol is.

1.7

Referenties

Andriessen, D, (2014). *Praktisch relevant én methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het hbo*. Openbare les Hogeschool Utrecht.

Biesta, G. (2022). Onderwijsonderzoek: Een onorthodoxe introductie. Boom.

Bruggink, M., & Harinck, F. (2012). De onderzoekende houding van leerkrachten: wat wordt daaronder verstaan? Tijdschrift voor Leerkrachtenopleiders, 33, 46–53.

Darling-Hammond, L., Chung Wie, R., Andree, A., & Richardson, N. (2009). Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the US and abroad. National Staff Development Council.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute.

Dekker, S., & Van Baren-Nawrocka, J. (2020). Ervaar de wetenschap via onderzoekend leren. Praxisbulletin, 37, 6–11.

De Lange, R., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2012). Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals (5e ongew. dr.). Fontys.

De Waal, A. (2016). Hoe bouw je een high performance organisatie? Van Duuren Management.

Earl, L., & Katz, S. (2006). Leading schools in a data-rich world: Harnessing data for school improvement. Corwin Press.

Edmondson, A. C. (2003). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens (Working Paper No. 03-012).* Harvard Business School.

Godfrey, D. (2017). Leadership of schools as research-led organisations in the English educational environment: Cultivating a research-engaged school culture. Educational Management Administration & Leadership, 44(2), 301–321. https://doi.org/10.1177/1741143213508294

Goei, S. L., Norwich, B., & Dudley, P. (2021). Lesson study in inclusive educational settings. Routledge.

Hattie, J. (2015). What doesn't work in education: The politics of distraction. Pearson Education.

Huijboom, F., Rusman, E., Van Meeuwen, P., & Vermeulen, M. (2024). Professionele leergemeenschappen, van theorie naar praktijk. Garant.

Jensen, B., Sonnemann, J., Roberts-Hull, K., & Hunter, A. (2016). Beyond PD: Teacher

professional learning in high-performing systems. National Center on Education and the Economy.

Jepma, I. J., Willemsen, M., Haagsman, A., Van den Berg, E., & De Groot, J. (2024). Kennisgedreven onderwijs. Onderzoek naar evidence-informed werken in het funderend onderwijs. Sardes/SEO.

Kennisrotonde. (2024). Welke invloed hebben leidinggevenden op onderzoekend werken door docenten? (KR. 2287). https://www.kennisrotonde.nl/vragen-en-antwoorden/welke-invloed-hebben-leidinggevenden-op-onderzoekend-werken-door-docenten

Kennisrotonde. (2025). https://www.kennisrotonde.nl

Kools, M. (2020). *Schools as learning organisations: The concept, its measurements and HR outcomes* [Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam].

Krüger, M. (2014). *Leidinggeven aan onderzoekende scholen.* Coutinho.

Krüger, M. (2018a). De literatuur: Bevorderende en belemmerende factoren voor onderzoeksmatig leidinggeven. In M. Krüger et al. (Red.), *Onderzoeksmatig leidinggeven: Handreikingen voor schoolleiders en bestuurders* (pp. 37–53). Acco.

Krüger, M. (2018b). *Inleiding. In M. Krüger et al. (Red.), Onderzoeksmatig leidinggeven: Handreikingen voor schoolleiders en bestuurders* (pp. 13–24). Acco.

Krüger, M., et al. (Red.). (2018). *Onderzoeksmatig leidinggeven: Handreikingen voor schoolleiders en bestuurders.* Acco.

Lagerweij, N., & Haak, E. (1994). *Eerst goed kijken… De dynamiek van scholen-in-ontwikkeling.* Garant.

Luijk, E. (2017). *Inquiry-based leading and learning: Inquiry-based working by school boards, school leaders and teachers and students' inquiry habit of mind* [Proefschrift, Universiteit van Amsterdam].

McKenney, S., & Reeves, T. C. (2012). *Conducting educational design research.* Routledge.

Munneke, L. (2024a). *Moedige ruimte maken: Onderzoekend vermogen als essentiële competentie in werken aan complexe opgaven* [Openbare les]. Kenniscentrum Leren en Innoveren, Lectoraat Onderzoekend Vermogen.

Munneke, L. (2024b). Over de sandwich en de satéprikker: Onderzoekend vermogen als kerncompetentie van onderwijsprofessionals. *Tijdschrift Onderwijs Praktijk Studies, 2.*

Neeleman, A. (2024). *Lerend leiderschap in de lerende school.* Hogeschool Rotterdam.

Onderwijsraad. (2013). *Leerkracht zijn: Meer oog voor persoonlijke professionaliteit.* Onderwijsraad.

Ros, A. (2015). *Leraren in gesprek: Dialoog door onderzoek* (Katern uit kwaliteitsreeks Steunpunt Opleidingsscholen). Steunpunt.

