

Kitty Kwakman

Kitty Kwakman werkt als zelfstandige en is associate partner bij de Reflect Academy. Zij werkte als onderzoeker, als lector en bestuurder in het hbo, is voorzitter van het bestuur van DNM en lid van de Raad van Toezicht van de Veluwe Onderwijsgroep.

E-mail: kitty.kwakman@gmail.com

“Ik doe eigenlijk maar wat”

Ruimte en aandacht vragen voor leiderschapsontwikkeling van lectoren

Lectoren worden aangesteld als leider van een onderzoeksgroep, tegelijkertijd is juist het leidinggeven voor veel lectoren nieuw. In dit artikel beschrijft Kitty Kwakman (ooit zelf lector) een vijfdaagse Leergang Leidinggeven aan onderzoeksgroepen in het hbo, vooral bedoeld voor lectoren. Na een schets van de achterliggende ideeën en het ontwerp van deze leergang gaat ze in op ervaringen met de leergang en op de lessen over het leiderschap van lectoren. Daaraan voorafgaande een korte beschrijving van de aanleiding en de context van lectoren en hun onderzoeksgroepen.

Leidinggeven als lector

De lector is leider van de onderzoeksgroep. Maar wat betekent het om als lector leiding te geven? Waar geef je leiding aan, hoe doe je dat? Vragen waar eigenlijk weinig tot geen antwoorden op zijn. Er zijn veel theorieën en inzichten over leidinggeven, tegelijkertijd is de functie qua inhoud en context voor een lector dermate specifiek dat leidinggeven een eigen invulling moet krijgen. Dit standpunt is ontleend aan Boonstra (2021), die leiderschap opvat als een zoektocht naar de eigen rol in relatie tot specifieke verantwoordelijkheden en uitdagingen.

Uitgangspunt van de Leergang zijn de (vijf) kernverantwoordelijkheden van een lector. De eerste is ontleend aan Boonstra, de overige vier aan het profiel van de lector (Vereniging van Lectoren, 2025) en aan de standaarden van het kwaliteitszorgsysteem dat binnen het hbo gebruikt wordt voor het beoordelen van de kwaliteit van onderzoek en lectoraten (Vereniging Hogescholen, 2022). Die kernverantwoordelijkheden zijn:

1. je eigen kwaliteiten en ontwikkelpunten onderkennen in relatie tot je opdracht;
2. een samenhangend onderzoeksprogramma bouwen en uitvoeren;

Contextinformatie lectoren en hun onderzoeksgroepen

Kernopdracht lector	Programmeren, initiëren en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek binnen een bepaald domein of onderwerp
Doel praktijkgericht onderzoek	Bijdrage leveren aan 1) de beroepspraktijk en samenleving, 2) het onderwijs binnen het hbo en 3) het kennisdomein van het lectoraat
Lectoraat	Lector + onderzoeksgroep
Leden onderzoeksgroep	Docent-onderzoekers (grootste groep) + promovendi, studenten, onderzoeksassistenten, Professional Doctorate kandidaten, onderzoekers, werkveldpartners, ondersteuners
Samenstelling en omvang onderzoeksgroep	Wisselend, afhankelijk van financiering
Stand van zaken 2025 (Vereniging Hogescholen, 2025)	772 lectoren 5485 docent-onderzoekers 15.000 werkveldpartners 442 miljoen financiering

3. kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek borgen;
4. een goed functionerende en samenwerkende onderzoeksgroep tot ontwikkeling brengen;
5. een vruchtbare verbinding tussen onderzoek, onderwijs en de beroepspraktijk realiseren.

Deze verantwoordelijkheden kennen drie specifieke uitdagingen, die ook in diverse publicaties aan de orde komen. De eerste is de grote hoeveelheid stakeholders en partners waarmee wordt samengewerkt, zowel binnen als buiten de hogeschool en nationaal zowel als internationaal (Rathenau, 2025).

