

Onderzoek is het kloppend hart van ons onderwijs

Alle 24 scholen van [Stichting Ambion](#) beschrijven in hun schooljaarplan wat zij het komende schooljaar gaan doen om onderzoeksmatiger te werken. Dat is het resultaat van een ontwikkeling die vorig schooljaar is ingezet en die beoogt dat alle medewerkers vanuit hun eigen rol – bestuur, schoolleider, ib’er, leerkracht – een bijdrage leveren aan het creëren van een onderzoekscultuur binnen de organisatie. Ingrid Janssen, voorzitter van het College van Bestuur van Ambion, vertelt over deze ontwikkeling en staat stil bij de rol die het bestuur hierbij speelt.

Toen Ingrid Janssen twee jaar geleden aantrad als bestuursvoorzitter, was de inkt van het koersdocument van Ambion net droog. Eén van de koersuitspraken trok haar aandacht: ‘Elke school van Ambion geeft ruimte aan nieuwe initiatieven. Onderzoek is het kloppend hart van ons onderwijs’. “Ik zag deze koersuitspraak nog niet voldoende terug in de organisatie”, vertelt Janssen. “Er waren wel nieuwe initiatieven op scholen, maar meestal ontbrak een onderzoeksmatige houding om met die initiatieven en innovaties om te gaan en echt een verandering teweeg te brengen.”

Op alle niveaus

Die constatering leidde tot de vorming van een ontwikkelgroep die volgens de ‘[scrummethodiek](#)’ aan de slag is gegaan met het thema onderzoeksmatig werken en de opdracht kreeg om binnen Ambion een onderzoekende cultuur te stimuleren. De scrumgroep inventariseerde eerst hoe het in de organisatie is gesteld met onderzoeksmatig werken en heeft op basis daarvan op elk niveau – bestuur, schoolleider, ib’er en leerkracht – doelstellingen geformuleerd. “Het is essentieel dat we allemaal vanuit onze eigen rol iets doen om die onderzoekende cultuur te bevorderen”, zegt Janssen. “De scrumgroep heeft de doelen gepresenteerd in het directeurenoverleg en er zijn afspraken gemaakt over de manier waarop de directeuren hiermee aan de slag gaan in hun scholen.”

Zo is afgesproken dat alle scholen in het volgende schooljaar minimaal één doel in het schooljaarplan hebben uitgewerkt en dat dat zichtbaar wordt in de school. De scholen bepalen zelf of ze kiezen voor een doel op directieniveau of op leerkracht/ib-niveau. Na de zomervakantie gaat de scrumgroep inventariseren welke doelen de scholen oppakken en hoe ze deze hebben uitgewerkt.

Leren van elkaar

De scrumgroep heeft niet alleen doelen geformuleerd, maar heeft ook een zogenoemde ‘doelenmatrix’ gemaakt, waarin is aangegeven hoe de verschillende rollen hun onderzoeksvaardigheden kunnen ontwikkelen. De matrix geeft aan welke ontwikkeling een ieder in zijn eigen rol moet doormaken om bij te dragen aan de onderzoekscultuur.

Om mensen te ondersteunen zal de Ambion Academie een passend aanbod en platform ontwikkelen, vertelt Janssen “Het gaat daarbij om scholing, maar ook om kennisuitwisseling en leren van elkaar. Want dat gebeurt nog onvoldoende. Medewerkers die een master hebben gedaan, hebben in hun eigen school vaak wel een toegevoegde waarde, maar op organisatieniveau profiteren we nog niet voldoende van hun expertise. Het leren van elkaar willen we gaan versterken, bijvoorbeeld door een leerkring Onderzoeksmatig werken te vormen. Verder hebben we een digitaal platform waar medewerkers kennis kunnen delen en elkaar kunnen consulteren. We zullen ook bovenschoolse studiebijeenkomsten over dit thema gaan organiseren.”

Rol bestuur

Welke rol speelt het bestuur nu in deze ontwikkeling? De scrumgroep heeft het doel van de bestuurder als volgt geformuleerd: ‘De bestuurder stimuleert en waardeert vanuit een gezamenlijke visie een onderzoekende cultuur binnen Ambion’. Deze rol is uitgewerkt in de volgende acties:

- Het bestuur gebruikt de kennis en expertise vanuit het NRO om de onderzoekende cultuur binnen Ambion te stimuleren.
- In de gesprekkencyclus met de schoolleiders en de beleidsadviseurs is de onderzoekende cultuur een vast agendapunt.

“Het is minstens zo belangrijk dat ik zelf blijf geef van een onderzoekende houding”

“Het eerste punt heb ik opgepakt door de leergang ‘[Onderzoeksmatig besturen](#)’ van het NRO en de PO-Raad te volgen”, vertelt Janssen. “Daar heb ik gereflecteerd op mijn eigen onderzoekende houding en heb ik me verdiept in de vraag hoe ik als bestuurder een onderzoekscultuur in de organisatie kan stimuleren en onderzoeksmatig werken in onze scholen kan bevorderen.”

Parallele processen

Om antwoorden te vinden op die vraag verdiepte Janssen zich in literatuur en heeft zij de schoolleiders van Ambionscholen hierover bevroegd. Hoe staan zij tegenover onderzoeksmatig werken? Hoe ver zijn ze daarmee? Wat hebben ze nodig? Hoe kan de bestuurder ze daarbij helpen? “Ik heb die vragen met de directeuren besproken in de gesprekkencyclus”, vertelt Janssen. “De uitkomsten heb ik geanalyseerd. Op dit moment buig ik mij samen met een groepje van vijf geïnteresseerde schooldirecteuren over die analyse om te bekijken hoe we de uitkomsten van de gesprekken kunnen vertalen in concrete stappen om de onderzoekscultuur in de organisatie te bevorderen. Praat ik in de gesprekkencyclus vooral over de bijdrage van de individuele schoolleider aan de onderzoekende cultuur, in dat groepje richten we ons meer op de onderzoekende cultuur binnen Ambion en de rol van de schoolleider daarin. Dat zijn parallele processen.”

Rolmodel

De leergang heeft Janssen kennis en handvatten opgeleverd om haar rol als bestuurder in deze ontwikkeling vorm en inhoud te geven. Ook kwam zij tot nieuwe inzichten. “Ik dacht in eerste instantie dat ik me heel sterk moet richten op mijn schoolleiders. Dat zijn immers de mensen die rechtstreeks contact hebben met de teams van de scholen waar de onderzoekende cultuur moet gaan leven en moet beklijven. De schoolleider speelt een cruciale rol en ik moet daarom eerst de schoolleiders stimuleren om werk te maken van onderzoeksmatig werken, zo was mijn veronderstelling. Maar ik ben gaandeweg tot de conclusie gekomen dat het minstens zo belangrijk is dat ik zelf blijf geef van een onderzoekende houding, dat ik het voorleef, dat ik me ervan bewust ben dat ik een rolmodel ben en dat ik me als zodanig gedraag. Dat betekent bijvoorbeeld dat ik me steeds afvraag: pak ik het zelf onderzoeksmatig aan? Laat ik voldoende zien wat de meerwaarde is van onderzoeksmatig werken? Ik ben me veel bewuster geworden van het belang van de voorbeeldrol van de bestuurder en ik zet die nu heel bewust in.”