

# De rol van de bestuurder in de lerende school

Een inspiratiekit voor bestuurders in het primair en speciaal (basis) onderwijs vanuit het perspectief van de schoolleider

Een uitgave van School aan Zet | [www.schoolaanzet.nl](http://www.schoolaanzet.nl)



# INHOUDSOPGAVE

<b>De bestuurder voorop in de lerende organisatie</b>	<b>4</b>
Verantwoording	4
Opbouw van dit document	5
Verder lezen	5
<b>Organisatie</b>	<b>6</b>
Schoolleidersberaad	6
Een-op-eencontact	8
Verder lezen	9
Instrumenten	10
<b>Kwaliteit</b>	<b>11</b>
Schoolleidersberaad	11
Een-op-eencontact	13
Verder lezen	15
Instrumenten	15
<b>Resultaten</b>	<b>16</b>
Schoolleidersberaad	16
Een-op-eencontact	17
Verder lezen	18
Instrumenten	18
<b>Ontwikkelen van en toezien op de uitvoering van beleidsplannen</b>	<b>19</b>
Schoolleidersberaad	19
Een-op-eencontact	20
Verder lezen	21
Instrumenten	22
<b>BIJLAGE 1: WERKVORMEN DIE U ALS BESTUURDER KUNT GEBRUIKEN TIJDENS HET SCHOOLLEIDERSBERAAD</b>	<b>23</b>
<b>BIJLAGE 2: INTERVISIE</b>	<b>25</b>
<b>BIJLAGE 3: KWALITEITSKAART</b>	<b>26</b>

# DE BESTUURDER VOOROP IN DE LERENDE ORGANISATIE

**Leerlingen leren beter in lerende scholen. In de impulsen van School aan Zet heeft het thema lerende organisatie, van en met elkaar leren, dan ook centraal gestaan. School aan Zet gelooft dat van en met elkaar leren echt effect heeft als dit in alle lagen van de organisatie gebeurt en heeft daarvoor verschillende faciliteiten ontwikkeld.**

In deze inspiratiekit staat de bestuurder centraal. De kern van het stuk is dat u als bestuurder een belangrijke rol speelt: u loopt als het ware voorop in de lerende organisatie. Als bestuurder heeft u een voorbeeldrol. Wanneer u schoolleiders wilt ondersteunen bij de ontwikkeling van lerende scholen, is het van belang om in samenwerking met schoolleiders te functioneren als een lerend team. Door de groep schoolleiders als team te benaderen en hierbij te kiezen voor een aanpak die een lerende cultuur stimuleert geeft u hen het goede voorbeeld (dit wordt ook wel *'modelling'* genoemd). In dit stuk leest u hoe u deze voorbeeldrol kunt invullen zodat de schoolleiders aan den lijve ondervinden hoe het is om onderdeel uit te maken van een lerend team, zodat zij op hun beurt hun rol richting de leerkrachten ook krachtig kunnen neerzetten. Zo is de cirkel rond.

## VERANTWOORDING

Deze inspiratiekit is bedoeld voor bestuurders in het primair onderwijs. Zij krijgen praktische middelen aangereikt om samen met de schoolleiders van hun scholen te werken aan de ontwikkeling van een lerende organisatie of te werken aan de borging en verdieping van de lerende organisatie. De inhoud van deze inspiratiekit richt zich daarbij voornamelijk op de interactie die er plaatsvindt tussen bestuurder en schoolleider(s).

De basis voor deze inspiratiekit wordt gevormd door de ervaringen van schoolleiders die deelnamen aan de inspiratiesessies Lead & Learn PO (franche 1) van School aan Zet. Onder deze schoolleiders (354 personen), is een enquête uitgezet over de samenwerking met de bestuurder in de lerende organisatie. De enquête is door 121 schoolleiders ingevuld, hieruit zijn 10 schoolleiders geselecteerd voor een uitgebreider interview waarbij dieper ingegaan werd op de manier waarop zij de interactie met hun bestuurder ervaren en wat zij daarbij steunend en minder steunend vinden als het gaat om het neerzetten van een lerende school. Zowel de resultaten van de enquête als de informatie die is verkregen tijdens de tien interviews is gebruikt bij de totstandkoming van deze inspiratiekit.

Uiteraard gaat het hier niet om wetenschappelijk onderzoek. Wel gaat het om de meningen, ervaringen en opvattingen van behoorlijk grote groep schoolleiders, werkzaam op allerlei soorten basisscholen. Het doel van deze inspiratiekit is om de twee (belevings-)werelden dichterbij elkaar te brengen; die van de schoolleider en die van de bestuurder, zodat zij elkaar kunnen versterken en aanvullen.

