

Samen bouwen aan duurzame werkplaatsen waar onderzoek werkt

Geleerde lessen uit de eerste tranche *Onderzoek dat werkt!*



Elske van den Boom-Muilenburg¹, Fleur van Gils², Gerbert Sipman³, Esther Slot²
en Anouk Wezendonk-Brouwer³

¹ Lectoraat Organiseren van Verandering in Onderwijs, Hogeschool Utrecht

² Onderwijsadvies & Training, Universiteit Utrecht

³ Marnix Innovatie Centrum, Marnix Academie

Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie:

Van den Boom-Muilenburg, E., Van Gils, F., Sipman, G., Slot, E., & Wezendonk-Brouwer, A. (2025). *Samen bouwen aan duurzame werkplaatsen waar onderzoek werkt. Geleerde lessen uit de eerste tranche Onderzoek dat werkt!*. Hogeschool Utrecht

Introductie

Dit onderzoek naar werkplaatsen maakt deel uit van het bredere NRO-project *Onderzoek dat werkt! Naar verduurzaming van regionale werkplaatsen voor onderwijskwaliteit*, waarin wordt gewerkt aan het versterken en verduurzamen van werkplaatsen voor onderwijskwaliteit in het primair onderwijs in regio Utrecht. Deze werkplaatsen vormen langdurige samenwerkingen tussen scholen, besturen en kennisinstellingen (HBO en WO). Binnen deze samenwerkingen wordt gedurende twee schooljaren onderzoeksmatig gewerkt aan gedeelde onderwijspraktijken en -vraagstukken, waarbij praktijk en onderzoek elkaar wederzijds versterken. Over dit project is [hier](#) meer te lezen.

De werkplaatsen zijn opgestart als een nieuwe samenwerkingsvorm die tegemoet kan komen aan de complexe uitdagingen waar het onderwijs voor staat. Denk aan het bevorderen van gelijke onderwijskansen, samenwerken in onderwijsregio's en het omgaan met personeelstekorten. Ook wordt van scholen gevraagd, onder andere vanuit de Onderwijsinspectie, om meer evidence-informed te werken: onderwijsontwikkelingen dienen niet alleen gebaseerd te zijn op ervaring en intuïtie, maar ook op systematische reflectie en (praktijkgericht) onderzoek.

Hoewel er veel kennis beschikbaar is over wat werkt in het onderwijs, blijkt het in praktijk vaak lastig om deze kennis daadwerkelijk te gebruiken, toe te passen en te verankeren in scholen. Tegelijkertijd hebben scholen zelf ook veel waardevolle praktijkkennis in huis, maar is er niet altijd ruimte of structuur om die kennis gezamenlijk te ontwikkelen of uit te wisselen. Juist dit spanningsveld maakt nieuwe vormen van samenwerking noodzakelijk, waarin verschillende kennisbronnen, rollen en perspectieven samenkomen en elkaar versterken. Werkplaatsen vormen in dit opzicht een kansrijke aanpak, omdat ze de kloof tussen onderzoek en praktijk helpen te overbruggen en zo bijdragen aan structurele kwaliteitsverbetering in het onderwijs.

Theoretische achtergronden

Om te onderzoeken hoe samenwerking tussen scholen, lerarenopleidingen, besturen en onderzoekers effectief en duurzaam vorm kunnen krijgen binnen de grillige onderwijspraktijk, benaderen wij werkplaatsen als research-practice partnerships (RPPs): langdurige wederkerige samenwerkingen die gericht zijn op het aanpakken van urgente praktijkproblemen in onderwijscontexten, door praktijkkennis en onderzoekskennis met elkaar te verbinden ([Coburn et al., 2013](#)). RPP's onderscheiden zich van andere vormen van samenwerking door vijf kerncomponenten ([Coburn et al., 2013](#); [Coburn & Penuel, 2016](#); [Sjolund et al., 2022](#)):

1. ze zijn langdurig en overstijgen individuele projecten;
2. ze richten zich op praktijkgerichte uitdagingen;
3. ze zijn gebaseerd op wederkerigheid en gezamenlijke waardecreatie;
4. ze investeren doelgericht in het opbouwen en onderhouden van relaties;
5. ze werken op systematische, cyclische wijze, oftewel onderzoeksmatig, aan het genereren van bruikbare kennis.