Ros, A. (2021). *Onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering: Kwaliteitskaart voor schoolleiders.* Ministerie van OCW. https://www.nponderwijs.nl/publicaties/kwaliteitskaart-onderzoeksmatig-werken-aan-onderwijsverbetering

Ros, A., Amels, J., Stallaert, M., Van de Stolpe, Y., & Volman, M. (2024). *Leidraad werken aan onderwijsverbetering: Evidence-informed naar een lerende organisatie in het primair onderwijs ~ weten wat werkt en waarom.* Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). https://www.nro.nl/publicaties/leidraad-werken-aan-onderwijsverbetering

Ros, A., Heldens, H. & vandenBergh,L.(2025). Ontwikkeling van basisscholen als lerende organisaties: de rol van schoolleiders en besturen. *Tijdschrift OnderwijsPraktijk Studies,* 3. DOI: 10.54657/TOPS.19571

Ros, A., Runhaar, P., & Van Wessum, L. (2022). Inleiding. In L. van Wessum, A. Ros, & P. Runhaar (Red.), *De schoolleider in verandering: Theorie en praktijk (pp. 4–8).* De Leiderschapsagenda.

Ros, A., & Van den Bergh, L. (2018). *Eindrapportage NRO kennisbenutting in onderzoekende scholen.* NRO. https://www.nro.nl/publicaties/eindrapportage-nro-kennisbenutting-in-onderzoekende-scholen

Ros, A. (z.d.). *Webinar 'doorontwikkeling naar een lerende organisatie'.* Platform Samen Onderzoeken. https://www.platformsamenonderzoeken.nl/kennisbank/webinar-doorontwikkeling-naar-een-lerende-organisatie-2/

Ros, A., & Heldens, H. (2024). De school als lerende organisatie. *BSM,* Special 5, 4–7.

Ros, A., & Keuvelaar-van den Bergh, L. (2017). Interventies ter versterking van de onderzoekscultuur. *Scan onderzoekscultuur in de school* (Kwaliteitsreeks Opleidingsscholen).

Rozendaal, J. S. (2023). *Samen onderzoekend werken aan onderwijskwaliteit: Praktijkprofessionals aan het roer.* Hogeschool Rotterdam.

Schipper, T., Goei, S. L., & de Vries, S. (2023). Dealing with the complexity of adaptive teaching through collaborative teacher professional development. In R. Maulana, M. Helms-Lorenz, & R. M. Klassen (Eds.), *Effective Teaching Around the World: Theoretical, Empirical, Methodological and Practical Insights* (pp. 707–722). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17988-5_38

Schön, D. A. (1987). Educating the reflective practitioner: *Toward a new design for teaching and learning in the professionals.* Jossey-Bass.

Uiterwijk, L., & Amels, J. (2022). Onderzoeksmatig werken. In L. van Wessum, A. Ros, & P. Runhaar (Red.), *De schoolleider in verandering: Theorie en praktijk* (pp. 47–52). De Leiderschapsagenda.

Uiterwijk, L. (2019). Goedkoop wc-papier is lekkerder! Over de onderzoekende houding van leerlingen in het primair onderwijs. In M. Krüger (Red.), *Onderzoeksmatig leidinggeven: Handreikingen voor schoolleiders en bestuurders* (pp. 91–102). Acco.

Uiterwijk-Luijk, L. (2018). Een onderzoekende cultuur in de basisschool. *BSM,* 5, 30–33.

Uiterwijk-Luijk, L., Krüger, M., Zijlstra, B., & Volman, M. (2017). Inquiry-based leadership: The influence of affective attitude, experienced social pressure and self-efficacy. *Journal of Educational Administration,* 55(5), 492–509. https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0066

Van der Donk, C., & Van Lanen, B. (2016). *Praktijkonderzoek in de school* (2e druk). Coutinho.

Van Schaik, P. (2020). Kennis benutten, mede opbouwen en delen bij samenwerkend leren van leerkrachten [Proefschrift, Universiteit van Amsterdam]. UvA-DARE. Utilizing, co-constructing and sharing knowledge in collaborative teacher learning (PDF).

Van Wessum, L., & Goei, S. (2024). Lesson Study: Samen naar succes. *Van12tot18,* 4–5. https://van12tot18.nl/artikelen/lesson-study-samen-naar-succes

Van Wessum, L., & Pruijs, R. (2021). *Beter onderwijs door praktijkonderzoek: Een praktische gids om met plezier onderzoek op te zetten in de eigen school.* Gompel & Svacina.

Van Wessum, L., & Verheggen, I. (2018). *Leiding geven aan een lerende school: Welke vragen heb je vandaag gesteld?* Gompel & Svacina.

Verbiest, E. (2010). Op weg naar nieuw onderwijskundig leiderschap. *School en Begeleiding: Personeel en Organisatie,* 25 (december).

Verhoef, L., Volman, M. & Gaikhorst, L. (2024). De bijdrage van academisch opgeleide leerkrachten aan een onderzoekscultuur in basisscholen. *Tijdschrift OnderwijsPraktijk Studies,* 2. DOI: 10.54657/TOPS.13779

2

Persoonlijke doorkijkjes

Elke schooldirecteur uit de kenniskring heeft een persoonlijk doorkijkje geschreven over de keuze om deel te nemen aan de kenniskring en de manier waarop onderzoeksmatig werken in de eigen school al dan niet terug te zien is.