## GOEDE VOORBEEDEN ALS UITGANGSPUNT

De ruime meerderheid van de schoolleiders in de enquête, (83%) vindt dat de ontwikkeling van hun scholen naar meer professionele en lerende organisaties actief wordt gestimuleerd door de bestuurder. Daarnaast ervaart ook de meerderheid van de geënquêteerde schoolleiders (78%) steun van de bestuurder bij de ontwikkeling van hun school naar een lerende organisatie. De schoolleiders is gevraagd hoe hun bestuurder dit doet en welke adviezen zij daarmee ook aan andere bestuurders kunnen geven. De basis voor dit document is dan ook het perspectief van schoolleiders. Deze insteek geeft u als bestuurder de kans om te reflecteren op uw eigen handelen en stil te staan bij uw eigen aanpak.

## RESPONDENTENGROEP

Schoolleiders die de vragenlijst invulden, werken vooral binnen besturen met 6 tot 20 scholen (57%). Bijna een kwart van de schoolleiders werkt binnen een bestuur met meer dan 20 scholen (23%). Een bestuur van 0 tot 5 scholen kwam het minst voor (20%). Daarnaast werd ook gevraagd hoe groot het team is waar de schoolleider zelf leiding aan geeft. De meeste schoolleiders werken in een team van 10 tot 20 personen (57%), gevolgd door een team van 21 tot 50 personen (38%). 5% geeft leiding aan een groot team van meer dan 50 personen.

## OPBOUW VAN DIT DOCUMENT

Na analyse van de gesprekken en het bestuderen van literatuur, is de opbouw van deze inspiratiekit vastgesteld, de input van de schoolleiders verwerkt en aangevuld met theorie en praktisch bruikbare instrumenten.

Bij de opbouw van deze inspiratiekit is uitgegaan van vier belangrijke taken van bestuurders (zonder daarmee uitputtend te willen zijn). Inspiratie voor deze indeling is ontleend aan Matthieu Weggeman<sup>1</sup> en aan de Code Goed Bestuur van de PO Raad<sup>2</sup>. De taken die centraal gesteld worden zijn: De bestuurder moet toezien op en sturing geven aan:

1. De inrichting van de schoolorganisatie;
2. De kwaliteit van het onderwijs;
3. De resultaten van het onderwijs;
4. Het ontwikkelen van beleidsplannen en de uitvoering ervan.

Omdat deze inspiratiekit vooral inhoud bevat om de interactie tussen de bestuurder en de schoolleider te versterken is ervoor gekozen om elk van de vier bestuurstaken uit te werken naar twee belangrijke momenten waarop interactie plaatsvindt:

- Schoolleidersberaad
- Eén op één contact (overleg) tussen de bestuurder en schoolleider.

## VERDER LEZEN

### WAT IS EEN LERENDE ORGANISATIE?

In de school als lerende organisatie hebben schoolleiding en team een gezamenlijke visie. Het team draagt bij aan het vormgeven van de koers van de school en weet wat er van hen individueel wordt verwacht. Er heerst een collectieve overtuiging om op die manier het verschil te kunnen maken voor leerlingen. De lerende school heeft de blik naar buiten gericht, waardoor zij ontwikkelingen in de maatschappij en omgeving weet te verbinden aan de eigen koers. In de lerende school heerst een open lerende cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt, waarin teamleden de ruimte krijgen voor de professionele dialoog en in staat zijn feedback te geven en te ontvangen. Een plek waar zowel leraren als schoolleiders voortdurend en gericht verbeteren zodat op die manier alle leerlingen in een inspirerende leeromgeving de kans krijgen om hun talenten optimaal kunnen benutten. Kortom, de lerende school is uitdagend en toekomstgericht.

**Artikel:** *Toekomstgericht onderwijs, samen leren inhoud geven met school aan Zet*

[http://www.schoolaanzet.nl/fileadmin/contentelementen/school\\_aan\\_zet/Brochure\\_DEF\\_Web.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/fileadmin/contentelementen/school_aan_zet/Brochure_DEF_Web.pdf)

**Artikel:** *Hoe bestuur je een lerende schoolorganisatie? Het cadeau van ongemakkelijke vragen. Rick Steur.*

<http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/Over%20de%20VO-raad/VO-magazine/VO-magazine-dec-2015.pdf>

**Artikel:** *Passie voor onderwijs.*

[http://www.schoolaanzet.nl/fileadmin/contentelementen/school\\_aan\\_zet/Documenten\\_voor\\_experts/PO/PassievO-DEF-LR.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/fileadmin/contentelementen/school_aan_zet/Documenten_voor_experts/PO/PassievO-DEF-LR.pdf)

---

<sup>1</sup> In het boek: 'Onderwijs vraagt leiderschap!', Both D. (red), (2012).