In dit onderzoek is onderzocht welke aspecten bevorderen of belemmeren dat deze kerncomponenten in de werkplaatsen tot uiting komen, ofwel bijdragen aan het duurzaam ingebed raken in de schoolorganisatie van de werkplaats. Verduurzaming wordt daarbij niet enkel opgevat als het voortbestaan van de werkplaats als structuur, maar ook als het vermogen om het een onderzoekscultuur, ofwel het gezamenlijke leren, onderzoeken en verbeteren, te borgen in het dagelijks handelen van onderwijsprofessionals, in routines van de schoolorganisatie en in het beleid van besturen of partnerschappen ([Koh & Askeel-Williams, 2021](#); [Van den Boom-Muilenburg et al., 2023](#); [Wolthuis et al., 2022](#)). Om dit te analyseren, is

aangesloten bij de kijk op scholen als complexe, adaptieve systemen (Fidan & Balci, 2017), waarin verschillende subsystemen (zoals de klas, de schoolorganisatie en het bestuur) met elkaar interacteren en gezamenlijk ontwikkelen. Daarbij richten we ons op drie niveaus: het microniveau (de werkplaats en de betrokkenen daarin), het mesoniveau (de bredere schoolorganisatie waarin de werkplaats is ingebed) en het macroniveau (bijvoorbeeld het schoolbestuur of het partnerschap waarin de school participeert).

Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in hoe de vijf kerncomponenten van RPP's (Coburn et al., 2013; Coburn & Penuel, 2016) bevordert of belemmerd worden in het kader van het verduurzamen van de werkplaatsen op drie niveaus binnen basisscholen: het microniveau (werkplaats en deelnemers), het mesoniveau (schoolorganisatie) en het macroniveau (schoolbestuur of regionaal partnerschap). De centrale onderzoeksvraag luidt: *Welke aspecten bevorderen of belemmeren dat de werkplaatsen duurzaam ingebed raken in de schoolorganisatie?*

De werkplaatsen uit dit onderzoek hebben verschillende verschijningsvormen. Ze bestaan in elk geval uit een bruggenbouwer (een leerkracht die werkzaam is op een basisschool) en een docent-onderzoeker (werkzaam op een kennisinstelling). Eventuele andere betrokkenen zijn een schoolleider, studenten of andere leerkrachten.

Om deze vraag te beantwoorden is gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksaanpak binnen zeven basisscholen in de regio's Utrecht en Amersfoort, die gedurende twee jaar deelnamen aan een werkplaats. De dataverzameling bestond uit interviews met verschillende betrokkenen binnen de werkplaatsen, waaronder docent-onderzoekers, schoolleiders, bruggenbouwers om een tijdlijn van het onderzoeksproces en de samenwerkingsdynamiek in kaart te brengen. Ook werden de projectleiders geïnterviewd om inzicht te krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren die zij vanuit hun rol konden benoemen. Eerste analyses van de interviews werden besproken in de zogenaamde Brede Uitwisselmomenten, waarin alle werkplaatsen samenkwamen, en Meta-werkplaatsbijeenkomsten, waarin werd gereflecteerd op de verbinding tussen werkplaatsactiviteiten en de onderzoeksresultaten. Zo werd gezamenlijk betekenis gegeven aan de data. Vervolgens werden de data, door een combinatie van inductieve en deductieve analysetechnieken, gecodeerd en geanalyseerd.

De voorlopige analyses geven inzicht in factoren die bijdragen aan, of juist belemmeren, dat werkplaatsen duurzaam worden ingebed in de schoolorganisatie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de rol van de docent-onderzoeker, de aansluiting van het werkplaatsvraagstuk bij de schoolprioriteiten en de ondersteuning vanuit het bestuur. Deze inzichten vormen een eerste basis om scholen te ondersteunen bij verdere verduurzaming van hun werkplaatsen.

