

# **Synthese van leren en innoveren**

## **Eindrapportage**

## Colofon

Titel           Synthese van leren en innoveren  
Auteur        Marjan Glauvé, Fred Verbeek (Kohnstamm Instituut) en Haske Vlokhoven (ecbo)  
Versie        1  
Datum         oktober 2009  
Projectnummer

Ecbo 's-Hertogenbosch  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
T 073 687 25 00  
F 073 612 34 25  
[www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl)

Ecbo Amsterdam  
Postbus 94208  
1090 GE Amsterdam  
T 020 525 12 45  
F 020 525 13 00  
[www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl)

© ecbo 2009

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Kenmerken van de methodieken .....</b>	<b>3</b>
2.1 Doelen en subdoelen van en behoefte aan onderzoek.....	3
2.2 Samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten .....	4
2.3 Rollen van actoren.....	5
2.4 Overige opmerkingen.....	5
<b>3 Verbetervoorstellen .....</b>	<b>7</b>
3.1 Hogere-ordedoelen, de subdoelen en de behoeften in actieonderzoek .....	7
3.2 Voorwaarden voor samenwerking tussen onderzoekers en onderzochten .....	7
3.3 Rollen van actoren.....	8
3.4 Overige verbetervoorstellen .....	8
<b>4 Aanbevelingen .....</b>	<b>11</b>
<b>5 Bijlage I: Samenvatting resultaten literatuurstudie .....</b>	<b>15</b>
5.1 Doelen en sets van behoeften in actieonderzoek .....	15
5.2 Uitgangspunten en werkwijze bij actieonderzoek .....	16
5.3 Rollen in actieonderzoek .....	16
5.4 Methodologische voorwaarden .....	18
5.5 Algemene voorwaarden .....	20
<b>6 Bijlage II: Overzicht brondocumenten .....</b>	<b>23</b>



## 1 Inleiding

Innovatie in het beroepsonderwijs is lange tijd op een top-down wijze tot stand gekomen (Eringa, 2008: 139)<sup>1</sup>. Externe onderzoekers rapporteerden over de voortgang van de innovatieprocessen in de verschillende onderwijsinstellingen. De aanbevelingen naar aanleiding van deze externe beoordelingen gevat in rapporten, bleken vaak weinig aansluiting en vervolg te krijgen in de scholen zelf. De verzamelde kennis over het beroepsonderwijs kwam zo niet direct ten goede aan die zelfde onderwijspraktijk. Om dit proces te doorbreken, is de verantwoordelijkheid voor de innovatieprocessen meer en meer bij de instellingen zelf komen te liggen. Om onderwijsinstellingen te ondersteunen bij succesvol innovatiebeleid hebben verschillende subsidieverstrekkers monitor- en auditaanpakken ontwikkeld. Deze M&A-aanpakken zijn erop gericht om onderwijsinstellingen te activeren om via een proces van systematische reflectie zelf op een valide en betrouwbare manier de voortgang en opbrengsten van innovatieprocessen vast te stellen. Ecbo (Expertisecentrum Beroepsonderwijs) is betrokken bij diverse projecten die werken met een monitor- en auditmethodiek. De M&A-projecten zijn geïnitieerd en ontwikkeld door *Het Platform Beroepsonderwijs* en het Platform Bèta Techniek in samenspraak met ecbo en hebben een grootschalig karakter. Voor de betrokkenen staat de methodiek grotendeels vast. Daarnaast participeert ecbo ook in projecten waarbij het innovatieproces een ontwikkelingsgerichte aanpak kent. Deze projecten zijn kleinschaliger. Ecbo voert in deze projecten in samenspraak met de betrokkenen de regie over de gehanteerde methodiek.

Gemeenschappelijk aan de M&A- en ontwikkelingsgerichte projecten is dat innoveren en leren expliciet met elkaar worden verbonden. Het innovatieproces dient naast het bewerkstelligen van een inhoudelijke verandering, ook het lerend vermogen van een organisatie te versterken en het handelingsrepertoire uit te breiden. Hierdoor kan de organisatie in de toekomst zelfstandig met innovatie bezig zijn.

In het project 'Synthese van Leren en Innoveren' hebben ecbo en het Kohnstamm Instituut van de Universiteit van Amsterdam de methodieken die in verschillende van deze projecten worden gehanteerd op twee manieren doorgelicht. Op de eerste plaats door het kritisch beschouwen van de gehanteerde methodieken op basis van de gebruikerservaringen en de resultaten die de projecten tot dusver hebben opgeleverd. Voor elk project is met betrokkenen een GDR-sessie<sup>2</sup> gehouden of een interview afgenomen. In deze eindrapportage gaan we alleen in op de punten die op alle of een meerderheid van de projecten betrekking hebben; die door een meerderheid van de betrokkenen worden genoemd.

In de tweede plaats bekeken we de methodieken vanuit bestaande kennis over condities - en voor zover bekend effecten - van dit type onderzoek zoals die uit methodologische literatuur over actieonderzoek<sup>3</sup> naar voren komt. De vraag daarbij was of - en zo ja hoe - deze kennis kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de methodieken. Een samenvatting van de resultaten van de literatuurstudie staat in de bijlage. Daar is ook een

---

<sup>1</sup> Eringa, Ch. (2008). Slimmer durven innoveren. In: R. van Schoonhoven & I. Koning (red), *Prestaties gevraagd!* Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum.

<sup>2</sup> GDR staat voor Group Decision Room, een faciliteit om met gekoppelde computers samen beslissingen te nemen.

<sup>3</sup> Ecbo gebruikt zelf de term practice based handelingsonderzoek. In de literatuur komt dit begrip niet voor. De vorm van onderzoek die het dichtst tegen deze vorm van handelingsonderzoek aan ligt, wordt meestal aangeduid als actieonderzoek.

overzicht te vinden van de brondocumenten. Deze documenten vormen de opbrengst van de verschillende fasen van het project 'Synthese van Leren en Innoveren'; ze liggen ten grondslag aan deze samenvattende eindrapportage.