<sup>2</sup> PO Raad (2014)

# ORGANISATIE

Een van de taken van de bestuurder is het toezien op en sturing geven aan de inrichting van de organisatie. Daarmee wordt bedoeld dat u als bestuurder nadenkt over de manier waarop er beslissingen worden genomen in de schoolorganisatie. Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld? Welke besluitvormingsprocessen zijn er? De manier waarop u naar dit thema kijkt wordt mede bepaald door uw besturingsfilosofie. Maar wat uw visie ook is en of u nu bestuurder bent van een grote of een kleine schoolorganisatie, de centrale vraag die u zich moet stellen is steeds: 'Is de hiërarchische structuur van de organisatie en (daarmee) de overleg- en besluitvormingsprocessen ondersteunend aan de lerende organisatie?', 'Hebben we de juiste afspraken gemaakt, en houden we ons daar ook aan?'. Het blijkt dat rolvastheid van de bestuurder cruciaal is voor het bestuurlijk leiderschap. Voor alle partijen binnen de organisatie moet het duidelijk zijn welke rol het bestuur vervult en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de schoolleiders en alle anderen in de organisatie belegd zijn.

Uit onderzoek van de Universiteit Utrecht blijkt verder dat de lerende organisatie zich kenmerkt door 1) leren in teamverband vanuit een duidelijke structuur, 2) een lerende cultuur op school, 3) een directie die het leren faciliteert en stimuleert<sup>3</sup>. Dat geldt op schoolniveau, maar zeker ook op bovenschools niveau.

Op de volgende pagina's wordt geschetst op welke manieren de bestuurder het schoolleidersberaad en het één-op-ééncontact met de schoolleiders kan inzetten om bij te dragen aan de lerende organisatie.

## SCHOLLEIDERSBERAAD

In een lerende organisatie zijn vergaderingen kansen om samen te leren, met elkaar te praten over gezamenlijke problemen en oplossingen en kan men elkaar steunen bij het oefenen van nieuwe vaardigheden. Een vergadering kan, indien effectief benut, gebruikt worden om kritisch elkaars werk te bespreken en elkaar te adviseren. Het schoolleidersberaad is een vergadering die in vrijwel elke schoolorganisatie wordt georganiseerd en het is het moment waarop schoolleiders als team bij elkaar komen. Een uitgelezen kans om als team van en met elkaar te leren door reflectie en uitwisseling, en de kans voor de bestuurder om actief bij te dragen aan de ontwikkeling van een lerende cultuur.

Wanneer u vorm wilt geven aan het schoolleidersberaad waarbij u uitgaat van een lerende organisatie, bedenk dan dat u als bestuurder (meestal de voorzitter van de vergadering) verantwoordelijk bent voor het neerzetten van een goede overlegstructuur en een inhoudelijk aantrekkelijke en relevante agenda. Daarnaast moet de vorm van het overleg bijdragen aan leren van en met elkaar.

### KRITISCHE REFLECTIE:

- Is er onder de aanwezigen draagvlak voor de te bespreken agendapunten?
- Hoe is de verdeling van organisatorische en onderwijsinhoudelijke agendapunten?
- Biedt de vorm van het overleg ruimte voor dialoog en discussie?

### HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOLLEIDER

Schoolleiders vertellen dat er meestal veel praktische en organisatorische zaken op de agenda van het schoolleidersberaad staan. Dat laat weinig ruimte voor meer onderwijsinhoudelijke zaken.

---

<sup>3</sup> School aan Zet, 2015, Kenmerken van een lerende organisatie



*Ik mis het praten over wezenlijke zaken, veel tijd wordt opgeslokt door organisatorische rompslomp.*

Het gemiddelde cijfer dat in de enquête wordt toegekend aan de manier waarop het schoolleidersberaad wordt vormgegeven is een 6,6. De cijfers lopen daarbij uiteen van een 3 tot een 9. Schoolleiders geven de volgende tips aan bestuurders voor het vormgeven van het schoolleidersberaad:

**TIP** *Stel de agenda gezamenlijk vast* – Iets meer dan een kwart (27%) van de schoolleiders geeft in de enquête aan dat de bestuurder voorzitter van het schoolleidersberaad is en dat de schoolleiders verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke invulling van de bijeenkomsten. De schoolleiders die meer tevreden zijn over het schoolleidersberaad geven aan dat de agendapunten vanuit alle aanwezigen kunnen komen. Hierdoor wordt draagvlak gecreëerd voor de te bespreken agendapunten en is de kans op actieve deelname van de aanwezigen groter.