2.1 Ruut Donkers

Ik werk als ais schooldirecteur op S.O. de Isselborgh. Ik merk dat ik voortdurend voor keuzes sta: in beleid, in onderwijsontwikkeling en in het aansturen van je team. Vaak baseer je die keuzes op ervaring, intuïtie of gesprekken met collega's. Maar ik merkte dat ik behoefte had aan een stevigere onderbouwing, aan een manier van werken waarin niet alleen gevoel, maar ook feiten en inzichten uit onderzoek een plek krijgen. Vanuit die behoefte besloot ik deel te nemen aan de kenniskring 'Onderzoeksmatig werken'.

Wat mij aansprak, was de combinatie van theorie en praktijk. We doken in methodieken om systematisch vragen te stellen, gegevens te verzamelen en die vervolgens te analyseren. Tegelijkertijd bleef de insteek praktisch: hoe maak je onderzoek een onderdeel van je dagelijkse werk als schooldirecteur? Hoe neem je je team mee in die manier van denken? En hoe blijf je scherp op wat echt werkt voor jouw school?

Wat ik vooral heb geleerd, is om kritischer te kijken naar aannames. Toets jouw intuïtieve kennis ook aan wat er bekend is, maar durf tegelijkertijd ook altijd de ruimte te pakken om uit te proberen, als leraar, als team, maar ook als schooldirecteur. De belangrijkste vraag die ik mezelf stelde aan het begin van de kenniskring was; 'Hoe kan ik het nog beter organiseren?'

De kenniskring heeft me geholpen om hier inzicht in te krijgen. Hoe faciliteer je als leider een omgeving waarin een onderzoekende houding vanzelfsprekend is, niet een doel op zich, maar een manier van doen!

2.2 Eunice Hage

Sinds oktober 2022 werk ik als directeur van de Koningin Beatrixschool in de Haagse Schilderswijk, onderdeel van de Stichting School met de Bijbel. Onder deze stichting vallen twee basisscholen en een peuteropvang. Met een leerling populatie van ongeveer 300 leerlingen, verdeeld over reguliere groepen en taalklassen, bevinden we ons midden in een dynamische wijk met veel culturele diversiteit. Die complexiteit vraagt om een voortdurend zoeken naar verbeteringen in de onderwijspraktijk, een uitdaging die mij energie en richting geeft.

Gedurende mijn loopbaan – als leraar, intern begeleider en nu directeur – heb ik mij steeds laten leiden door de vraag: 'Wat helpt echt in de praktijk in relatie tot de leerlingen en de school waar ik werkte en werk?' Die zoektocht brengt mij telkens terug bij literatuur, scholing en dialoog. Zeker op deze school, waar ik, vergeleken met de andere scholen waar ik als directeur gewerkt heb, met veel uitdagingen geconfronteerd word. Een onderzoekende houding is daarom niet alleen voor mij een persoonlijke drijfveer, maar vormt ook de basis voor de cultuur die ik vormgeef binnen het team: een school waar onderzoeksmatig werken op gang komt.

In onze school werken we met zes leerteams waaraan alle leraren deelnemen. Deze teams verdiepen zich steeds meer vanuit een onderzoekende houding, gedurende het jaar, in thema's uit het schooljaarplan. Hun inbreng is van directe invloed op het beleid en de koers van het volgende jaar. Ontwikkelgesprekken, studiedagen, bord- en werksessies zijn hier nauw op aangesloten, zodat er samenhang ontstaat tussen persoonlijk leren en gezamenlijke schoolontwikkeling.

Een moeilijkheid waar ik in de praktijk tegenaan loop, is dat externe adviseurs collega's vaak niet écht in beweging zetten. De ervaring heeft me geleerd dat duurzame ontwikkeling niet van buitenaf moet worden opgelegd, maar ontstaat wanneer het team zelf actief betrokken wordt bij onderzoeksmatig werken vanuit de vragen die er leven. Juist deze betrokkenheid zorgt voor eigenaarschap, motivatie en daadwerkelijke verandering. Het volgen van deze kenniskring heeft bij mij dit inzicht versterkt: échte beweging ontstaat van binnenuit, door samen te onderzoeken wat werkt in de specifieke context van je school.

Als directeur zie ik het als mijn taak om deze beweging levend te houden, om de 'leerturbine' draaiende te houden (opmerking redactie, er wordt hier verwezen naar de leerturbine van Van Wessum en Verheggen, 2018). Dat doe ik door richting te geven, maar ook door vragen te stellen, te luisteren, mee te denken en het goede voorbeeld te geven. Binnen de stichting werken we stichting breed aan het bouwen van een lerende organisatie. In dat kader volgde ik samen met de bestuurder en onderwijsadviseur de leergang 'Samenwerken aan een lerende organisatie' van de PO-Raad.
Ik geloof dat professionele ontwikkeling niet losstaat van de praktijk, maar daar juist in geworteld moet zijn. Door mijn rol en ervaring weet ik hoe belangrijk het is om ruimte te geven aan leren, en tegelijk scherp te blijven op doelen en impact. Die balans blijf ik dagelijks zoeken; met het team, met onze leerlingen en met mijzelf.