Leeswijzer

In dit rapport worden de eerste bevindingen gepresenteerd vanuit de eerste tranche van ons onderzoek naar het verduurzamen van werkplaatsen. We hebben de geleerde lessen geordend aan de hand van vijf kerncomponenten, waarbij we per component inzichten op drie niveaus onderscheiden: micro (werkplaatsniveau), meso (schoolniveau) en macro (regionaal/bestuurlijk partnerschapniveau). De kerncomponenten worden eerst afzonderlijk toegelicht. Tot slot reflecteren we op de voorlopige resultaten en bespreken we de vervolgstappen in het onderzoek.

Kerncomponent 1: Langdurige samenwerking

Duurzame werkplaatsen vragen om langdurige, stabiele samenwerkingsverbanden tussen onderzoek, beleid en praktijk. In research-practice partnerships (RPPs) wordt dit onderstreept: partners bouwen in de loop van de tijd aan wederzijds vertrouwen, gedeeld eigenaarschap en gezamenlijke kennisontwikkeling (Coburn et al., 2013; Coburn & Penuel, 2016; Sjolund et al., 2022). Tegelijkertijd zijn scholen en kennisinstellingen dynamische omgevingen, waarin personele wisselingen, veranderende beleidsprioriteiten en beperkte tijd en middelen duurzame samenwerking onder druk kunnen zetten. Hieronder beschrijven we wat dit betekent op micro-, meso- en macroniveau.⁵

Micro-niveau: werkplaats

Op werkplaatsniveau zien we dat langdurige samenwerking versterkt wordt door een zorgvuldige **inhoudelijke én relationele matching** van deelnemers. Wanneer betrokkenen zich herkennen in het thema en goed kunnen samenwerken met collega's en onderzoekers, draagt dit bij aan continuïteit en motivatie. Tegelijk is het van belang om vanaf de start **helderheid te scheppen over rollen, taken en verantwoordelijkheden**. Onuitgesproken aannames over wie wat doet, kunnen op termijn de samenwerking belemmeren.

Daarnaast blijkt het waardevol om tijdens de looptijd van de werkplaats **structureel wederzijdse verwachtingen te bespreken**. Dit voorkomt misverstanden en maakt het mogelijk om tijdig bij te sturen. Tot slot is in enkele werkplaatsen verkend hoe kennisdeling en samenwerking ook na afronding van een project kunnen worden voortgezet, bijvoorbeeld via netwerken of bijeenkomsten. Dit wijst op het belang van **facilitering van uitwisseling ná afronding van een werkplaats**.

Meso-niveau: school

Op schoolniveau is het borgen van langdurige samenwerking afhankelijk van enkele randvoorwaarden. Allereerst is het belangrijk om **rekening te houden met personele instabiliteit**. Wisselingen in het schoolteam of van onderzoekers, verloop van sleutelpersonen of beperkte vervanging bij afwezigheid zetten de continuïteit van de werkplaats onder druk. Enkele scholen zoeken naar manieren om meerdere collega's aan te laten haken, zodat kennis en betrokkenheid breder verankerd worden.

Daarnaast blijkt het cruciaal om **draagvlak binnen de school te creëren**. Langdurige samenwerking krijgt pas echt de ruimte als collega's en leidinggevenden de meerwaarde van de werkplaats zien voor hun eigen praktijk. Hiervoor is het nodig om opbrengsten en voortgang zichtbaar en bespreekbaar te maken binnen het bredere team.

Macro-niveau: partnerschap

Op het niveau van het partnerschap zien we initiatieven om te bouwen aan **langdurige regionale samenwerking**. Daarbij gaat het niet alleen om de continuïteit van losse werkplaatsen, maar ook om het opbouwen van een infrastructuur waarin samenwerking tussen scholen, opleidingen en kennisinstellingen een structureel karakter krijgt. Dit vraagt om gezamenlijke ambitie, bestuurlijke afstemming en strategische keuzes over thema's, inzet en financiering.