**TIP** *Inspireer de schoolleiders* – Het aandragen van agendapunten door het bestuur wordt ook gewaardeerd. Van bestuurders wordt verwacht dat zij op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en dat zij hiermee de schoolleiders weten te inspireren. In de enquête geeft 36% van de schoolleiders aan dat de bestuurder hen ook daadwerkelijk inspireert.

**TIP** *Leid de vergadering* – Zorg voor een strakke planning en handhaving van de agenda. De bestuurder moet de rol als voorzitter dus goed invullen of deze taak uitbesteden aan een ander. Als er besluiten genomen worden, zorg er dan voor dat dit gestructureerd gebeurt.



*Het directieoverleg vindt bij toerbeurt plaats op alle scholen (leuk daaraan is dat je een inkijkje hebt in alle scholen). De schoolleider van de ontvangende school is de voorzitter van het overleg, de schoolleider bestuurder bewaakt de agenda.*

**TIP** *Splits de vergadering in twee delen* – Er zijn besturen waar twee verschillende bijeenkomsten zijn. Een bijeenkomst voor de informatief organisatorische punten (duur: maximaal een uur). En een bijeenkomst die puur gaat over professionele onderwijsinhoudelijke zaken.

**TIP** *Houd deelnemers actief en betrokken* – Als professionele ontwikkeling het doel is van de vergadering, probeer dan zoveel mogelijk mensen actief en betrokken te houden. Motivatie ontstaat als er in de ogen van de deelnemers resultaat geboekt wordt; wanneer er inzichten zijn ontstaan of er goede plannen zijn gemaakt. Als een of meer deelnemers niet actief meedoet, gebeurt er niks in het hoofd en wordt er (dus) ook geen effect gevoeld van de vergadering.

**TIP** *Zorg voor ruimte voor dialoog en discussie via werkvormen* – Volgens 49% van de schoolleiders in de enquête, stimuleert de bestuurder de dialoog tussen schoolleiders. Als een groep met schoolleiders groot is, is het lastig om in de hele groep ruimte te bieden voor dialoog en discussie. Verschillende besturen werken daarom met werkvormen waarbij schoolleiders in kleine groepen aan de slag gaan met een onderwerp en daarover later aan de hele groep rapporteren.



*De taak van de werkgroep is om samen plannen te maken die vervolgens worden voorgelegd aan de andere schoolleiders in het schoolleidersberaad. Door het inrichten van de werkgroepen, blijft iedereen betrokken.*

**TIP** *Kies een werkvorm voor het schoolleidersberaad die past bij het doel en de behoeften van de schoolleiders* – Werk- of beleidsgroepen kunnen binnen of apart van het schoolleidersberaad georganiseerd worden. Wat de beste keuze is hangt af van het doel dat u als bestuurder voor ogen heeft met het overleg. Als u wilt zorgen voor meer onderlinge uitwisseling en samenwerking tussen schoolleiders kunnen de werkgroepen ook buiten het schoolleidersberaad georganiseerd plaatsvinden. De bestuurder hoeft dan niet aanwezig te zijn maar wordt wel op de hoogte gehouden van de voortgang van de werkgroep. Het organiseren van werkgroepen biedt de

deelnemers er ook gelegenheid om gebruik te maken van intervisie, aangezien daarvoor een kleinere setting vereist is. De werkgroepen kunnen het schoolleidersberaad gebruiken om te vragen om besluitvorming over een voorstel dat de werkgroep inbrengt en ze kan de voortgang van de werkgroep delen en nieuwe input verzamelen.

**TIP** *Ontwikkel een (bescheiden) repertoire aan coöperatieve werkvormen* - Voor een goede opbrengst van het schoolleidersberaad is het nodig dat de schoolleiders in een actieve en betrokken stand staan. Daarom is het handig als de bestuurder over een (bescheiden) repertoire aan coöperatieve werkvormen beschikt.

## EEN-OP-EENCONTACT

In het een-op-eencontact met een schoolleider is het belangrijk om goed na te denken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen jullie beiden. Er staat natuurlijk een formele structuur op papier waarin veel zaken wordt geregeld. Maar is het de juiste structuur en houdt iedereen zich daar ook aan? In een lerende organisatie heeft daarnaast zelfreflectie een belangrijke plek. Dat betekent dat de rol van de bestuurder richting de schoolleider ondersteunend moet zijn aan die zelfreflectie zonder (te) sturend te zijn, of verantwoordelijkheden over te nemen.