We vatten de resultaten van het project 'Synthese van Leren en Innoveren' samen door in voorliggende eindrapportage in te gaan op de belangrijkste clusters van kenmerken van de methodieken en op de door gebruikers genoemde verbetervoorstellen voor de methodieken. De door de gebruikers genoemde punten worden daarbij verbonden aan de kennis die de literatuurstudie naar kwaliteitskenmerken van actieonderzoek heeft opgeleverd. We sluiten af met een aantal aanbevelingen.

## 2 Kenmerken van de methodieken

In deze paragraaf worden de opmerkingen die gebruikers maakten over de gehanteerde methodieken geclusterd weergegeven en gespiegeld aan de in de literatuur aanwezige kennis over actieonderzoek.

### 2.1 Doelen en subdoelen van en behoefte aan onderzoek

Uit de literatuur komt naar voren dat belangrijke 'hogere-ordedoelen' van actieonderzoek emancipatie en empowerment zijn.

De gebruikers van zowel de M&A-methodiek als de ontwikkelingsmethodieken vinden dat het bevorderen van reflectie en bewustwording sterke punten van de methodieken zijn. De projecten dragen daardoor bij aan de emancipatie en empowerment van de onderzochten. Betrokkenen reflecteren op wat men doet of niet doet, men wordt zich bewust en daarmee wordt voorzien in meer inzicht in de potentie van mogelijkheden om te handelen. Betrokkenen worden in staat gesteld om zelfbewuster op te treden en sturing te geven aan de eigen situatie. Zo kijkt men bijvoorbeeld nu *'met een andere bril, is een team bereid om te veranderen; staat men meer open voor zelfkritiek'*. Dit kan de opmaat vormen voor het *vergroten van de handelingscontrole* van de onderzochten. En dat is weer een belangrijk uitgangspunt van actieonderzoek.

Naast de 'hogere-ordedoelen' heeft actieonderzoek ook een aantal subdoelen. In de literatuur worden onderscheiden: 'het oplossen van problemen', 'deskundigheidsbevordering en professionalisering', 'ontwikkelen van praktijkkennis' en 'ontwikkelen van theorie en methodologie van actieonderzoek'.

Ook aan een aantal van deze subdoelen leveren projecten een bijdrage. Vooral de ontwikkelingsmethodieken leveren een bijdrage aan de oplossing van problemen (*'verbeteren van gesprekken'*) en alle projecten richten zich op het vergroten van de deskundigheid van betrokkenen (*'onderwijskundige professionalisering'*). Verder komt naar voren dat met de methodieken meer systematisch wordt nagedacht over de eigen praktijk (onderzoek) en reflectie daarop. En dat is een belangrijke behoefte waarin actieonderzoek kan voorzien.

Deze overeenkomsten qua doelen tussen de projecten van ecbo en actieonderzoek maken het interessant te onderzoeken welke bijdrage de methodologische literatuur over actieonderzoek kan leveren aan de voortgaande ontwikkeling van de methodieken.

Naast genoemde doelen en subdoelen kan actieonderzoek voorzien in drie sets van behoeften en kan het drie soorten publiek bedienen: het individuele niveau (dat wat iedere persoon die betrokken is bij actieonderzoek meeneemt naar zijn eigen werkkring); het groepsniveau of lokale niveau (actieonderzoek levert een antwoord op voor degenen die te maken hebben met problemen in hun veld) en het generieke niveau (actieonderzoek brengt generaliseerbare ideeën en resultaten voort voor degenen die een bepaald veld willen begrijpen). In de literatuurstudie wordt dit aangeduid met respectievelijk de first-personbenadering, second-personbenadering en third-personbenadering. Dit begrippenkader werkt verhelderend voor de opmerkingen die betrokkenen maken.

Zij geven aan dat *'het ambitieniveau van de M&A-projecten te hoog is, te divers en soms te impliciet'*. In de M&A-aanpakken lopen de subdoelen en de drie behoeften door elkaar. Zo vraagt men zich af *'of monitoring en auditing wel in één procesgang moet'*. En waarom er zo weinig afstemming is tussen de doelen die met een project worden beoogd: *'de criteria waaraan een project moet voldoen'* en *'de 'generieke' opzet van de monitoring'*. Of men signaleert *'dat in de aanpak vaak geen rekening is gehouden met het feit dat innovatie beweging in verschillende lagen brengt en dat die spanning niet wordt geproblematiseerd'*.

## 2.2 Samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten

Een groot cluster van opmerkingen over met name de M&A-aanpak betreft de *voorwaarden voor samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten*. Uit de literatuur komt naar voren dat in de vorm van actieonderzoek waarin samengewerkt wordt tussen een professionele onderzoeker en onderzochten, alle betrokkenen voortdurend aan elkaar verantwoording (*accountability*) af moeten leggen om de principes van (exemplarisch) leren en het democratische communicatieproces in te vullen. Accountability is uitgewerkt in een communicatieve valideringsprocedure van *wederkerige adequatheid* en *dubbele hermeneutiek*. In het onderzoeksproces gaat het om een doorlopende interpretatie van onderzoeker en onderzochten; het behelst een voortdurend toetsen van de in het onderzoeksproces verkregen nieuwe kennis. Met andere woorden: steeds wordt getoetst of die kennis adequaat, bruikbaar, is voor beide partijen.

Actieonderzoek heeft de volgende kwaliteitskenmerken voor wat betreft de samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten:

- het onderzoeksproces moet plaatsvinden in nauwe samenwerking tussen onderzochten en onderzoeker;
- de probleemdefinitie wordt gedeeld;
- onderzochten zijn betrokken bij het formuleren van de onderzoeksvraag;
- de unieke praktijken en ervaringen van de onderzochten moeten de focus van studie zijn;
- er worden dataverzamelmethode gebruikt die dicht bij de alledaagse uitdrukkingmethoden van de onderzochten staan.