Kerncomponent 2: Praktijkgericht vraagstuk

De kracht van een werkplaats schuilt in het gezamenlijk onderzoeken van een relevant en betekenisvol praktijkvraagstuk. Een gedeeld vraagstuk verbindt betrokkenen en vormt de motor voor duurzame samenwerking. In research-practice partnerships (RPPs) wordt het belang benadrukt van co-creatie: het vraagstuk moet zowel voortkomen uit de praktijk als ruimte bieden voor wetenschappelijke verdieping (Coburn et al., 2013; Coburn & Penuel, 2016; Sjolund et al., 2022). Alleen dan ontstaat energie, eigenaarschap en veranderpotentieel. Tegelijk blijkt uit onze bevindingen dat het formuleren en vasthouden van zo'n vraagstuk in de dynamiek van scholen geen vanzelfsprekendheid is. Hieronder beschrijven we lessen op micro- en mesoniveau. Op macroniveau zijn in dit onderzoek (nog) geen specifieke inzichten opgedaan rond deze component.

Micro-niveau: werkplaats

Op werkplaatsniveau zien we dat **starten vanuit een concreet en relevant praktijkvraagstuk** de betrokkenheid van deelnemers versterkt. Wanneer deelnemers het vraagstuk herkennen uit hun eigen praktijk, ontstaat er motivatie om vanuit onderzoek en dialoog tot nieuwe inzichten te komen. Tegelijkertijd is het in de praktijk nodig gebleken om tijdens de looptijd het vraagstuk soms **opnieuw te focussen of te herijken**. Dit kan nodig zijn omdat de context verandert, omdat de onderzoeksvraag te breed blijkt, of omdat er nieuwe inzichten ontstaan. Deze flexibiliteit draagt bij aan de bruikbaarheid van de opbrengsten.

Daarnaast vraagt het werken aan een praktijkgericht vraagstuk om een zorgvuldige balans tussen structuur en ruimte. De werkplaatsen die succesvol zijn in het vormgeven van samenwerking, bieden deelnemers **ruimte binnen duidelijke kaders**. Dat betekent dat er richting en begrenzing is (bijvoorbeeld in tijd, thema of rolverdeling), maar ook ruimte voor eigen inbreng en initiatief.

Meso-niveau: school

Op schoolniveau blijkt het belangrijk om het praktijkvraagstuk **samen met het hele team of een representatieve weerspiegeling daarvan** te bepalen. Wanneer het vraagstuk wordt gedragen door meerdere teamleden, vergroot dit het draagvlak én de kans dat inzichten doorwerken in de dagelijkse praktijk. In werkplaatsen waar dit gezamenlijk is opgepakt, ervaren deelnemers meer verbondenheid met collega's én meer impact op de schoolontwikkeling.

Ook blijkt het waardevol om **collega's uit de tweede schil rond de werkplaats actief te betrekken**. Hiermee bedoelen we collega's die niet direct deelnemen aan het werkplaatsteam, maar wel werken binnen hetzelfde thema, groep of bouw. Door ook hen te informeren, bevragen of betrekken bij keuzes en opbrengsten, wordt het praktijkvraagstuk breder ingebed en krijgt het meer betekenis binnen de school.

Kerncomponent 3: Wederzijds voordeel

Een duurzame werkplaats draait niet alleen om goede relaties, maar ook om wederkerigheid: alle betrokkenen, leerkrachten, schoolleiders, onderzoekers en andere partners, moeten in hun eigen praktijk iets hebben aan de samenwerking. Het idee van wederzijds voordeel is essentieel binnen research-practice partnerships (RPPs), omdat het de samenwerking stimuleert op basis van gelijkwaardigheid en gedeelde belangen (Coburn et al., 2013; Coburn & Penuel, 2016; Sjolund et al., 2022). Individuele opbrengsten zorgen voor motivatie om te blijven investeren in de samenwerking en versterken het eigenaarschap over het ontwikkelproces. Hieronder beschrijven we lessen op alle drie de niveaus: micro, meso en macro.