### KRITISCHE REFLECTIE:

- Wat voor type leider is de schoolleider die tegenover u zit?
- Hoe biedt u ondersteuning zonder taken over te nemen?
- Is er ruimte voor dialoog en discussie?

### HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOOLLEIDER

In de enquête werd gevraagd wat schoolleiders van hun bestuurder nodig hebben om optimaal leiding te kunnen geven aan een lerende school. Daarbij worden veelal vertrouwen, ruimte, (ruggel)steun, sparringpartner en tijd genoemd. Verder worden de volgende tips gegeven:

**TIP** *Stel u op als coach van de schoolleider* – Als bestuurder kunt u de schoolleider verder helpen door een coachende rol aan te nemen en door vooral vragen te stellen. Het doel van deze houding is dat u de schoolleider stimuleert te reflecteren op zijn eigen handelen, een houding die bijdraagt aan een lerende cultuur in de hele school omdat de schoolleider daarin dan goede voorbeeld kan geven.



*Hij helpt mij door de vraag steeds bij mij terug te leggen. Kritisch zijn, me wakker houden, me blijven porren.*

**TIP** *Differentieer per schoolleider* – Niet alle schoolleiders hebben dezelfde ondersteuning nodig, ze hebben niet allemaal dezelfde behoeften. Zorg er voor dat u schoolleiders activeert door aan te sluiten bij hun talenten. Belangrijk is om erachter te komen: Wie zit er tegenover mij? Waar wordt deze schoolleider warm van, waar is hij/zij goed in? Zoals een goede leerkracht dat met kinderen zou doen, zo werkt dat ook met volwassenen.

De manier waarop u dit bijvoorbeeld kunt doen is de vraag te stellen 'wat wil je?' in plaats van (vooral) te bespreken wat er moet. Dat vraagt ook om een bepaalde nabijheid en elkaar goed kennen. Dat dit niet binnen ieder bestuur vanzelfsprekend is blijkt uit de enquête: 12% van de schoolleiders beschrijft de relatie met de bestuurder namelijk als: 'De bestuurder staat op grote afstand'.

Schoolleiders verschillen op vele manieren van elkaar wat betreft ambities, ervaring, vaardigheden, het team waarmee zij moeten werken en leiderschapsstijl. Een gesprek over de leiderschapsstijl die het beste bij hen past kan een goede ingang zijn om meer te weten te komen over de schoolleider die tegenover u zit en hoe hij/zij het beste gestimuleerd kan worden.



Van de schoolleiders die deelnamen aan de enquête vindt 49% zichzelf een *mensgerichte leider*, 36% vindt zichzelf meer een *onderwijsinhoudelijke leider*. Het kleinste gedeelte van de schoolleiders ziet zichzelf als *taakgerichte leider* (15%). Bij 'Verder lezen' vindt u meer informatie over dergelijke typering die u als ingang kunt gebruiken om goed kennis te maken met de schoolleiders om er voor te zorgen dat u hen aanspreekt op een manier die bij hen past en dus het meeste effect zal hebben. Denk daarbij aan de vergelijking met het lesgeven: het kennen van en aansluiten bij de onderwijsbehoefte van de leerling.



*Ga uit van de drive van mensen: je moet ergens voor gaan omdat je ergens van geniet. Wat er allemaal moet, dat is ook belangrijk, maar als de focus alleen daarop ligt raak ik niet gemotiveerd.*

**TIP** *Geef de verantwoordelijkheid aan de schoolleider* – Een schoolleider kan zich ontwikkelen in zijn rol als het duidelijk is wat zijn verantwoordelijkheden zijn. Als het lastig wordt, als er zich een probleem voordoet waarbij de schoolleider twijfelt over wat de juiste beslissing of aanpak is, juist dan is het belangrijk om u te houden aan de gemaakte afspraken. Veel schoolleiders vertellen dat de bestuurder snel directietaken overneemt in lastige situaties. Bijvoorbeeld wanneer iemand in de school niet functioneert of als de resultaten tegenvallen. Zo ontnemt de bestuurder de schoolleider eigenlijk een kans om te leren en zich te ontwikkelen. Benoem de verantwoordelijkheden en bied ondersteuning, maar trek de verantwoordelijkheid niet naar u toe.

## VERDER LEZEN

**Boek:** *Ben van der Hilst, Blauwdruk voor de emergente school, de noodzaak voor horizontale besturing van onderwijsorganisaties, 2015.*

In dit boek beschrijft Van der Hilst de inrichting van een school waar samenwerking tussen leraren ingebed is in de organisatiestructuur en van zijn vrijblijvendheid wordt ontdaan. Van der Hilst heeft een school voor ogen waarbij hoogwaardige ontmoetingen plaatsvinden tussen leraren en schoolleiders, waarbij geleerd wordt en het onderwijs steeds beter wordt.