2.3 Mieke Alkemade

Ik ben Mieke Alkemade, bestuurder in opleiding en beleidsadviseur Onderwijs en Kwaliteit bij stichting Fedra in Beverwijk. Voor de zomervakantie heb ik mijn werk als programmaleider voor Het Leercollectief beëindigd. In beide functies heb ik te maken met onderzoeksmatig werken. Met onderzoek kwam ik voor het eerst in aanraking tijdens mijn masteropleiding Educational Leadership. Destijds was ik directeur van een grote basisschool in Beverwijk. Ik merkte dat ik door onderzoeksmatig te werken beter onderbouwde besluiten kon nemen en mijn team kon meenemen in de cyclus van onderwijsverbetering door middel van onderzoek.
Het enthousiasme bij mijn team groeide, omdat zij konden meedenken en meedoen aan onderwijsverbeteringen vanuit hun eigen praktijk. Dat motiveerde mij om onderzoeksmatig werken te blijven inzetten als manier van continu verbeteren.
In mijn rol als programmaleider van Het Leercollectief zag ik hoe studenten soms worstelden met onderzoek. Onderzoek werd door studenten en docenten vaak gezien als een 'hoepeltje' waar een student doorheen moest springen om een goede leerkracht te worden. Na dit 'helse

karwei' werd onderzoeksmatig werken vervolgens meestal niet meer gebruikt. Jammer! Ik zag immers wat onderzoek deed met het professioneel handelen van leerkrachten en hoe dit het onderwijs ten goede kwam. Samen met collega-opleiders ging ik op zoek naar manieren om onderzoek voor studenten betekenisvoller te maken.
Dit sloot goed aan bij de vernieuwing van het curriculum van de pabo (zie het interview met Colleen Clinton), waarin veel meer wordt uitgegaan van onderzoekend vermogen en de ontwikkeling van een houding waarbij studenten leren vragen te stellen, te reflecteren op hun eigen praktijk en samen op zoek te gaan naar antwoorden. De uitnodiging van Ascenda om deel te nemen aan deze kenniskring sloot hier goed bij aan. Naast de vraag hoe studenten onderzoekend vermogen ontwikkelen, rees bij mij ook de vraag hoe dat bij professionals gestimuleerd kan worden.
Samen met een onderzoeksteam van leerkrachten, een leerkrachtondersteuner en een student op één van onze scholen onderzochten wij het begrip luisterhouding. De vraag van de directie was of wij een werkwijze konden ontwikkelen waarmee de luisterhouding van leerlingen verbeterd kon worden. Door als onderzoeksteam met elkaar in gesprek te gaan over dit onderwerp, hierover te lezen en collega's te interviewen, kwamen wij uiteindelijk tot een andere onderzoeksvraag — één die veel meer ging over zelfeffectiviteit bij leerlingen. Dit proces zijn we, bij het schrijven van deze publicatie, aan het evalueren.
Duidelijk is dat een onderzoeksteam goed gefaciliteerd moet worden en dat onderzoek in de praktijk structuur nodig heeft: een goede planning, duidelijke afspraken en zorgvuldige verslaglegging vormen de basis. Maar daarnaast — en dat vraagt in mijn ogen juist veel meer tijd — zijn een onderzoekende houding, samenwerkingsvaardigheden, reflectie en een kritische blik minstens zo belangrijk.
Tijdens het onderzoek en het schrijven van deze publicatie merkte ik hoe complex het is om onderzoeksmatig te werken binnen een school of bestuur. Het is echt veel meer dan het volgen van een cyclus. Dat maakt het in mijn nieuwe functie als beleidsadviseur een uitdaging om de ambitie van een lerende organisatie te ontwikkelen door juist dat onderzoeksmatig werken op onze scholen te stimuleren.
Bij Fedra willen we dat realiseren door onze ambitie van Lerende Organisatie concreet te maken, bijvoorbeeld via leernetwerken. De kennis die ik in deze kenniskring heb opgedaan, kan ik daarbij heel goed gebruiken!

2.4 Gertine Hazelaar

Sinds december 2023 werk ik als schooldirecteur op OBS Groenehoek in Bergschenhoek. De Groenehoek is een Daltonschool met ongeveer 360 leerlingen, verdeeld over twee locaties. We maken deel uit van Scholengroep Holland (SGH), een stichting met 13 scholen.
Mijn loopbaan begon als onderzoeker bij het toenmalige College Toezicht Sociale Verzekeringen (CTSV). Mijn interesse in onderzoek komt voort uit mijn nieuwsgierigheid: ik wil graag begrijpen hoe dingen ontstaan, hoe ze werken en waarom ze zijn zoals ze zijn. Die vragen stelde ik al als kind, en ze vormen nog steeds het startpunt als ik nieuwe onderwerpen verken.

Ik ben enthousiast over het werken op basis van evidence based en evidence informed principes in het onderwijs. Voor mij is het belangrijk om eerst een onderwerp goed te onderzoeken voordat ik een mening of oordeel vorm.
Toen ik bij SGH begon, volgde ik samen met andere directeuren een interne training over evidence informed werken, gegeven door Brigit van Rossum. We vormden twee professionele leergemeenschappen (PLG's) die zich richtten op:

- Het vormen van en werken met PLG's.
- Het onderzoeken van hulpmiddelen die leraren kunnen ondersteunen bij onderzoeksmatig werken binnen deze PLG's.