Micro-niveau: werkplaats

Binnen de werkplaatsen blijkt dat **docent-onderzoekers als volwaardige leden van het team moeten worden gezien**. In plaats van alleen begeleider of sparringpartner te zijn, nemen zij actief deel aan het proces, brengen zij hun eigen expertise in én leren zij van de praktijkervaringen van de anderen. Deze gelijkwaardige rolverdeling vergroot het gevoel van gedeeld eigenaarschap.

Daarnaast blijkt het belangrijk dat de **opbrengsten van de werkplaats bruikbaar zijn in de praktijken van alle betrokkenen**. Niet alleen voor de deelnemende leerkrachten, maar ook voor onderzoekers, intern begeleiders of leidinggevenden. Wanneer de resultaten aansluiten bij de eigen vragen, rollen en verantwoordelijkheden van deelnemers, ervaren zij meer waarde in de samenwerking.

Meso-niveau: school

Op schoolniveau kan een werkplaats een **impuls geven aan reflectie, leren en professionele ontwikkeling**. Door tijd en ruimte te creëren voor onderzoek en dialoog over de eigen praktijk, worden nieuwe perspectieven geopend. Dit geldt niet alleen voor de leerkrachten die direct meedoen, maar ook voor collega's die via gedeelde momenten of opbrengsten worden bereikt. Ook de betrokkenheid van de kennisinstelling draagt bij aan de professionele ontwikkeling van onderzoekers, die leren om hun werk praktijkgericht vorm te geven. Het is helpend wanneer de **werkplaats verbonden is aan bredere ontwikkelthema's of ambities binnen de school**, zodat de opbrengsten daadwerkelijk bijdragen aan kwaliteitsverbetering op schoolniveau.

Macro-niveau: partnerschap

Op macroniveau zien we dat **meervoudige betrokkenheid** bij het project bijdraagt aan gedeeld eigenaarschap en duurzaam leren. Zo ontstaat er meer inzicht in elkaars belangen, werkwijzen en contexten. Dit werd bijvoorbeeld ingevuld door een docent-onderzoeker die ook de rol van overkoepelend onderzoeker had of door een bruggebouwer die ook deelnam aan de meta-werkplaats.

Daarnaast dient er in het partnerschap gewerkt te worden aan **nieuwe patronen van reflectie en samenwerking**, waarin partners niet langer alleen kennis 'brengen', maar samen leren en ontwikkelen. Deze verschuiving van kennisoverdracht naar gezamenlijke kenniscreatie is wezenlijk voor duurzame samenwerking. Het vraagt tijd en oefening, maar levert verbinding en gedeelde verantwoordelijkheid op.

Kerncomponent 4: Relatie-opbouw en kennisuitwisseling

Sterke relaties en een cultuur van open kennisuitwisseling vormen de ruggengraat van succesvolle werkplaatsen. In de literatuur over research-practice partnerships (RPPs) wordt benadrukt dat duurzame samenwerking niet alleen vraagt om inhoudelijke afstemming, maar ook om relationele kwaliteit en vertrouwen tussen partners (Coburn et al., 2013; Tseng, 2012; Penuel et al., 2020). Relatie-opbouw en kennisdeling zijn essentiële voorwaarden om gedeeld eigenaarschap te ontwikkelen en om gezamenlijke leerprocessen mogelijk te maken. Zonder onderling vertrouwen en open communicatie stagneert het proces van co-creatie en kennisontwikkeling. Bovendien zijn sterke relaties cruciaal om de resultaten van de werkplaats breder te laten doorwerken binnen en buiten de school. Hieronder beschrijven we wat dit betekent op micro-, meso- en macroniveau.

Micro-niveau: werkplaats

Op het niveau van de werkplaats blijkt **fysiek samenkomen** van grote waarde. Door elkaar regelmatig in levenden lijve te ontmoeten, ontstaat een gevoel van gezamenlijkheid en betrokkenheid bij het werkplaatsproces. Dit versterkt het vertrouwen en maakt het makkelijker om samen te leren.