Te bestellen via <http://www.hetlerenorganiseren.nl/bestellen-boek-blauwdruk-voor-de-emergente-school/>

**Artikel:** *De Caluwé, Denken over veranderen in vijf kleuren,*

Het model van De Caluwé is een klassieker: de indeling in vijf kleuren: lees het artikel op <http://www.decaluwe.nl/articles/DenkenOverVeranderenInVijfKleuren.pdf>

Weten uit wat voor een type schoolleiders uw bestuur/ team bestaat, kan helpen om coaching van schoolleiders vorm te geven. In welke kleur denken uw schoolleiders? De indeling van De Caluwé kan een vertrekpunt vormen om hiernaar te kijken en het gesprek te voeren.

**Artikel:** *Human Dynamics; een basis voor de lerende organisatie, Sandra Seagal en David Horne.*

Te lezen op <http://www.verschillenalskansen.nl/Userfiles/thesystemsthinker.pdf>

Een artikel over de verschillende manieren waarop mensen functioneren en hoe dat de interactie beïnvloedt.

### Boeken over coöperatieve werkvormen:

- Bijkerk, L., & Van der Ploeg, T., W. (2012). Aan het werk met ACTIEkaarten Thema, Zaltbommel
- Dirkse-Hulscher, S. & Talen, A. (2015) Het groot werkvormenboek. Boom, Amsterdam.
- Werkboek De Vitale School [www.devitaleschool.nl](http://www.devitaleschool.nl)
- Roode, de, P. (2012) Werkvormen voor managers. Van Duuren Media, Culemborg.
- Kagan, S.; Kopmels, D. & Jaeger, de, B. (2015) Coöperatief vergaderen voor professionals. Bazalt Educatieve Uitgaven

## INSTRUMENTEN

### DE WERKWIJZER SAMEN LEREN

De Werkwijzer samen leren is een online uitwerking van het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven van School aan Zet. De Werkwijzer samen leren laat zien hoe in verschillende lagen van de organisatie kan worden (samen)gewerkt om de lerende organisatie gestalte te geven. De samenhang tussen het werk van leraar, schoolleider en bestuurder wordt inzichtelijk gemaakt. Op basis van een korte quickscan kunnen leraren, schoolleiders en bestuurders acties voor verdere ontwikkeling bepalen. U bepaalt zelf welke aspecten (koers, werken met data, lerende professionals en leidinggeven aan leren) u in deze quickscan mee laat wegen. Gekoppeld aan de verschillende acties kunnen leraren, schoolleiders en bestuurders informatie, tips en tools vinden om aan de slag te gaan met schoolontwikkeling binnen de eigen organisatie.

### WERKVORMEN DIE U ALS BESTUURDER KUNT GEBRUIKEN TIJDENS HET SCHOOLLEIDERSBERAAD

In Bijlage 1 worden diverse werkvormen beschreven die u als bestuurder kunt inzetten tijdens het schoolleidersberaad. Er zijn werkvormen beschreven voor twee doeleinden:

- Inleidend gesprek over de lerende organisatie
- Bepalen waar je staat met betrekking tot de lerende organisatie

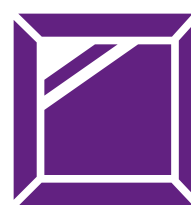
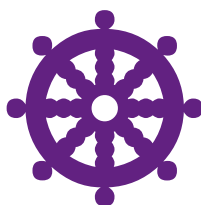
### HET COACHEN VAN SCHOOLLEIDERS

Weten uit wat voor een type schoolleiders uw bestuur/team bestaat kan helpen om coaching van schoolleiders vorm te geven. Er zijn verschillende instrumenten en benaderingen om personen in te delen naar typen.

- Stel jezelf drie vragen; Wat verwacht ik van deze schoolleider? Wat verwacht deze schoolleider van mij? En weet de schoolleider eigenlijk wel wat ik van hem/haar verwacht?
- Bespreek met de schoolleider wat voor soort schoolleider hij of zij is. Mensgericht, taakgericht, procesgericht? Bespreek de verschillen tussen jullie, hoe sluit dat aan? En hoe zit het met de andere schoolleiders van het bestuur?
- Of maak gebruik van de onderstaande werkvorm. Kijk naar de symbolen en stel jezelf de vraag; wat voor soort coach ben ik op dit moment? Vraag ook aan een aantal schoolleiders hoe zij jou zien. Laat de schoolleider op zijn beurt dezelfde oefening doen. Laat hem/haar een coachingstijl aanwijzen die volgens hem/haar het beste past, bespreek waarom. Laat de schoolleider vervolgens aan collega's in de school vragen hoe zij hem/haar zien en bespreek dat later nog eens. Heb het in de nabespreking ook over jullie beider stijlen en of en hoe deze elkaar aanvullen. Botst het ook wel eens?