Op OBS Groenehoek hebben we onze werkgroepen omgevormd tot leerteams. Bij het maken van jaarplannen moedigen we elkaar aan om evidence informed te werken. Dat betekent dat we gebruik maken van betrouwbare bronnen en onderzoeksresultaten, bijvoorbeeld van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), om keuzes te onderbouwen. Denk aan het kiezen van een nieuwe lesmethode: die keuze moet gebaseerd zijn op argumenten en informatie uit onderzoek.

Tijdens team overleggen presenteren leerteams hun actuele vragen aan het hele team. Zo zorgen we ervoor dat iedereen betrokken is bij het onderwerp en mee kan denken.
In de praktijk merk ik dat het lastig is om de focus te houden op de speerpunten die we aan het begin van het schooljaar hebben vastgesteld. Er komen veel nieuwe onderwerpen voorbij die onze aandacht vragen. Ook zijn er maar weinig momenten waarop we als volledig team de tijd hebben om echt de diepte in te gaan. Een stappenplan voor de onderzoek cyclus helpt dan om gestructureerd te werken.
Deze kenniskring heeft me niet alleen geholpen om meer te oefenen met evidence informed werken, maar ook om iets over mezelf te ontdekken. Ik merk dat ik het lastig vind om van het verzamelen en duiden van informatie over te gaan naar het maken van keuzes. Ik blijf graag hangen in het vergaren van inzichten. Dat zie ik ook terug in mijn leiderschap: het kost soms veel tijd voordat ik tot een besluit of het vaststellen van beleid kom. Mijn streven naar volledigheid en zorgvuldigheid kan het proces vertragen. Door me hiervan bewust te zijn, lukt het me beter om knopen door te hakken en beleid vast te stellen.

2.5 Marcel Huijgens

Ik ben sinds 2023 directeur van Kindcentrum De Driehoek in Hilvarenbeek (schoolbestuur Kinderstad). De Driehoek is een dorpsschool met ongeveer 290 leerlingen. Het gebouw huisvest ook een kinderdagverblijf en een BSO.

Sinds 6 jaar bouwen alle scholen van Kinderstad aan een 'professionele leergemeenschap', vanuit het idee dat goed onderwijs gemaakt wordt door hecht samenwerkende teams. Op de keper beschouwd kan goed onderwijs alleen gegeven worden door goede leraren.

Zij staan dan ook centraal in het denken over onderwijs. PLG's zijn dan de organisatievorm om goede leraren samen aan goed onderwijs te laten werken. Dat ziet er op de Driehoek als volgt uit: de school werkt met twee leerteams. De leraren in deze leerteams zijn samen verantwoordelijk voor de leerlingen in een bouw. Deze leraren in het leerteam spreken elkaar tweemaal per week een uur. De voorzitter van elk leerteam sluit met regelmaat aan bij het 'breed-managementteam', waar de schooldirecteur en kwaliteitscoördinator ook deel van uitmaken. Dit managementoverleg gaat over onderwijszaken en de proceskant van de professionele leergemeenschap.

Op de agenda van de leerteams staan altijd drie punten: de leerlingen, de lessen en inzichten uit onderzoek. De leraren 'pitchen' daarnaast in het leerteam de resultaten van hun onderwijs. Voorstellen uit het leerteam worden met de directie besproken (in het Breed MT) en moeten aan een aantal eisen voldoen, zoals onderbouwing uit onderzoek. Op deze manier wordt het onderzoekend werken gestimuleerd, en is het ingebed in de organisatie. De eisen staan beschreven op kwaliteitskaarten.
De thema's die in het jaarplan op de agenda staan en de thema's voor de nascholingsdagen komen voort uit de opbrengsten van de leerteams. Dit zorgt voor motivatie binnen het team voor de bijeenkomsten en activiteiten die hieraan gekoppeld zijn.

De school werkt met een visiekwadrant waarin leren, het leren vormgeven, professionaliseren en veranderen staan beschreven. De input voor het visiekwadrant komt uit het team. Dit is geïnspireerd op het concept High Performance Organisaties (De Waal, 2016).
De POP's (Persoonlijk Ontwikkel Plan) van de leraren in de leerteams zijn openbaar. Dit stimuleert leraren om elkaar te ondersteunen of inspireren rond de thema's die hierin genoemd staan. Niet alleen de leraren nemen deel aan leerteams, ook de kwaliteitscoördinator en de directeur zijn verbonden aan leerteams, zij vormen een leerteam met collega's van andere scholen. Iedereen doet mee.
In de afgelopen jaren is het werken in leerteams in de schoolorganisatie verankerd. Het levert heel veel positieve energie in het team op. Maar wat tegenvalt is dat de leeropbrengsten (in de breedste zin van het woord) stabiel blijven in plaats van toenemen.Wat uiteindelijk toch de beoogde output is van alle energie die je in het primair proces steekt. Mijn vraag is: Hoe kunnen we kwalitatief gezien meer resultaat halen uit het werken in de leerteams?
Hoe stimuleer je als schooldirecteur 'onderzoeksmatig werken', zowel op individueel niveau, als leerteam of schoolteamniveau? Vanuit die leervraag was het deelnemen aan de kenniskring 'onderzoeksmatig werken in het PO' een logische stap
Door zélf onderzoek te doen naar deze vragen in deze kenniskring, kreeg ik dubbel antwoord: vanuit de literatuur, maar ook vanuit het zélf onderzoek doen.