Een cruciale rol is daarbij weggelegd voor de **relatie tussen de bruggenbouwer en de docent-onderzoeker**. Wanneer hier sprake is van een open en constructieve werkrelatie, kunnen beide rollen elkaar versterken. Bijvoorbeeld door gezamenlijk het proces te bewaken, dilemma's te bespreken of collega's te betrekken.

Ook is het belangrijk om **blijvend helder te communiceren over rollen, afspraken en verwachtingen**. Zeker wanneer teamleden wisselen of de focus van de werkplaats verschuift, helpt expliciete communicatie om misverstanden te voorkomen en verbondenheid vast te houden.

Meso-niveau: school

Op schoolniveau zien we dat werkplaatsen sterker worden wanneer ze worden **ingebied in bestaande schoolstructuren**. Denk aan het koppelen van de werkplaats aan een bestaande werkgroep, ontwikkelteam of overlegstructuur. Hierdoor wordt de werkplaats geen losstaand project, maar onderdeel van het bredere schoolbeleid.

Daarnaast is het waardevol om **verbindende lijnen te leggen naar andere initiatieven of stakeholders in de school**. Wanneer er bijvoorbeeld aansluiting is bij het werk van intern begeleiders, curriculumontwikkelaars of andere teams, wordt de werkplaats relevanter én zichtbaarder.

Een bijzondere rol is weggelegd voor de bruggenbouwer. Vanuit hun positie kunnen zij **via informele communicatie collega's meenemen in het werkplaatsproces**, drempels verlagen en anderen uitnodigen om aan te haken. Deze zachte, relationele kant van leiderschap blijkt in de praktijk vaak doorslaggevend voor goede relaties binnen en buiten de werkplaats.

Macro-niveau: partnerschap

Op macroniveau blijkt dat **uitwisseling tussen scholen en werkplaatsen inspirerend en ondersteunend werkt**. Door van en met elkaar te leren, verbreden deelnemers hun perspectief en ontstaan er nieuwe ideeën en samenwerkingsmogelijkheden. Bovenschoolse bijeenkomsten, intervisies of uitwisselingssessies geven vorm aan deze kruisbestuiving. Een randvoorwaarde is wel dat er hierover **heldere communicatie is vanuit besturen en partnerschapsorganisaties**. Wanneer kaders, verwachtingen en doelen transparant zijn, helpt dit betrokkenen om zich te oriënteren en eigenaarschap te nemen. Dergelijke bijeenkomsten moeten **structureel worden georganiseerd** om bij te dragen aan een cultuur van collectief leren binnen het partnerschap.

Kerncomponent 5: Onderzoeksmatig werken

In research-practice partnerships (RPPs) wordt het werken op een systematische en onderzoeksmatige manier beschouwd als een kernmechanisme voor duurzame samenwerking en onderwijsverandering (Coburn et al., 2013; Penuel & Farrell, 2017). Onderzoeksmatig werken stelt scholen in staat om hun eigen praktijk te onderzoeken, aannames kritisch te bevragen en interventies te onderbouwen. Daarmee vormt het het kloppend hart van veel werkplaatsen: niet alleen als plek waar verandering plaatsvindt, maar ook als ruimte voor gezamenlijke reflectie op wat werkt, waarom en voor wie. In de literatuur wordt benadrukt dat dit proces tijd, ruimte en een cultuur van gezamenlijke verdieping vraagt. We beschrijven hieronder de belangrijkste lessen per niveau.

Micro-niveau: werkplaats

Op het niveau van de werkplaats zien we dat het helpt om te **starten met een vraagstuk dat uitnodigt om te vertragen**. Het gaat daarbij niet om snel resultaat, maar om het zorgvuldig ontrafelen van complexe praktijkproblemen. Zulke vraagstukken nodigen uit tot reflectie, het verzamelen van data, en het gesprek over mogelijke oplossingen. Een vraagstuk dat morgen om een oplossing vraagt, is eigenlijk niet geschikt.