### COACH

Wat voor coach ben jij?



# KWALITEIT

Bestuur en intern toezicht hebben volgens de opdracht in de Code Goed Bestuur PO de taak om bij 'ieder kind het maximale rendement uit zijn of haar mogelijkheden [te] halen, doordat hij of zij het best mogelijke onderwijs krijgt' (art 7). Als bestuurder is het dus een van uw taken om toe te zien op de kwaliteit van het onderwijs. Om te kunnen sturen op onderwijskwaliteit is een *strategische rol* waarbij u als bestuurder bepaalde prioriteiten nastreeft en scholen gedurende langere tijd aan deze prioriteiten laat werken, een noodzakelijke voorwaarde. Een *faciliterende rol* kan helpen om schoolleiders te ondersteunen om sturing te geven aan de didactische praktijk. Het strategisch positioneren in betekenisvolle netwerken hoort daar ook bij. Tot slot is er nog een rol gericht op *legitimering en verantwoording naar de omgeving*. Deze bestuurlijke leiderschapsrol heeft mogelijk indirect een uitwerking op de kwaliteit van het onderwijs<sup>4</sup>.

## SCHOOLEIDERSBERAAD

Door verschillen tussen scholen wat betreft de leerbehoeften van de populatie, de kwaliteiten van het team en de onderwijsconcepten, heeft iedere school zijn eigen kracht maar ook 'blinde vlekken'. Door tijdens het schoolleidersberaad resultaten met elkaar bespreken, casussen over kwaliteit op te lossen en kennis uit te wisselen, kunnen schoolleiders van elkaar leren en kennis en inspiratie opdoen om de eigen kwaliteit te verbeteren. Daarnaast kan het uitwisselen van kennis en expertise tussen schoolleiders ook buiten het schoolleidersberaad plaatsvinden. Bijvoorbeeld door te bespreken wat de meerwaarde kan zijn van het bezoeken van elkaars scholen of om, als er al zo gewerkt wordt, tijd te maken om te reflecteren op de verschillen tussen de aanpakken van scholen en het effect ervan op kwaliteit.

### KRITISCHE REFLECTIE:

- Is er tijdens het schoolleidersberaad sprake van leren van elkaar door schoolleiders?
- In hoeverre wordt de aanwezige kennis en expertise binnen het bestuur gedeeld?

### HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOOLEIDER

**TIP** *Benadruk het belang van teamleren* – Door verwachtingen over teamleren en elkaar feedback geven uit te spreken en te blijven benoemen wordt het eerder vanzelfsprekend.



*Van elkaar leren wordt binnen de stichting gepropageerd. Het wordt ook van schoolleiders onderling verwacht. Geef elkaar feedback en ga met elkaar in gesprek, hoe kun je van elkaar leren?*

Volgens 46% van de schoolleiders is hun relatie met de bestuurder te typeren als: 'De bestuurder bevordert samenwerking tussen scholen en schoolleiders actief'.

**TIP** *Stimuleer en faciliteer intervisiemomenten* – Intervisie is een veel gebruikte methode om van elkaar te leren en met elkaar te zoeken naar oplossingen voor problemen. Het schoolleidersberaad kan een moment zijn om door middel van intervisie, actuele ontwikkelingen te bespreken. Op die manier faciliteert u het intervisiemoment, maar u kunt schoolleiders ook aanmoedigen zelf intervisiegroepen samen te stellen door het aanreiken van intervisiemethoden en door andere schoolleiders op de hoogte brengen van bestaande intervisiegroepen binnen het bestuur.

<sup>4</sup> PO Raad, 2012



*Er worden intervisiebijeenkomsten, gezamenlijke scholing, visitaties etc. georganiseerd en gefaciliteerd, zowel voor leidinggevendenden als voor onderwijsgevendenden.*



*Tijdens het schoolleidersberaad is ruimte voor intervisie en er staan jaarlijks speciale intervisiebijeenkomsten gepland.*