Een deel van het antwoord zit hem in het meer lezen, meer begrijpen van onderzoeksmatig werken. Hierdoor kan er een beter gesprek plaatsvinden met de leerteams.

Maar ook; hoe zit 'onderzoek doen' er binnen leerteams uit? Het blijkt dat ook kleine vormen van (actie)onderzoek al tot onderwijsverbeteringen kunnen leiden.
Een derde organisatorisch leerpunt had ik al eerder opgepakt, maar moest ik ook toepassen op het onderzoek doen: stel voor het team heldere kaders, wees duidelijk over je verwachtingen. Deze kaders zijn niet beperkend voor de leerteams, maar geven hun de speelruimte die nodig is om bezig te gaan met onderwijsverbeteringen.
Tot slot heb ik, door zelf onderzoek te doen, weer ervaren dat onderzoek doen geen lineair proces is, maar vaak een hobbelpad. Heb daar oog voor, steun leerteams met vertrouwen dat de antwoorden wel komen, mits ze doorzetten in het onderzoeksmatige plan.

2.6 Manon Prévoo

Als kersverse directeur van de Julianaschool van Flores, sinds augustus vorig jaar, stapte ik een wereld binnen waar onderzoeksmatig werken al vijf jaar diepgeworteld is in de organisatie via PLG's en leerteams. De Julianaschool hanteert hierbij de Lesson Study-methode als uitgangspunt voor praktijkonderzoek. Deze kennismaking opende mijn ogen voor de talloze mogelijkheden om met het team onderzoek te doen.

Er waren al diverse stappen gezet en verschillende onderzoeksmethoden uitgeprobeerd. Door me te verdiepen in de keuzes die Flores en de Julianaschool gemaakt hadden en deze te verbinden met mijn eigen ervaring in onderzoek doen en implementeren in het basisonderwijs, kwam ik tot nieuwe, vaak verrassend heldere inzichten. In het verleden had ik onderzoek vaak te rigide benaderd, waarbij ik te lang bleef hangen in de perfecte formulering van onderzoeks- en deelvragen. In mijn eigen zoektocht naar het hoe van onderzoek doen in het onderwijs stuitte ik, tijdens het jaarlijkse congres van Ascenda op de kenniskring onderzoeksmatig werken. Mijn nieuwsgierigheid was meteen gewekt, al bleef ik ook kritisch. Ik merkte al snel dat ik niet de enige was die met bovengenoemde vraagstukken worstelde. Door gesprekken te voeren, literatuur te lezen en interviews met deskundigen te beluisteren, kreeg ik een steeds helderder beeld van mijn rol als schooldirecteur op de Julianaschool: sámen met het team aan de slag. Ik hoop van harte dat deze publicatie eenzelfde enthousiasme en duidelijkheid teweegbrengt bij andere collega's in het onderwijsveld. Mijn nieuwe motto's zijn dan ook: 'Durf niet te weten' en 'Je moet het gewoon samen gaan doen.'

2.7 Laurà Gerards

In 2021 begon ik als schooldirecteur op een kleine dorpsschool in Kantens, de gemeente 't Hogeland. Onze school is een onderdeel van het bestuur Goud Onderwijs en kinderopvang die samen met de gemeente zich hard maakt voor de leefbaarheid in de kleine dorpsgemeenschappen, waarvoor het belangrijk is om juist daar de scholen te behouden.

Dat betekent echter wel dat mijn teamleden het takenpakket, naast de lesgevende taken, als zwaar ervoeren. Niet gek, omdat er maar weinig mensen waren om al die taken bij 'weg te zetten'. De samenstelling van het team was divers.
Er waren teamleden die twintig jaar of langer al op deze school werkten en gewend waren om zaken op een bepaalde manier aan te pakken. De teamleden die ook op andere scholen hadden gewerkt, voelden niet altijd de ruimte om veranderingen aan te brengen. De vraag waarom we doen wat we doen, was niet gebruikelijk om te stellen. Daar kwam nog bij dat ik, met veel ervaring in het onderwijs maar nog niet als schooldirecteur, net begon en mezelf alles nog eigen moest maken.