Samenwerken begint al bij de vraagarticulatie en programmering en loopt door in onderzoeksuitvoering



Kitty Kwakman



en toepassing van resultaten. De tweede uitdaging is dat de onderzoeksgroep waaraan leiding wordt gegeven, zeer divers is wat betreft onderzoekservaring en -competenties. Ook het werken met docent-onderzoekers is uitdagend vanwege hun combinatiefunctie waarin tijd voor onderzoek relatief beperkt is (Regieorgaan SIA, 2023). Ten derde is het een flinke uitdaging om praktijkgericht onderzoek beter zichtbaar te maken (Vereniging Hogescholen, 2021). Dit onderzoek moet doorwerken naar zowel de beroepspraktijk en de samenleving, als naar het onderwijs van hogescholen. Ook moet het deel gaan uitmaken van de *body of knowledge* van het onderzoeksdomein. Zichtbaarheid betekent helderheid over deze doorwerking: wat levert het onderzoek op en welke verbetering of innovatie komt hierdoor tot stand? Er ligt veel nadruk op deze doorwerking, dat als essentiële indicatie wordt gezien van de kwaliteit van het onderzoek van lectoraten (Vereniging Hogescholen, 2022).

Ontwerp van de leergang

De leergang is opgebouwd rondom deze kernverantwoordelijkheden. Ze komen aan bod in vijf opleidings-

dagen met op iedere dag een andere verantwoordelijkheid als centraal thema. Daarbij is er ook aandacht voor de verbinding en samenhang tussen de verschillende verantwoordelijkheden. Die staan niet los van elkaar, maar door ze los te koppelen, ontstaat ruimte om elke verantwoordelijkheid goed uit te diepen.

Ter voorbereiding maken deelnemers opdrachten en lezen zij artikelen en rapporten die tezamen zorgen voor een informatief en rijk perspectief op elke kernverantwoordelijkheid. De opleidingsdagen worden gevuld met een mix van activerende werkvormen, met veel ruimte voor interactie en uitwisseling, afgewisseld met korte presentaties en reflectie-opdrachten. Gastdocenten nemen deel aan interactieve sessies. Ook is er elke dag een reflectiewandeling in de bossen en zijn er tijdblokken voor individueel werk, gericht op het ordenen en vasthouden van gedachten en inzichten.

De leergang wordt instellingsoverstijgend aangeboden, met open inschrijving. Dit is een bewuste keuze om maximale kennisuitwisseling te bevorderen, vanuit de observatie dat niet alleen lectoren en lectoraten, maar

ook hogescholen behoorlijk van elkaar verschillen. Met name in de organisatie van het onderzoek. Daarnaast staat de leergang open voor lectoren met verschillende maten van ervaring. Vanaf de tweede editie staat de leergang ook open voor aspirant lectoren en associate lectoren. De leergang is niet specifiek gericht op practoren, maar zij zijn welkom als ze vergelijkbare uitdagingen ervaren (zie ook Van der Meer et al., 2026).

Ervaringen van lectoren

De leergang is inmiddels tweemaal uitgevoerd, een derde editie is in voorbereiding. Alle deelnemende lectoren voelen zich aangesproken door de sterke verbinding met de eigen werkhoud en -context en door de ruimte voor interactie met andere lectoren. De meest belangrijke genoemde reden om deel te nemen is dat deelnemers zich meer bewust willen worden van (aard en kwaliteit van) hun eigen leiderschap. Illustratief is het antwoord van enkele lectoren, gevraagd naar de inschatting van hun leiderschapskwaliteiten: "Ik doe eigenlijk maar wat".

Voor alle lectoren is de kijk op leiderschap die in de leergang aan bod komt nieuw. En tegelijkertijd herkenbaar en aansprekend. Relatief veel lectoren zijn werkzaam bij de lerarenopleidingen, juist zij waarderen de inbreng van lectoren uit andere disciplines. Voor lectoren uit de lerarenopleidingen lijkt doorwerking naar het onderwijs in de lerarenopleiding vanzelfsprekend omdat hun positie nauw verbonden is aan deze opleiding; toch ervaren zij dezelfde obstakels als andere lectoren. Het helpt om samen voorbeelden van geslaagde doorwerking te analyseren op succesfactoren zoals zichtbaarheid van de lector, aansluiting bij de eigen vraagstukken van docenten en investeren in onderlinge contacten en communicatie. Het is een eye opener dat doorwerking niet alleen vraagt om een goed onderzoek en een mooi product, maar vooral om goede contacten, een hecht netwerk en wederzijds vertrouwen.

