

“Onderzoeksmatig werken is *a way of life*”

Sinds kort is ze directeur-bestuurder van [Initia in Dongen](#), maar de afgelopen jaren was Angela Horsten waarnemend bestuurder en directeur Onderwijs & Kwaliteit bij [SALTO Eindhoven](#) (22 scholen). Met hart en ziel stimuleerde zij de SALTO-scholen om onderzoeksmatiger te gaan werken en legde ze de basis voor een onderzoekscultuur in deze organisatie. “Ik streef in mijn werk altijd naar gefundeerde activiteiten en interventies. Dat impliceert een onderzoeksmatige manier van werken, want de onderzoeksmatige component is essentieel voor de kwaliteit van het onderwijs.”

Toen Horsten bij SALTO binnenkwam, waren er wel individuele medewerkers waarbij ze deze visie terugzag, maar in de organisatie als geheel was onderzoeksmatig werken nog geen gemeengoed. In het nieuwe koersplan, dat toen net in de maak was, kwam het eigenlijk alleen impliciet naar voren.

Nooit ‘zo maar’

“Ik heb erop aangestuurd om de onderzoeksmatige component in het koersplan te expliciteren door aan de speerpunten toe te voegen dat de organisatie de komende vier jaar vraagstukken op een onderzoeksmatige manier gaat aanvliegen”, vertelt Horsten. “Dat betekent dat we nooit meer ‘zo maar’ voor een interventie kiezen, maar dat we altijd eerst onderzoeken wat de wetenschap zegt en welke interventies in de praktijk effectief zijn gebleken. Dat sluit heel goed aan bij een ander speerpunt van SALTO: ‘Leren voor het leven’. Dat betekent immers dat je altijd actief op zoek gaat naar bronnen om je verder te ontwikkelen. We willen een verbetercultuur creëren, en een onderzoekende werkwijze is daarin essentieel. Dat we dat samen hebben vastgesteld, is de basis van de ontwikkeling die vervolgens in gang is gezet en die uiteindelijk een onderzoekscultuur in de organisatie moet bewerkstelligen.”

Voorleven

Horsten is daarbij sterk geïnspireerd door de leergang ‘[Onderzoeksmatig besturen](#)’ (PO-Raad en NRO) die ze in die tijd volgde. Daar werd ze zich ervan bewust dat het belangrijk en effectief is om als bestuurder een onderzoekende houding voor te leven, een rolmodel te zijn. Ze deed dat onder meer als voorzitter van de werkgroep Kwaliteit, waarin ze met een groep SALTO-directeuren werkte aan het ontwerpen van een nieuwe kwaliteitscyclus.

“Steeds stelde ik hier de vraag: wat weten we hier al van? Wat zegt de wetenschap? Welke theoretische inzichten zijn hierover? Gaandeweg zag ik dat een aantal leden van de werkgroep dat ook in hun eigen school gingen doen. Ook op andere plekken in de organisatie leefde ik de onderzoekende houding zoveel mogelijk voor. Reflectie is daarbij trouwens ook heel belangrijk, dat je je met elkaar steeds afvraagt: wat hebben we precies gedaan? En wat hebben we geleerd?”

Cirkel van invloed

Het fungeren als rolmodel was een van de aandachtspunten in het onderzoek dat Horsten deed in het kader van de leergang Onderzoeksmatig besturen. Haar onderzoek was gericht op de vraag hoe ze als bestuurder binnen SALTO de onderzoekscultuur kan versterken. “Ik richtte me daarbij niet zozeer op leerkrachten, maar vooral op de directeuren en de medewerkers van het staffbureau, omdat dat de mensen zijn die zich binnen mijn cirkel van invloed bevinden. Als je als bestuurder de cultuur wilt beïnvloeden, zo leerde ik uit de literatuur, kun je je het beste focussen op de mensen waar je direct invloed op hebt. Dat past trouwens ook bij mijn visie op gedeeld leiderschap, want als je dat nastreeft, is het zaak dat je als bestuurder het aansturen en beïnvloeden van leerkrachten overlaat aan de schooldirecties.”

Handelingsverlegenheid

Horsten kenschetst zichzelf als een bestuurder die graag *samen* met de mensen beleid ontwikkelt, een veranderstrategie die ook goed past bij de organisatiecultuur van SALTO. “Wat ik echt heb geleerd in die leergang is: begin klein, inspireer mensen, laat zien hoe je het doet én doe het samen. Dat is dus een hele andere weg dan een stuk schrijven met doelstellingen, stappen en een implementatieplan. Als je samen aan een cultuurverandering werkt, versterk je het eigenaarschap.”

“Begin klein, inspireer mensen, laat zien hoe je het doet én doe het samen”

Onder meer met het oog op de versterking van het eigenaarschap, heeft Horsten haar onderzoek aan alle SALTO-directies gepresenteerd en vormde ze met vijf directeuren een focusgroep die zich boog over de verdere ontwikkeling van het onderzoeksmatig werken in de organisatie. Gaandeweg werd duidelijk dat er in de organisatie inmiddels heel wat mensen enthousiast waren geworden, maar dat er ook sprake was van handelingsverlegenheid. “Mensen wilden wel werken aan een onderzoekscultuur, maar wisten niet goed hoe ze dat moeten aanpakken. Het is dus belangrijk dat je ook tools aanreikt”, aldus Horsten.

Professionele leergemeenschappen

Een van die tools is bijvoorbeeld de professionele leergemeenschap (PLG). Uit het onderzoek van Horsten bleek dat veel directeuren dat een aantrekkelijke vorm van professionaliseren en innoveren vinden. “Dat vond ik een mooie uitkomst, want een PLG is een onderzoekende manier van professionaliseren die een actieve houding vereist”, zegt Horsten. “Maar omdat veel mensen nog gewend zijn aan *consumerende* professionaliseringsvormen, heb ik geadviseerd om een procesbegeleider aan te stellen die bekwaam is op dit gebied en die medewerkers leert hoe ze een PLG op een effectieve manier kunnen vormgeven. Zo’n werkwijze moet een goed fundament hebben, want anders bestaat het risico dat professionele leergemeenschappen nauwelijks iets opleveren.”

Watervalprincipe

Zo liet Horsten toen zij bij SALTO vertrok een organisatie achter die zich middenin een cultuurverandering bevond. “Onderzoeksmatig werken moet *a way of life* worden”, zegt zij. “En dat kost tijd. Uiteindelijk sijpelt het ook door in de klas, bij de leerlingen. Want daar gaat het natuurlijk om: dat de kwaliteit van het onderwijs verbetert en dat leerlingen ook een onderzoekende houding ontwikkelen. Dat gebeurt alleen als de leerkrachten die houding kunnen voorleven, als het *a way of life* is. Dat kun je als bestuurder stimuleren door te werken volgens het watervalprincipe: je begint ergens met bepaald gedrag voor te leven. Je laat dat van boven naar beneden stromen en uiteindelijk belandt het ook bij de kinderen in de klas.”