Het ad hoc nemen van besluiten en snel en pragmatisch organiseren van zaken, bleek een kracht van het team te zijn en tegelijk ook de valkuil. Bovendien was deze wijze van handelen een energielek. Enkele maanden na mijn start, bleek dat er een nieuwe methode moest worden aangeschaft. Het keuzeproces verliep chaotisch. Ik had het idee als schooldirecteur veel te veel te sturen en de kennis en kunde van de leraren kwamen in het proces niet volledig tot hun recht. Er moest een betere manier zijn om met een team een gefundeerde keuze te maken of een verandering in te zetten.
Ik begon me te verdiepen in het doen van onderzoek met een schoolteam, opdat keuzes weloverwogen zouden worden gemaakt en interventies onderbouwt konden worden. Dat bij Ascenda net een kenniskring onderzoeksmatig werken werd gestart, kwam voor mij precies op het goede moment. Hierdoor werd steeds duidelijker wat onderzoeksmatig werken inhoudt en wat het belang ervan is en kon ik deze kennis weer delen met mijn team. Inmiddels zorgt deze ontwikkeling voor een kwalitatieve verdieping van al eerder ingezette wegen. Zo hadden we bijvoorbeeld, al een aantal coördinatoren voor specifieke aandachtsgebieden bij ons op school. Niet alleen voor de basisvaardigheden als rekenen, lezen en taal, maar ook voor ons aanbod op het gebied van natuureducatie, het thematisch onderwijs en de kunst- en cultuurvakken. Los daarvan hielden we twee keer per schooljaar een cyclus van Lesson Studies, om de efficiëntie en effectiviteit van de wijze van lesgeven hoog te houden.
Die beide, het coördinatorschap en de Lesson Study, gaan we komend schooljaar combineren, waardoor de leraren niet zomaar een les gaan observeren bij hun collega, maar juist een les op het gebied van hun specialisme. Zo wordt er meer specialistische kennis en kunde gedeeld en is de kwalitatieve opbrengst, verwachten wij, groter.

2.8 Audrey Raalte

Ik ben schooldirecteur op Brede School Rembrandt in Amstelveen.
Toen ik deelnam aan de kenniskring, bevond onze school zich op een kantelpunt: het eerste jaar met Stichting leerkracht zat erop, en de implementatie vroeg om borging. We wilden niet terugvallen in oude patronen, maar juist verdiepen. Onderzoeksmatig werken bood mij een kader om die verdieping systematisch en gedragen vorm te geven.

Tijdens een studiedag bekeken we toetsdata en leerlingkenmerken, gevolgd door een leerlingarena. In leerteams onderzochten we waar het rekenaanbod beter kon aansluiten. De suggesties die daaruit voortkwamen, zijn door het team omarmd en geïmplementeerd. Dat eigenaarschap is voor mij essentieel: het begint bij samen doelen formuleren en eindigt bij gezamenlijke verantwoordelijkheid voor verbetering.

Als schooldirecteur faciliteer ik die cultuur door ruimte te maken voor reflectie, bijvoorbeeld via retrospectives op studiedagen. Ik ben scherp op de inhoud, zacht op de relatie en geloof in de kracht van diversiteit en samenwerking. Iedereen heeft een stem, maar niet alles is een democratisch proces. Die balans vraagt om helderheid én vertrouwen.
De kenniskring bevestigde dat we op de goede weg zijn, maar ook dat mijn team meer uitleg nodig heeft over wat onderzoeksmatig werken precies inhoudt en hoe mijn visie daarin leidend is. Mijn achtergrond helpt me om perspectieven te verbinden en ruimte te creëren voor verschil. En ja, we lachen ook veel. Want leren mag ook licht zijn.

3

Handreikingen en tools

In dit deel vind je tools die volgens de schooldirecteuren uit de kenniskring 'Onderzoeksmatig werken' een concrete bijdrage leveren aan het verzamelen, analyseren en benutten van informatie. Niet vanuit het idee dat je 'alles' moet meten, maar om als schooldirecteur beter zicht te krijgen op wat er speelt, wat werkt en wat aandacht vraagt.

De rol van de schooldirecteur is in beweging. In een onderwijsomgeving die voortdurend verandert, groeit ook de verantwoordelijkheid van schooldirecteuren om onderbouwde keuzes te maken, het onderwijsproces te verbeteren en teams te inspireren tot leren en ontwikkelen. Of het nu gaat om het analyseren van onderwijsresultaten, het vormgeven van professionele leergemeenschappen of het organiseren van beleidstrajecten: tools kunnen hierbij een krachtige ondersteuning bieden. Ze helpen om slimmer, effectiever en transparanter te werken — mits je ze doelgericht en passend inzet.

Dit hoofdstuk is bedoeld als praktische gids in het brede en soms overweldigende aanbod van hulpmiddelen en voorhanden zijnde literatuur. Het geeft overzicht, context en concrete voorbeelden die je als schooldirecteur kunt gebruiken in jouw dagelijkse praktijk. Door het scannen van QR-codes krijg je direct toegang tot relevante informatie met betrekking tot onderzoeksmatig werken. Dit maakt het mogelijk om snel te schakelen van inspiratie naar actie, en stap voor stap te bouwen aan een werkwijze die past bij jouw schoolcontext en leiderschapsstijl.

De inhoud van dit hoofdstuk is tot stand gekomen binnen de kenniskring 'Onderzoeksmatig werken'. Binnen deze kenniskring hebben we met een groep collega-schooldirecteuren kritisch gekeken welke tools in onze praktijk daadwerkelijk van toegevoegde waarde zijn.
We hebben bewust een selectie gemaakt van tools die volgens ons een concrete bijdrage leveren aan het verzamelen, analyseren en benutten van informatie. Niet vanuit het idee dat je 'alles' moet meten, maar om als schooldirecteur beter zicht te krijgen op wat er speelt, wat werkt en wat aandacht vraagt.