Met name de projecten met een M&A-aanpak zijn niet zodanig opgezet dat een dergelijke samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten gerealiseerd kan worden. Uit analyse blijkt dat er in veel gevallen geen gezamenlijke probleemmonderkenning/-definiëring is, er is onvoldoende eigenaarschap bij de onderzochten (*'M&A-instrument moet, te sturend, te vrijblijvend, veel werk'*). Er is sprake van geringe betrokkenheid/commitment van de onderzochten (*'betrokkenen opereren los van elkaar, er is geen verbinding tussen begeleiders, het kost veel moeite om docenten de lijsten in te laten vullen, vakdocenten zijn onvoldoende op de hoogte enzovoort'*). Ook maakt men lang niet altijd een gezamenlijk leerproces door en is de dataverzamelmethode in een aantal gevallen problematisch (*'antwoord op onderwerpen waar zij niets van af weten; belasting, doorworstelen, ordenen en vertalen in bruikbaar instrument, nog in ontwikkeling, lang, enquête-moeheid, dubbelingen'*).

In de ontwikkelingsmethodieken zijn er eveneens kritische opmerkingen over de voorwaarden voor samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten, maar in mindere mate. Ook hier zien we dat een aantal condities eerst gerealiseerd moet worden, voordat samengewerkt kan worden. Soms zijn de verwachtingen vooraf nog niet helder, is er te



weinig aandacht voor de randvoorwaarden om te kunnen reflecteren, kunnen betrokkenen nog geen actieve rol spelen bij data-analyse omdat er nog geen team geformeerd is, zijn afspraken nog niet helder of is er nog geen consensus over interpretaties en te ondernemen acties.

### **2.3 Rollen van actoren**

In actieonderzoek werken onderzoekers en onderzochten nauw samen, maar wel op basis van hun eigen deskundigheid. Een aantal opmerkingen over met name de M&A-aanpak heeft betrekking op de rollen van de betrokken actoren (*'de taakverdeling is niet helder; docenten zijn geen onderzoekers; er is te weinig expliciete kennis van de onderzoeker in de monitor ingebracht'*).

### **2.4 Overige opmerkingen**

Aan actieonderzoek ligt de praktijkcyclus ten grondslag. De praktijkcyclus kent de volgende stappen: probleem formuleren, gegevens verzamelen over het probleem, analyseren, plannen maken en uitvoeren, effecten onderzoeken, evalueren, probleem herformuleren enzovoort. Uit de analyse van een aantal opmerkingen blijkt dat de betrokkenen van mening zijn dat de praktijkcyclus in de projecten niet goed genoeg wordt doorlopen.

Ten slotte wordt een beperkt aantal opmerkingen gemaakt die betrekking hebben op de competenties van betrokkenen (*'waarom zo weinig professionalisering op voorwaarden'*).



### 3 Verbetervoorstellen

Uitgaande van de in de vorige paragraaf vermelde opmerkingen zijn door betrokkenen bij de projecten ook verbetervoorstellen voor de methodieken geformuleerd.

#### 3.1 Hogere-ordedoelen, de subdoelen en de behoeften in actieonderzoek

Een groot en belangrijk cluster van verbetervoorstellen dat prominent naar voren komt, heeft betrekking op de *hogere-ordedoelen, de subdoelen en de behoeften* in actieonderzoek. Dit cluster heeft met name betrekking op de M&A-methodieken.

Een voorstel dat betrekking heeft op het hogere-ordedoel van de methodiek is bijvoorbeeld de vraag naar *'een beredeneerde onderbouwing waarom monitor en audit of ontwikkelingsgericht onderzoek een andere methodiek is'*. Of er wordt voor gepleit *'dat echo eerst de ambities met monitoring haarscherp krijgt, door hierover een dialoog aan te gaan met verschillende niveaus (leiding, onderzoekers, procesmanagers, praktijk enzovoort)'*.

Een voorbeeld van een verbeter voorstel dat betrekking heeft op de behoeften in actieonderzoek, is het scheiden van monitoring en auditing omdat deze andere doelen hebben en er andere actoren nodig zijn. Een combinatie van monitoring en auditing impliceert een dubbele oriëntatie op zowel interne als externe kwaliteitszorg en dat kan spanning oproepen. In het verlengde daarvan wordt een verbeter voorstel geopperd: de monitor om te bouwen van een meetinstrument naar een diagnose-instrument (wat werkt wel, wat niet, waarom enzovoort). Dat zou ook recht doen aan de gemeenschappelijke wens in de M&A-projecten om zich meer te richten op het oplossen van problemen in de praktijk (*'meer aansluiten bij de praktijk; hoe kan het beter of anders; wil tot verbeteren'*) en op een proces van onderzoeken, leren en veranderen (*'uitwisseling van het leren tussen projecten; meer gericht op advies en ondersteuning; leergesprek, voortgang verbeteren; lerend vermogen: kijken, volgen, leiden'*). Kortom: nauwere aansluiting bij het doel van de lokale praktijken is wenselijk.

#### 3.2 Voorwaarden voor samenwerking tussen onderzoekers en onderzochten

Een tweede cluster van verbetervoorstellen heeft betrekking op de voorwaarden om samenwerking tussen onderzoekers en onderzochten te realiseren. Met name geldt dat voor de M&A-aanpakken. We noemen enkele voorwaarden voor samenwerking zoals vermeld in de literatuur en koppelen die aan verbetervoorstellen zoals die door betrokkenen gedaan zijn.