Daarbij is het belangrijk om **voldoende tijd te nemen voor de oriëntatie op het vraagstuk**. Werkplaatsen die deze fase overslaan of snel doorlopen, lopen het risico om te snel in oplossingen te denken. Door juist in de beginfase ruimte te nemen om het vraagstuk te verkennen (wat is er precies aan de hand?), bijvoorbeeld via verkennende gesprekken, data-analyse of literatuurstudie, wordt het onderzoek beter verankerd in de praktijk.

Meso-niveau: school

Onderzoeksmatig werken kan alleen bloeien wanneer het **verbonden is met de bredere schoolcultuur**. Werkplaatsen krijgen meer effect en draagvlak als zij worden ingebed in een cultuur waarin onderzoekend denken en handelen vanzelfsprekend is. Dit geldt bijvoorbeeld voor scholen die al werken met gestructureerde vormen van professionele ontwikkeling en gezamenlijke kennisontwikkeling.

Het helpt daarbij als **onderzoeksmatig werken deel uitmaakt van de ambitie van de schoolleiding**. Wanneer schoolleiders uitdragen dat onderzoek belangrijk is en hier ruimte voor creëren in gesprekken, roosters en formats, heeft dat een grote impact op de betrokkenheid van het team. Docenten voelen zich dan meer eigenaar van het proces én erkend in hun professionele ontwikkeling.

Macro-niveau: partnerschap

Op macroniveau is vooral de **facilitering van tijd en ruimte door het bestuur** essentieel. Onderzoek doen en begeleiden kost tijd; tijd die niet altijd vanzelfsprekend beschikbaar is binnen bestaande takenpakketten. Besturen die hierin investeren, bijvoorbeeld door uren vrij te maken, ontwikkelgelden beschikbaar te stellen of prioriteit te geven aan onderzoeksmatig werken in beleidsdocumenten, creëren de voorwaarden voor duurzame werkplaatsen.

Reflectie

Deze rapportage bevat de eerste inzichten uit het onderzoek naar duurzame samenwerking in werkplaatsen. De bevindingen zijn gebaseerd op de scholen uit de eerste tranche van het project. Daarbij laten de resultaten zien dat de verschillende kerncomponenten onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden. Duurzame samenwerking is daarmee geen optelsom van losse factoren, maar het resultaat van een dynamisch geheel. Alles werkt ergens, maar niets werkt overal. In dit afsluitende hoofdstuk brengen we de belangrijkste reflecties bij elkaar. Wat valt op als we over de verschillende kerncomponenten en niveaus heen kijken?

Samenwerking vraagt om tijd, aandacht en afstemming

Een duurzame werkplaats vraagt om zorgvuldig opgebouwde samenwerking, waarin partners zich inhoudelijk én relationeel aan elkaar verbinden. Op micro-niveau blijkt dat afstemming over taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen cruciaal is. Zonder expliciete afspraken ontstaan er snel misverstanden, bijvoorbeeld over rollen of tijdsbesteding. Op meso- en macroniveau zijn draagvlak en personele stabiliteit belangrijke voorwaarden, maar in de praktijk is personele wisseling eerder regel dan uitzondering. Juist daarom is het belangrijk hier in het ontwerp en de organisatie van werkplaatsen rekening mee te houden. Duidelijke communicatie, gedeeld eigenaarschap en langdurige regionale samenwerking kunnen stabiliserend werken en continuïteit waarborgen.

Praktijkgericht werken vraagt om wendbaarheid binnen heldere kaders

Het werken aan een praktijkgericht vraagstuk is een belangrijke motor van betrokkenheid. Wanneer de vraag als relevant wordt ervaren, voelen deelnemers eigenaarschap en motivatie. Tegelijkertijd vraagt dit om flexibiliteit: soms moet een vraag worden bijgesteld of aangescherpt. Binnen de samenwerking is dan ruimte nodig om het onderzoek bij te sturen, zonder dat de koers volledig losraakt van het oorspronkelijke doel. Dit vraagt om gezamenlijkheid en wendbaarheid binnen duidelijke kaders.