Alle deelnemers ervaren progressie in de eigen leiderschapsontwikkeling. Leereffecten betreffen niet alleen bewustwording en het opdoen van nieuwe kennis en inzichten, maar ook het direct kunnen toepassen hiervan. Wat in de praktijk wordt toegepast is afhankelijk van de

positie van de lector in de hogeschool, maar ook van zijn of haar ervaring. Een voorbeeld. Meerdere lectoren zetten na hun opleiding kwaliteitsindicatoren vaker op de agenda van het lectoraatsoverleg, maar een ervaren lector met een coördinerende rol in een samenwerkingsverband van meerdere lectoraten gebruikt de indicatoren om accentverschillen op te sporen en om elkaar te versterken. Een andere ervaren lector zorgt ervoor dat de kwaliteitsindicatoren een plek krijgen in de voorbereiding op de visitatie van lectoraten.

Lectoren brengen discussies op gang in hun eigen onderzoeksgroep, bijvoorbeeld over de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Lectoren die ook lid zijn van een management- of projectteam trekken dergelijke discussies breder de hogeschool in. Voor beginnende lectoren is het uitwerken van hun visie op diverse onderdelen een belangrijke stap, ervaren lectoren biedt de leergang net dat zetje om vanuit hun visie actie te ondernemen. Bijvoorbeeld door te zorgen voor een ruimte waar onderzoek en onderwijs elkaar kunnen ontmoeten of door het initiëren van een nieuwe manier van werken.

Het is een eye opener dat doorwerking niet alleen vraagt om een goed onderzoek en een mooi product, maar vooral om goede contacten.

Alle lectoren sluiten de leergang af met een lijstje actiepunten. De punten die ze willen realiseren gaan over het meer betrekken van de leden van de onderzoeksgroep bij het uitvoering geven aan de kernverantwoordelijkheden: hoe bereik je als lector dat er meer gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt genomen? Dit betekent dat lectoren een ander type gesprek moeten gaan voeren met hun onderzoeksgroep. Waar de neiging bestaat vooral over onderzoeksprojecten te spreken, geeft de leergang aanleiding het gesprek te richten op de missie en visie van het lectoraat en de manier waarop je daar invulling aan geeft.



De opleidingslocatie

Praten over je eigen ontwikkeling blijkt niet vanzelfsprekend. Ook het gesprek hierover met de leidinggevende roept vragen op. Praktisch, omdat lectoren een beroep moeten doen op de agenda van hun leidinggevende en die agenda is vol. Maar omdat het voor lectoren ook vaak de eerste keer is dat zijzelf en hun eigen ontwikkeling agendapunt zijn. Hoewel dit spannend is, ervaren zowel lectoren als leidinggevendens dit gesprek als waardevol en komen zij samen tot afspraken die anders niet tot stand zouden zijn gekomen.

Lessen over leiderschap van lectoren

Wat voegen de ervaringen met de leergang toe aan het denken over het leiderschap van lectoren? Allereerst keren generieke elementen terug die in veel leiderschapsliteratuur worden genoemd. Zoals het belang van visie en richting geven: leidinggeven vraagt van elke lector een visie op meerdere onderdelen maar ook de vaardigheden en moed om die visie te ontwikkelen, uit te dragen en daarnaar te handelen, samen met de leden van hun onderzoeksgroep. Leiderschap van een lector vraagt ook om kwaliteiten die voor alle leiders van belang zijn, zoals: motiveren, inspireren, verbinden, keuzes maken,

randvoorwaarden creëren, faciliteren, communiceren, strategisch opereren.

De drie uitdagingen die eerder zijn genoemd, stellen specifieke eisen aan het leiderschap van lectoren. Goed kunnen navigeren in netwerken zowel binnen als buiten de hogeschool is een zeer belangrijke kwaliteit. Dit blijkt voor veel lectoren lastig; ze moeten leren meer strategisch te opereren en te investeren in opbouwen van duurzame netwerken. Verder zorgt de diversiteit van de onderzoeksgroep voor een hoge werkdruk omdat lectoren vanuit hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderzoek veel begeleiding bieden, en zelf inspringen als onderzoeksprojecten vertraging oplopen. Wil je dat veranderen, dan is een andere organisatie van het werk van de onderzoeksgroep nodig: een organisatie waarin niet alles door de lector zelf wordt gedaan of opgelost.

Ten slotte is zorgen voor doorwerking naar het onderwijs en het werkveld een complexe opgave. Deze vraagt veel verschillende kwaliteiten, maar vooral strategisch handelen in combinatie met het helder kunnen neerzet-

ten van wat je wilt bereiken. Welke doorwerking wil je realiseren, voor wie en met wie? Hiervoor is inbedding in de netwerken waarin doorwerking plaats moet vinden cruciaal. Zonder goede contacten en gezamenlijk optrekken komt doorwerking niet tot stand.