In actieonderzoek:

- wordt een leernetwerk geconstrueerd waarin meerdere actoren vanuit evenzoveel achtergronden met elkaar communiceren (*'leren van elkaar tussen de scholen/projecten onderling; hoe kan dat bevorderd worden en wat is de rol van de auditcommissie of onderzoeker?'*);
- zijn alle betrokkenen voor deelname te interesseren (*'organiseer draagvlak en enthousiasme bij de onderzoekers'*);

- zijn de onderzochten betrokken bij het formuleren van de onderzoeksvraag (*'van begin af aan met alle partners verbinden op belang: 1. wat je wilt bereiken; 2. wanneer ben je tevreden'*);
- zijn alle betrokkenen het eens over te volgen werkwijzen (*'meer tijd nemen om vooraf na te denken met betrokken actoren over onderzoeksvraag, doelstelling, methodiek en instrumenten, voorwaarden en planning'*);
- wordt de probleemdefinitie gedeeld; zijn unieke praktijken en persoonlijke ervaringen van de onderzochten de focus van studie (*'zorg dat de doelstelling van het project in samenspraak met de docenten/deelnemers aan het project tot stand komt. Vaak hebben directeuren een bepaald doel voor ogen en worden deelnemers er op het laatste moment 'bijgezocht'; onderzoeken hoe scholen/projecten nu reflecteren en daar aanpak op aansluiten'*);
- reflecteren onderzoeker en onderzochten op en interpreteren zij gezamenlijk de bevindingen (in verband met wederkerige adequaatheid van kennis) (*'gesprekken faciliteren over ervaringen/opbrengsten van de monitor voor projecten tussen onderzoekers en projectmedewerkers/-leiders'*);
- komen betrokkenen tot consensus over interpretaties en te ondernemen acties en overwinnen eventuele tegengestelde belangen (*'belangen betrokkenen meer expliciteren en tijd nemen om hier afstemming in te bereiken'*);
- worden methoden van dataverzameling gebruikt die dicht bij de alledaagse uitdrukkingmethoden van onderzochten staan (*'aandacht voor overdracht van monitor naar de praktijk: kwaliteitszorg. Hoe kun je het instrumentarium 'versimpelen' zodat de scholen het na afloop van het project kunnen blijven inzetten?'*);
- vindt het onderzoeksproces plaats in nauwe wisselwerking tussen onderzochten en onderzoekers (*'in deze projecten is de onderzoeker niet betrokken bij de ontwikkeling van vernieuwing in het onderwijs. Dat is ook een manier om beter gebruik te maken van expertise van onderzoekers'*).

### 3.3 Rollen actoren

Een derde cluster van verbetervoorstellen heeft betrekking op de rollen van de actoren. Voorstellen voor verbetering betreffen met name de M&A-projecten, zoals: meer samenwerking tussen onderzoekers en onderzochten (*'dialog'*), in dialoog een gezamenlijk leerproces ingaan (*'leren van elkaar, tussen scholen en projecten onderling'*), transparantie in rollen en verantwoordelijkheden (*'scheiding tussen een adviserende rol en een controlerende rol'*), betrokkenen voorbereiden op rol/taak (*'wie draagt bij aan welke opbrengst'*).

Dergelijke verbetervoorstellen raken de kern van de rollen van betrokkenen die in actieonderzoek worden voorgestaan.

### 3.4 Overige verbetervoorstellen

In de empirische data is een aantal clusters van verbetervoorstellen te onderkennen die betrekking hebben op de methodologische condities van actieonderzoek (*'ga zo veel mogelijk in gesprek met betrokkenen als vorm van evaluatie; jaarlijks aanpak systematisch evalueren met alle betrokkenen; monitorproces meer vastleggen en dat meenemen in*

*analyse*), op de competenties van betrokkenen (*meer begeleiding bij schrijven van projectaanvraag*) en op de condities waaronder actieonderzoek kan bijdrage aan organisatieontwikkeling (*meer aandacht voor de randvoorwaarden op projectniveau; die zijn conditioneel voor het faciliteren van projecten om in de reflectiestand te gaan staan én zijn ook een signaal dat de eigen reflectie-inspanningen van de projecten volstrekt serieus worden genomen/voorwaardelijk zijn voor het succesvol innoveren*).



## 4 Aanbevelingen

De hiervoor genoemde clusters van verbetervoorstellen vormen input voor de aanbevelingen die per project verder uitgewerkt kunnen worden. Als aanzet bevelen we de projecten aan zich te bezinnen op de hiervoor genoemde clusters van verbetervoorstellen. We bespreken de volgende aanbevelingen achtereenvolgens:

- 1 discussie met alle actoren die een methodiek ondersteunen;
- 2 bezinning op de hogere-ordedoelen van een methodiek;
- 3 bezinning op de subdoelen van een methodiek;
- 4 bezinning op de vraag in welke behoeften een methodiek moet voorzien;
- 5 bezinning op de rollen van betrokken actoren;
- 6 bezinning op de wijze waarop de voorwaarden voor samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten kunnen worden gerealiseerd;
- 7 bezinning op realisering van methodologische voorwaarden in een methodiek;
- 8 werk met pilotprojecten.

### **Ad 1: discussie met alle actoren die een methodiek ondersteunen**

Als overkoepelende aanbeveling willen we pleiten voor een systematische discussie met alle actoren die een methodiek ondersteunen, zowel met de actoren op stelselniveau als op lokaal niveau. Niet alleen bij aanvang en tijdens de uitvoering van de projecten, maar ook en vooral voorafgaand aan de start van de projecten. We achten het wenselijk om ruimschoots de tijd te nemen voor met name het ontwerp en de inrichting van een methodiek. Juist dan moet een aantal fundamentele vragen over doelen, behoeften en daaruit volgend de invulling van de rollen worden gesteld en in gezamenlijkheid worden beantwoord.

### **Ad 2: bezinning op de hogere-ordedoelen van een methodiek**

- Wat wil men met de methodiek bereiken? Heeft een project de wens de doelgroep te emanciperen, te empoweren of te democratiseren? En/of zijn andere doelen meer wenselijk, zoals generieke kennisontwikkeling?
- Bieden de M&A-aanpakken de betrokkenen handelingsmogelijkheden waarmee in de toekomst zelfstandig aan innovatie gewerkt kan worden? De ambitie is er wel, maar gezien de brede context waarin de M&A-aanpakken zich afspelen - extern geformuleerde doelen, combinatie van begeleiding en beoordeling, strakke planning enzovoort - is het de vraag of de impact verder reikt dan de periode waarin het project zich afspeelt.
- Kortom bezinning op de vraag: wat zijn de hogere-ordedoelen en wiens doelen zijn dat, lijkt ons wenselijk.