Wederzijds voordeel is meer dan opbrengsten delen

Duurzame samenwerking gedijt bij het besef dat álle betrokkenen iets kunnen halen én brengen. Wanneer docent-onderzoekers worden gezien als gelijkwaardige deelnemers aan de werkplaats, en niet alleen als begeleiders of sparringpartners, ontstaat er meer uitwisseling. Ook op school- en bestuursniveau ontstaan er kansen voor wederzijds leren, bijvoorbeeld wanneer opbrengsten aanleiding geven tot bredere reflectie of wanneer nieuwe manieren van samenwerken ontstaan. Het vraagt om aandacht voor waardering, erkenning én actieve inzet om opbrengsten te delen en toe te passen.

Relatie en communicatie vormen de lijm van de samenwerking

Een goed georganiseerde werkplaats is nog geen goed functionerende werkplaats. De kwaliteit van samenwerking staat of valt met de onderlinge relatie en communicatie. Fysiek samenkomen draagt bij aan een gevoel van gezamenlijkheid. Ook informele contacten, bijvoorbeeld tussen bruggenbouwers en collega's, spelen een belangrijke rol in het betrekken van de school. Helderheid over afspraken en verwachtingen voorkomt frustratie. Op macroniveau helpt het als er structuren zijn waarin werkplaatsen ervaringen met elkaar kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren.

Onderzoeksmatig werken vraagt om vertraging en verankering

Onderzoeksmatig werken is een krachtige manier om onderwijsverandering te verdiepen, maar vraagt om vertraging en aandacht. Dit staat in scherp contrast met de waan van alledag. Wanneer er echter tijd wordt genomen om het praktijkvraagstuk te verkennen, ontstaat er meer eigenaarschap en kwaliteit. Werkplaatsen die onderzoek stevig verankeren in de schoolcultuur, vergroten hun impact. Daarbij is bestuurlijke ondersteuning in tijd en middelen onmisbaar. Alleen met ruimte en erkenning kan onderzoeksmatig werken duurzaam worden ingebed in de praktijk.

Tot slot

De lessen in dit rapport zijn nog maar het begin. In de komende periode zetten we de volgende stap door inzichten uit de tweede tranche van het project te verzamelen. Daarmee verbreden we het perspectief, scherpen we de kerncomponenten verder aan en focussen we ons sterker op interacties in het kader van de werkplaatsen. Tegelijkertijd zetten we deze eerste lessen al in bij de verdere inrichting en begeleiding van werkplaatsen. Door hier expliciet aandacht aan te geven, kunnen we scholen helpen hun samenwerking met kennisinstellingen te verduurzamen. Zo kunnen scholen blijvend inspelen op actuele, uitdagende onderwijsvraagstukken.

Referenties

- Coburn, C. E., Penuel, W. R., & Geil, K. E. (2013). *Practice partnerships: A strategy for leveraging research for educational improvement in school districts*. William T. Grant Foundation.
- Coburn, C. E., & Penuel, W. R. (2016). Research–practice partnerships in education: Outcomes, dynamics, and open questions. *Educational Researcher*, 45(1), 48-54.
- Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing Schools as Complex Adaptive Systems: A Strategic Perspective. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 10(1), 11–26.
- Koh, G. A., & Askill-Williams, H. (2021). Sustainable school-improvement in complex adaptive systems: A scoping review. *Review of Education*, 9(1), 281-314.
- Sjölund, S., Lindvall, J., Larsson, M., & Ryve, A. (2022). Using research to inform practice through research-practice partnerships: A systematic literature review. *Review of Education*, 10(1), e3337.
- Van den Boom-Muilenburg, S. N., Poortman, C. L., Schildkamp, K., De Vries, S., & Van Veen, K. (2023). Sustaining data use professional learning communities in schools: The role of leadership practices. *Studies in Educational Evaluation*, 78, 101273.
- Wolthuis, F., Hubers, M. D., van Veen, K., & de Vries, S. (2022). The concept of organizational routines and its potential for investigating educational initiatives in practice: A systematic review of the literature. *Review of Educational Research*, 92(2), 249-287.