Leiderschap van lectoren kent eigen uitdagingen en opgaven, maar die zijn tegelijkertijd niet uniek voor lectoren. Practoren kunnen voor vergelijkbare uitdagingen staan. Er zijn raakvlakken met leiding geven aan onderwijsinnovaties (Van Lommel et al., 2022) en met leiderschap in het mbo (Van Lonkhuyzen, 2019). Met name als het gaat om de omgang met grote en diverse groepen stakeholders. In beide publicaties wordt opgemerkt dat er weinig aandacht is voor leiderschap in relatie tot netwerken en het samen optrekken met stakeholders, en dat er nog weinig bekend is over wat werkt en waarom. De lessen omtrent leiderschap van lectoren zijn dus relevant voor al die plekken waar onderwijskwaliteit en -vernieuwing vraagt om samenwerking met veel verschillende stakeholders.

Wie pakt de handschoen op?

Belangrijkste doel van het aanbieden van deze leergang is aandacht te vragen en ruimte te maken voor de leiderschapsontwikkeling van lectoren. Aandacht vragen voor het specifieke karakter van leidinggeven van lectoren en voor verdere uitwerking van wat dit leiderschap inhoudt. De leergang doet een eerste aanzet, maar verdient zeker nog verdere uitdieping en uitbreiding. Met name het opereren en samenwerken in complexe netwerkverbanden verdient een betere kennisbasis. Daar profiteren niet alleen lectoren en practoren van, maar al degenen in het onderwijs die leiding geven aan onderwijsontwikkeling en -innovatie en daarbij met vele anderen binnen en buiten de school samenwerken. Wie pakt deze handschoen op?

Referenties

- Boonstra, J. (2021). Perspectieven op leiderschap - Op zoek naar je eigen rol. *Holland Management Review*, 38, 18-28
- Rathenau Instituut (2025). *Monitor praktijkgericht onderzoek 2023*. Den Haag: Rathenau (Auteurs:

Vogelezang, S., B. Demirel, L. Koens en A. Vennekens)

- Regieorgaan SIA (2023). *De kunst van het verbinden: Doorwerking van praktijkgericht onderzoek*. https://regieorgaan-sia.nl/documents/492/De_kunst_van_het_verbinden_2023.pdf
- Van der Meer, M., Ritzen, H., Westerhuis, A., Westeling, W., & Rijnen, E. (2026). *Het waarden van practoraten: kennisontwikkeling en praktijkinnovatie in het mbo*. *Witboek gericht op de doorontwikkeling van het kwaliteitskader voor practoraten*. https://practoraten.nl/wordpress/wp-content/uploads/2026/02/Witboek-Kwaliteitskader_2-februari-2026_final.pdf
- Van Lommel, K., Coppoolse, R., & Boom, E. van der (2022). *Wendbaar leiderschap: Op zoek naar gepast veranderrepertoire*. <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/wendbaar-leiderschap-op-zoek-naar-gepast-veranderrepertoire>
- Van Lonkhuyzen, P. (2019). *De staat van leiderschap in het mbo*. Geraadpleegd 25-2-2026 van https://petervanlonkhuyzen.nl/wp-content/uploads/2024/01/OnderzoekDeBaak_DeStaat-vanLeiderschapinhetMBO2019.pdf
- Vereniging Hogescholen (2021). *Praktijkgericht onderzoek als kennisversneller. Strategische onderzoeksagenda hbo 2022-2025*. [086_056 STRATEGISCHE ONDERZOEKSAGENDA 2021 WEB.pdf](https://www.vereniginghogescholen.nl/StrATEGISCHE_ONDERZOEKSAGENDA_2021_WEB.pdf)
- Vereniging Hogescholen (2022). *Brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek. Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen 2023-2028*. https://www.vereniginghogescholen.nl/Brancheprotocol_Onderzoek_2023-2028
- Vereniging Hogescholen (2025). *Hbo in vogelvlucht*. [085_022 HBO FACTS 2025 DEF WEB.pdf](https://www.vereniginghogescholen.nl/HBO_FACTS_2025_DEF_WEB.pdf)
- Vereniging van Lectoren (2025). *Profiel van de lector*. <https://lectoren.nl/lector-en-lectoraten/profiel-van-de-lector>