### **Ad 3: bezinning op de subdoelen van actieonderzoek**

- Wat zijn de subdoelen? Streeft een project naar het oplossen van praktijkproblemen, of is de insteek professionalisering van het veld en/of gaat het om het ontwikkelen van praktijkkennis? Of zijn andere subdoelen meer wenselijk?
- Moet de M&A-aanpak niet meer een diagnose- dan een meetinstrument zijn waardoor het zich kan richten op het oplossen van problemen in de praktijk?
- Proberen de M&A-aanpakken niet (te) veel in één keer te bereiken? Om te kunnen benchmarken is de monitoraanpak nogal ingewikkeld en arbeidsintensief geworden. Als dat doel wordt losgelaten en de monitor alleen ten doel staat van het ontwikkelproces van de school, kan het misschien een stuk simpeler.

**Ad 4: bezinning op de vraag in welke behoeften een methodiek moet voorzien**

- Streeft een project naar een first-person-, second-person- en/of third-personbenadering?
- Wat zijn dan de daarbij passende aanpakken?
- Wat is dan de daarbij passende onderzoeksopzet?
- Wat zijn dan de daarbij passende onderzoeksinstrumenten?

**Ad 5: bezinning op de rollen van betrokken actoren**

- Wie zijn de actoren en welke rollen zouden zij moeten hebben? Wat is bijvoorbeeld de rol van de auditcommissie in termen van het model van actieonderzoek?
- Is de rol die de onderzoekers bij de M&A-aanpak hebben, geschikt om de beoogde doelen te bereiken; wordt er voldoende samengewerkt op basis van gelijkwaardigheid, is er dubbele hermeneutiek (wederkerige adequaatheid), zijn de contacten frequent genoeg, hebben de onderzoekers (deels) andere belangen? Is de onderzoeker meer een critical friend of meer een informatieleverancier? En op welke manier dragen betrokkenen – in dit geval critical friends - zorg voor betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksverslagen?
- Duidelijk mag zijn dat de invulling van de rollen van betrokkenen afhankelijk is van keuzes voor een bepaalde (hogere-orde) doelstelling en voor een bepaalde benadering (first-person-, second-person- en/of third-personbenadering).

**Ad 6: bezinning op de wijze waarop de voorwaarden voor samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten kunnen worden gerealiseerd**

- In onderhavig onderzoek moet eigenlijk verschil gemaakt worden tussen de M&A-aanpakken en de ontwikkelingsgerichte aanpakken. De beoordeling bijvoorbeeld, zoals die in de M&A-aanpak zit, is niet verenigbaar met de uitgangspunten van actieonderzoek. Het uitgangspunt is dat onderzoeker en onderzochte gelijkwaardig zijn. Bezinning op dit punt vinden we wenselijk. In de ontwikkelingsgerichte aanpakken is meer sprake van gelijkwaardigheid.
- M&A-projecten zijn veelal grootschalig van karakter. Omdat uit de literatuur over actieonderzoek blijkt dat samenwerking tussen onderzoeker en onderzochte essentieel is, is kleinschaligheid te prefereren. Voorwaarden voor samenwerking zijn in een dergelijke opzet makkelijker te realiseren. Met een kleinschalige opzet kan makkelijker worden voldaan aan de kwaliteitscriteria van actieonderzoek op dit punt.

**Ad 7: bezinning op realisering van methodologische voorwaarden**

Het is niet duidelijk in hoeverre in de M&A-aanpakken aan de methodologische voorwaarden wordt voldaan; de vraag is of betrokkenen zich bewust zijn van deze voorwaarden. Daarom bevelen we aan:

- de aanpakken in de loop der tijd systematisch en in een gezamenlijk reflectieproces tegen de meetlat 'methodologische kwaliteitscriteria van actieonderzoek' te leggen. Gebruik kan worden gemaakt van de methodologische kwaliteitscriteria afkomstig uit onze literatuurstudie;
- mede in het kader van probleemeigenaarschap de onderzoekers en onderzochten samen te trainen: ze voor te bereiden op wat gaat komen in het onderzoek en voor te lichten wat de kwaliteitscriteria zijn.

**Ad 8: werk met pilotprojecten**



- Het lijkt een goed idee een aanpak in de toekomst eerst uit te testen – bijvoorbeeld in pilotvorm - voordat op grote schaal met de toepassing ervan begonnen wordt.



## 5 Bijlage I: Samenvatting resultaten literatuurstudie

### 5.1 Doelen en sets van behoeften in actieonderzoek

#### 'Hogere-ordedoelen'

- *Emancipatie*: reflectie op wat men doet of niet doet voorziet in meer inzicht in de potentie van mogelijkheden om te handelen waardoor emancipatie wordt vergroot.
- *Empowerment*: betrokkene(n) is in staat om zelfbewuster op te treden, in dit geval: sturing te geven aan het eigen leven/situatie.
- *Democratisering*: in de praktijk van actieonderzoek, in de relatie tussen de onderzoeker en onderzochte, ervaren de deelnemers dat zij gelijke en unieke mensen zijn.