Het doel is om onderzoeksmatig werken niet als iets extra's te zien, maar als een manier van kijken en handelen die bijdraagt aan beter onderbouwde beslissingen en krachtiger leiderschap. We nodigen je uit om nieuwsgierig te verkennen, klein te beginnen en vooral te ontdekken welke werkwijze en tools voor jóu werken. Zo maak je van onderzoeksmatig werken geen extra taak, maar een natuurlijk onderdeel van je leiderschap.

Voortgezet leren biedt meerdere instrumenten die helpen evidenced informed te werken

Dit dialooginstrument is bedoeld voor groepen leraren binnen een team die samenwerken aan het verbeteren van onderwijs op een specifiek thema (zoals werkgroepen, projectgroepen, leerteams, vakgroepen, PLG's) en die meer diepgang in de dialoog willen brengen.

Dit dossier bundelt belangrijke inhoud, tools en inspiratie om onderzoeksmatig werken en een verbetercultuur binnen partnerschappen van Samen Opleiden te versterken

Deze praktische toolkit is voor iedereen die in (bovenschoolse) teams op een effectieve manier wil samenwerken aan een innovatief vraagstuk

De leidraad ondersteunt scholen in het primair onderwijs om zich tot lerende organisaties te ontwikkelen.

De dialoogfunctie van onderzoek wil zeggen dat het onderzoeksproces leidt tot reflectie en inhoudelijke gesprekken tussen leraren. Deze reflectieve dialoog bevordert de professionele ontwikkeling van leraren en een professionele cultuur. Dit kwaliteitskatern gaat over de dialoogfunctie.

- Hoe zorg ik dat onze onderwijsverbeterding bijdraagt aan 'samenwerken' en 'duurzame ontwikkeling'?
- Hoe zorg ik voor het betekenisvol betrekken van leraren bij onderwijsverbetering?
- Hoe benut ik de ervaringen en overtuigingen, kennis en kunde van de leraren en het team bij onderwijsverbetering?

Referentiekader beantwoordt de vraag: wat verwachten we als lerarenopleiders van het onderzoekend vermogen van een startbekwame leraar op bachelorniveau in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs.

- Hoe zorg ik dat het tussentijds evalueren van interventies goed verloopt?
- Hoe zorg ik dat interventies zo nodig worden bijgesteld?
- Hoe kan ik mijn rol als schooldirecteur bij het uitvoeren en evalueren van interventies in het kader van NP Onderwijs het beste pakken?

- Hoe krijg ik meer focus in ons speerpunt/ verbeterthema?
- Hoe komen we tot een effectief plan van aanpak voor verbetering?
- Hoe komen we tot een plan van aanpak dat gedragen wordt door het hele team?

De scan 'Onderzoekscultuur in de school' is bedoeld voor scholen die onderzoek in de school willen benutten om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap.
De scan bestaat uit acht aspecten. Per aspect is er een interventiekaart ontwikkeld met interventies om het betreffende aspect te versterken.

De Kennisrotonde is een uniek loket voor de beantwoording van onderwijs- en jeugdvragen met kennis uit onderzoek.

4

Colofon

De kennisbasis van schooldirecteuren in het primair onderwijs verwijst naar de laatste wetenschappelijke inzichten over schoolleiderschap, de ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappelijke en technologische veranderingen (trends) die van belang zijn voor het beroep van schooldirecteuren. Samen vormen de beroepsstandaard, professionaliseringsthema's en trends de kennisbasis. Schooldirecteuren werken nauw samen met wetenschappers en andere deskundigen.

Schooldirecteuren uit de kenniskring onderzoeksmatig werken:

- Audrey Raalte, directeur Brede School Rembrandt, Amstelveen
- Eunice Hage - van Eijk, directeur Koningin Beatrixschool Den Haag
- Laurà Gerards, directeur obs Klinkenborg, Kantens
- Marcel Huijgens, directeur KC de Driehoek, Hilvarenbeek
- Mieke Alkemade, programmaleider Het Leercollectief, Fedra, Beverwijk
- Gertine Hazelaar, directeur OBS Groenehoek, Bergschenhoek
- Manon Prévoo, directeur Julianaschool, Arnhem
- Ruut Donkers, directeur S.O. De Isselborgh, Doetinchem

De kenniskring is begeleid door Loes van Wessum, senior onderzoeker bij ESHA en bij het Lectoraat Inclusieve Leeromgevingen van Hogeschool Windesheim.

Deze uitgave maakt deel uit van de kennisbasis van schooldirecteuren in het primair onderwijs.

ASCENDA
Het beroepsregister van schooldirecteuren

Onderzoeksmatig werken in het primair onderwijs

Kennis en inzichten over onderzoeksmatig werken voor schooldirecteuren

Kenniskring 'Onderzoeksmatig werken'
i.s.m. Loes van Wessum

In de kenniskring Onderzoeksmatig werken hebben acht schooldirecteuren in 2024 en 2025 onderzoek gedaan naar en kennis gedeeld over onderzoeksmatig werken. In dit boekje wordt aan de hand van het wat, waarom en hoe beschreven wat de meerwaarde kan zijn van onderzoeksmatig werken, wordt ingegaan op wat onderzoeksmatig werken vraagt van het team en de leraren en wordt gekeken naar de rol van de schooldirecteur bij het leidinggeven aan onderzoeksmatig werken.