#### Subdoelen

- *Oplossen van problemen en deskundigheidsbevordering/professionalisering*: actieonderzoek leidt tot analyse van problemen en behoeften in een totale, maar tegelijk specifieke context. Betrokkenen maken gezamenlijk een leerproces door. Er vindt een transformatie plaats in het denken over de problematiek bij de betrokkenen zelf. De (mede) door de betrokkenen zelf ontwikkelde concepten en verklaringen leggen de basis voor actie. Resultaten van actieonderzoek leiden tot specifiek verbeterde handelingsvaardigheden van de onderzochte.
- *Ontwikkelen van praktijkkennis*: actieonderzoek brengt 'exemplarische' kennis - algemeen verkregen handelingsvaardigheden - voort die gebruikt kan of kunnen worden of toepasbaar zijn in vergelijkbare probleemsituaties in de toekomst en soms in een bredere context (kennis wordt gegeneraliseerd naar vergelijkbare contexten).  
Kennis in actieonderzoek kan gedefinieerd worden als: 'dat wat we hebben geleerd tijdens het werken in een context van actie en dat wat het resultaat is van transformatie van je eigen ervaringen in conversatie met zowel jezelf als met anderen en dat wat ons in staat stelt zinvolle acties te creëren die onszelf en onze medeonderzoekers sterker maken'.  
Kennisonwikkeling vindt plaats via de concrete ervaring en via gezamenlijke betekenisverlening; dit is het koppelen van ervaring aan eigen inzichten en aan inzichten van anderen en op basis daarvan kan het toekomstig handelen worden geformuleerd.
- *Ontwikkelen van theorie en methodologie*: elk onderzoeksproject vergroot theorie en methodologie van actieonderzoek en van de professionele vaardigheden van actieonderzoekers.

#### Behoeften

Goed onderzoek voorziet in drie sets van behoeften en wendt zich tot drie soorten publiek:

- *For me of first-person benadering*: het proces en de uitkomst van actieonderzoek heeft betrekking op de individuele onderzoeker. Wat in actieonderzoek wordt aangereikt, neemt de onderzoeker mee in zijn eigen individuele wereld/werkring.
- *For us of second-person benadering*: actieonderzoek richt zich op 'ons inzicht' in problemen (wat werkt?), het is relevant en tijdgebonden. Actieonderzoek levert een antwoord op voor degenen die te maken hebben met problemen in hun veld.

- *For them of third-personbenadering*: actieonderzoek brengt generaliseerbare ideeën en resultaten voort. Dat zal met name de interesse wekken van degenen die een bepaald veld willen begrijpen.

NB: We merken hierbij op dat niet elk actieonderzoek de drie benaderingen hoeft te omvatten. De keuze van de een of de andere benadering is afhankelijk van het doel van het onderzoek.

## 5.2 Uitgangspunten en werkwijze bij actieonderzoek

### Uitgangspunten

- Er is sprake van een proces van onderzoeken, leren en veranderen.
- Het onderzoek is gericht op het vergroten van handelingscontrole van de onderzochten.
- In actieonderzoek gaat men ervan uit dat de mens een actieve schepper, creator, is van zijn wereld. De theoretische en methodologische houding is gebaseerd op de opvatting die emancipatie bevordert.

### Werkwijze

- De praktijkcyclus is het uitgangspunt.
- Werkwijze van de praktijkcyclus: probleem formuleren, gegevens verzamelen over probleem, analyseren, plannen maken en uitvoeren, effecten onderzoeken, evalueren, probleem herformuleren enzovoort. Door analyse verandert het denken over het probleem; op basis daarvan worden veranderingen ontworpen - zo veel mogelijk op basis van consensus - die vervolgens worden doorgevoerd en opnieuw worden onderzocht.
- Er is sprake van cycli en spiralen van (opeenvolgende) stappen met als kern van een cyclus: onderzoek, experimenteel leren en actie. Voorbeeld van cycli: 'plan, act, observe, reflect' of cycli van 'actie en reflectie'.

## 5.3 Rollen in actieonderzoek

Er zijn diverse varianten van betrokkenen bij actieonderzoek te onderkennen met elk hun specifieke rollen. Hieronder bespreken we de drie varianten en de bijbehorende kwaliteitskenmerken.

### Professionele onderzoeker-onderzochten werken samen (variant 1)

- Alle betrokkenen leggen voortdurend aan elkaar verantwoording af (*accountability*) om zo de principes van (exemplarisch) leren en het democratische communicatieproces concreet in te vullen. Accountability is uitgewerkt in een communicatieve valideringsprocedure van *wederkerige adequaatheid* en *dubbele hermeneutiek*. In het onderzoeksproces gaat het om een doorlopende interpretatie van onderzoeker en onderzochten. Het behelst een voortdurend toetsen van de in het onderzoeksproces verkregen nieuwe kennis die adequaat, bruikbaar, is voor beide partijen (zie ook methodologische voorwaarden).
- Onderzoekers en onderzochten zijn gelijkwaardig, maar niet gelijk. Zij verschillen in hun expertise; respectievelijk verantwoordelijk voor de juiste toepassing van methoden en

technieken en expert die kennis en ervaringen heeft met betrekking tot het onderzoeksonderwerp.

- Actieonderzoek is zo veel mogelijk opgezet als gezamenlijk leer *proces* voor beide partijen: onderzochten en onderzoeker.
- Het leer *product* is niet gelijk: onderzochten leren vooral in onderzoek alternatieve handelingswijzen. Onderzoekers leren vooral het toepassen van verschillende methoden en technieken van sociaal wetenschappelijk onderzoek.
- De onderzoeker is deel van zijn onderzoeksobject.

Specifiek voor de onderzoeker geldt dat hij:

- belanghebbenden bij het project betreft;
- zorgt voor systematische analyse;
- voorkomt dat betrokkenen blijven steken in stereotypen of simplistische interpretaties.
- de rol heeft van 'interpreter', zodat actoren elkaar verstaan;
- in eerste instantie data-analyse uitvoert (=1<sup>e</sup> interpretatie);
- zijn professionele expertintegriteit voor alles stelt;
- zijn discipline kent en de juiste methode en technieken gebruikt;
- continu oog houdt voor zijn verantwoordelijkheid voor correcte waarheidsvinding ('jagen op de waarheid').

Specifiek voor de onderzochten geldt dat zij:

- toetsen, valideren;
- een actieve rol spelen bij de data-analyse, in het licht van het criterium 'wederkerige adequaatheid' (zie voorwaarden).

### **Geen betrokkenheid van extern professionele onderzoekers (variant 2)**

- Actieonderzoek is gericht op het eigen handelen van de onderzochte en op de situatie waarin dat handelen plaatsvindt; (een groep) onderzochten/docenten onderzoeken, systematisch en kritisch eigen praktische praktijkproblemen, voeren verbeteringen door en werken aan professionele ontwikkeling. Er zijn geen professionele onderzoekers betrokken, hoogstens om hen actieonderzoek te leren doen.
- Bij actieonderzoek reflecteren onderzochten/docenten op basis van systematisch verzamelde en geïnterpreteerde informatie.
- Actieonderzoek gebeurt in dialoog met collega's binnen en buiten de school. Zij functioneren als critical friends die elkaar vooral met behulp van vragen helpen bij het kritisch reflecteren op wat zij doen of willen gaan doen.
- Deze zogenaamde 'teacher as researcher'/'reflective practitioner' hanteert een werkwijze (bijvoorbeeld model, richtlijnen, vragen) om zijn praktijk te verbeteren.
- Bij actieonderzoek worden leerlingen (of andere doelgroepen van het eigen handelen) gezien als partners en gebruikt als belangrijke bron van informatie.
- De resultaten van actieonderzoek worden publiek gemaakt en met anderen bediscussieerd.

### **Onderzoeker is insider (variant 3)**

- De actieonderzoeker is afkomstig uit de organisatie zelf ('insider' zoals leidinggevenden) en verricht onderzoek in en over de eigen organisatie samen met anderen uit de organisatie. Het onderzoek is gericht op organisatieverandering.
- De insider is trekker van het onderzoek/de verandering.

De insider besteedt specifiek aandacht aan:

- *Pre-understanding*: een manager-actieonderzoeker heeft kennis van mensen, inzichten en ervaringen voorafgaand aan het actieonderzoek opgedaan. De insider blijft dicht bij de data maar behoudt voldoende afstand.
- *Rol duality*: manager-actieonderzoeker die zijn reguliere managementrol uitbreidt met een onderzoeksrol weet een rolconflict en een loyaliteitsprobleem (manager of onderzoeker) te voorkomen.
- *Managing organizational politics*: een manager-actieonderzoeker stelt zich apolitiek op, hij betreft bijvoorbeeld relevante stakeholders. Het uitvoeren van actieonderzoek in de eigen organisatie is namelijk politiek en het kan een bedreiging vormen voor de bestaande normen in de organisatie.

## 5.4 Methodologische voorwaarden

### Validiteit

Het onderzoek is valide:

- Outcome validity: acties leiden tot oplossing van het aanvankelijk geconstateerde probleem.
- Process validity: problemen zijn ingekaderd en opgelost op een manier die voortdurend leren van individuen of het systeem toestaat.
- Democratic validity: onderzoek is gedaan in samenwerking met alle partijen die aandeel hebben in het onderzochte probleem.
- Dialogic of communicatieve validity: onderzoek wordt gemonitord door een vorm van 'peer review'.
- Catalytic validity: het onderzoeksproces heroriënteert, focust en voorziet de betrokkenen van energie om de realiteit te kennen met de bedoeling deze te transformeren.

### Wederkerige adequaatheid<sup>4</sup> en dubbele hermeneutiek

Er is sprake van wederkerige adequaatheid:

- De onderzoeker koppelt zijn interpretatie van de interpretaties (= dubbele hermeneutiek) die de onderzochten er over de sociale werkelijkheid op nahouden terug naar de onderzochten. De onderzoeker heeft daarmee een expliciteringsplicht.
- De onderzoeker legt achterliggende interpretatieschema's - die hij hanteert om de activiteiten in de onderzoekssituatie te duiden en te verklaren - ter controle voor aan de onderzochten.
- De in het onderzoeksproces verkregen nieuwe kennis wordt voortdurend getoetst, zodat zowel de onderzoeker als de onderzochten in kunnen stemmen met het resultaat en kennis van beide zijden adequaat wordt bevonden en dus bruikbaar is voor beide partijen (adequaatheid van kennis). Gehanteerde toetscriteria: is de verkregen kennis, waar, waarachtig? Levert de kennis een bijdrage aan het verbeteren van het handelen in de praktijk? Heeft de kennis en de wijze waarop deze is verkregen voldoende wetenschappelijk gehalte? Als uitgangspunt daarbij zijn de kwaliteitscriteria gehanteerd waaraan de onderzoeker moet voldoen en die worden gesteld door de gemeenschap van onderzoekers waar hij deel van uitmaakt.

---

<sup>4</sup> Het methodologische principe van wederkerige adequaatheid wordt gezien als alternatieve invulling voor de conventionele betrouwbaarheids- en (interne)validiteitscriteria.

- Toetsing vindt plaats in onderling samenhangende dialogen tussen onderzoeker en onderzochten.
- In het onderzoeksdesign zijn zo veel mogelijk garanties ingebouwd voor open communicatie tussen onderzoekers, onderzochten en andere betrokkenen.
- Betrokkenen investeren in een open dialoog, voortdurend gericht op het verkrijgen en behouden van het vertrouwen van de ander.
- Alle actoren leggen voortdurend aan elkaar verantwoording af: accountability. De vertrouwensbasis vormt een belangrijk onderwerp in de (wederkerige) adequaatheidstoets.

### **Reconstrueerbaar**

Het onderzoeksproces is reconstrueerbaar:

- De onderzoekers en de onderzochten verduidelijken (vooraf) welke vooronderstellingen men hanteert ten aanzien van het onderzoeksobject (achterliggende interpretatieschema). Kennis - een set van ideeën, processen enzovoort - wordt vooraf uiteengezet en er wordt aangegeven waarom dat er in onderzoek toe doet. Er wordt aangegeven welke argumenten er zijn om bepaalde onderzoeksmethoden in te zetten en welke redenen er ten grondslag liggen aan andere gemaakte keuzes in het onderzoek enzovoort.

### **Transparantie (vergelijk trackability; intersubjectieve navolgbaarheid, ten gevolge van externe betrouwbaarheid)**

Het onderzoek is transparant:

- Uitgevoerde activiteiten worden verantwoord.
- Er wordt verslag gedaan van de onderzoeksactiviteiten, status, posities, rollen in onderzoekssituatie enzovoort, zodat andere onderzoekers het verloop van het onderzoek kunnen nagaan en een eigen oordeel kunnen vellen.
- Het verslag is openbaar.

### **Generaliseerbaarheid**

Generaliseren van kennis vanuit de lokale context naar vergelijkbare contexten kan, mits sprake is van:

- een goede beschrijving van de aanpak;
- een goede beschrijving van de context waarin de 'aanpak/methodiek' effectief is.

### **Orderingskader**

Er wordt gewerkt met een orderingskader dat het mogelijk maakt de handelingsmogelijkheden in actieonderzoek te conceptualiseren en te representeren. Hierdoor worden de afzonderlijke handelingsmogelijkheden overstegen.

### **Multimethod reseach strategy/triangulatie**

De onderzoekstrategie kent triangulatie:

- Er wordt gebruikgemaakt van een arsenaal aan methoden en technieken (methodische triangulatie). De onderzoeker beschikt over een groot aantal - voor de specifieke situatie geschikte - technieken om beter in te kunnen spelen op ontwikkelingen tijdens het onderzoek.
- Onderzochten benutten verschillende bronnen voor het verzamelen van informatie over een probleem (brontriangulatie).

- Data worden verzameld, acties van actoren en de discussie over de kwaliteit van de data en de acties worden aan elkaar gerelateerd en geïntegreerd in de onderzoeks cyclus.
- Er worden methoden gebruikt om de communicatie evenals de discussie tussen alle partijen over onderzoekresultaten en de koers van het project te optimaliseren.

## 5.5 Algemene voorwaarden

### Emergent onderzoeksontwerp

Actieonderzoek heeft een emergent (zich ontvouwend, rollend) onderzoeksontwerp:

- Actieonderzoek ontwikkelt zich in de tijd: het verloop en uitkomst van een proces van verandering kan niet op voorhand bekend zijn. Onbedoelde consequenties moeten meegenomen worden.
- Het actieonderzoeksprogramma wordt minder gedefinieerd in vaststaande, voorgeschreven methoden.
- Concrete doelen zijn niet vooraf vastgelegd: doelen moeten kunnen veranderen als de omstandigheden veranderen.
- De beslissing wanneer een project is afgerond, wordt niet in het begin van het project genomen.
- Actieonderzoek komt tot een natuurlijk einde als het probleem dat men onderzoekt is opgelost en alle betrokkenen ervan zijn overtuigd dat de onderzochten in staat zijn vergelijkbare problemen in de toekomst zelfstandig te kunnen oplossen.

### Voorwaarden voor samenwerking onderzoeker – onderzochten

Uit het scala van mogelijkheden blijkt dat het moeilijk is om precies te bepalen hoe participatief actieonderzoek moet zijn, om vast te stellen in welke mate of op welke aspecten de betrokkenheid van de onderzochten nodig is om van goed actieonderzoek te mogen spreken (Tromp, 2006).

Desalniettemin een aantal voorwaarden voor samenwerking:

- Het onderzoeksproces vindt plaats in nauwe wisselwerking tussen onderzochten en onderzoekers.
- De onderzoeker maakt een keuze voor samenwerking met een beperkt aantal actoren vanwege de intensiteit van de samenwerking en het totaal aantal relevante actoren.
- In actieonderzoek wordt een leernetwerk geconstrueerd waarin meerdere actoren vanuit even zoveel achtergronden met elkaar communiceren.
- Alle betrokkenen zijn voor deelname te interesseren.
- De probleemdefinitie wordt gedeeld.
- De onderzochten zijn betrokken bij het formuleren van de onderzoeksvraag.
- Alle betrokkenen zijn het eens over de te volgen werkwijzen.
- Unieke praktijken en persoonlijke ervaringen van de onderzochten zijn de focus van studie.
- Onderzochten spelen een actieve rol bij data-analyse.
- Onderzoeker en onderzochten reflecteren op en interpreteren gezamenlijk de bevindingen (in verband met wederkerige adequaatheid van kennis).
- Betrokkenen komen tot consensus over interpretaties en te ondernemen acties en overwinnen eventuele tegengestelde belangen.
- Er worden methoden van dataverzameling gebruikt die dicht bij de alledaagse uitdrukkingmethoden van onderzochten staan (bijvoorbeeld een logboek).



### **Competenties betrokkenen**

- Actieonderzoekers zijn getraind en ontwikkeld in het doen van actieonderzoek.
- Voor variant twee (geen professionele onderzoekers betrokken) geldt dat betrokkenen zich actieonderzoek eigen hebben gemaakt: eerste-orde kennis is verworven (kennis van inhoud) en tweede-orde kennis is verworven (methodologische kennis over hoe de eigen praktijk bestudeerd moet worden).

### **Conditie (binnen een organisatie) waaronder actieonderzoek kan bijdragen aan organisatieontwikkeling, in dit geval: een lerende organisatie**

- Managers zien het vergroten van het leervermogen van hun organisatie als hun expliciete verantwoordelijkheid.
- Managers stimuleren dat door bepaalde taken te delegeren naar lagere geledingen: betrokken werknemers lossen problemen 'bottom-up' op.
- Regels en procedures in een organisatie worden continu verbeterd en zijn dus variabel.
- Niet op te lossen problemen worden als zodanig gepresenteerd en geanalyseerd.
- Werknemers worden gestimuleerd om op gezette tijden bij elkaar te komen om betere manieren om hun werk te organiseren, uit te werken.



## **6 Bijlage II: Overzicht brondocumenten**

- Literatuurstudie actieonderzoek.
- Matrices met projectbeschrijvingen van monitor en audit-aanpakken en de ontwikkelingsgerichte aanpakken.
- Verslagen van de GDR-sessies en van de groepsgesprekken.
- Het ruwe materiaal van de interne werkgroepbijeenkomst.
- Het ruwe materiaal van de externe werkgroepbijeenkomst.
- Matrix: bewerkte materiaal uit werkgroepbijeenkomsten.