**TIP** *Maak gebruik van elkaar als ‘critical friends’* – Bij het concept ‘critical friends’ leren schoolleiders en leerkrachten van elkaar door bij elkaars scholen op bezoek te gaan en samen met de schoolleider naar de kwaliteit van het onderwijs te kijken, op basis van een door de schoolleider ingebrachte onderzoeksvraag. Zowel het observeren als het geobserveerd worden dragen bij aan leren van elkaar. Een dergelijke aanpak wordt ook wel *interne visitatie* genoemd. Maar er zijn diverse invullingen van dit concept. De variant die stimuleert tot zelfreflectie en leren van elkaar is een variant waarin een zelf geformuleerde onderzoeksvraag centraal staat. Dat is iets wezenlijk anders dan een visitatie aan de hand van bijvoorbeeld een Balance Score Card. Deze aanpak wordt regelmatig toegepast, maar is meer gericht op de interne verantwoording van de scholen naar het bestuur. Dan gaat het dus vooral om ‘afrekenen’. Bij het concept van ‘critical friend’ gaat het meer om reflectie en ontplooiing.

**TIP** *Focus niet alleen op de uitkomst en uitvoering van (beleids-)ontwikkelingen, maar leg ook nadruk op het proces* – Wanneer werkgroepen zijn ingericht waarbij een aantal schoolleiders met elkaar aan de slag gaat met nieuwe ontwikkelingen is de uitkomst uiteraard belangrijk. De meeste leeropbrengsten zijn echter te behalen tijdens het proces. Door ook nadruk te leggen op het belang van het proces liggen er meer kansen om echt van elkaar te leren en de theoretische achtergronden te ontdekken.



*Er moet uiteindelijk wel een product komen, maar de nadruk ligt meer op de weg ernaar toe en wat je daarin van elkaar kunt leren.*

**TIP** *Benut de kennis en expertise van iedereen binnen het bestuur* - Om van elkaar te kunnen leren binnen het gehele bestuur is het van belang om te weten bij wie welke expertise, kennis en kwaliteiten liggen. Tijdens het onderzoek kwamen verschillende vormen naar voren waarbij de kennis en expertise van personen binnen een bestuur met elkaar wordt gedeeld:

Expertisecentrum/ eigen academie	Binnen het bestuur/de stichting is er een expertisecentrum waar scholen met hun vragen terecht kunnen. Binnen het expertisecentrum werken mensen van verschillende scholen met een bepaalde expertise.
Onderlinge contacten	Bestuurder brengt verschillende personen van besturen en scholen met elkaar in contact. De bestuurder pikt signalen op, weet waar kennis en kwaliteit is en ondersteunt bij het delen en verspreiden daarvan.
Themabijeenkomsten	Er worden bijeenkomsten georganiseerd voor alle scholen binnen een bestuur over een bepaald thema. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een specialist binnen of buiten de school. Het doel is kennisdeling en uitwisseling.

## EEN-OP-EENCONTACT

Scholen verschillen van elkaar wat betreft de leerbehoeften van de populatie, de kwaliteiten van het team, de onderwijsconcepten, etc. In een lerende organisatie kan de bestuurder invloed uitoefenen op de kwaliteit van het onderwijs in de scholen aan de hand van een passende benadering per school.

Als een bestuurder invloed wil uitoefenen op de kwaliteit van onderwijs in de scholen, moet hij zich niet beperken tot gemeenschappelijke beleidslijnen in de organisatie. De praktische mogelijkheid tot verandering ligt vaak bij de afzonderlijke scholen. Daarom is het ook belangrijk dat de bestuurder zich richt op de onderwijskwaliteit per school.

Een werkwijze die hierin kan voorzien is het zogenoemde 'praktijkdenken', werken volgens een evaluatieve cyclus. Praktijkdenken<sup>5</sup> is in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door psycholoog P.J. van Strien. Het denken en handelen van professionals krijgt binnen het praktijkdenken een systematisch karakter door opeenvolgende handelingen van:

- probleemstelling
- diagnose
- plan
- uitvoering
- evaluatie

Onder andere hoogleraar onderwijsorganisatie Peter Slegers herontdekte de waarde van het praktijkdenken voor onderwijsmanagement. Sturen op onderwijskwaliteit in de vorm van een zich herhalende cyclus is een krachtig middel om tot goed onderwijs met optimale leerresultaten te komen. Kenmerkend voor het praktijkdenken is dat er wordt uitgegaan van een probleemanalyse of ambitie, van een discrepantie tussen 'wat is' en 'wat zou moeten zijn'<sup>6</sup>. Voorbeelden van een probleemstelling die past bij 'praktijkdenken' op het niveau van het bestuurlijk handelen kunnen zijn:

- de opbrengsten op de eindtoets blijven in een reeks van jaren onder de norm;
- de school slaagt er onvoldoende in de strategische ambities van het bestuur op het gebied van leerlingenzorg te realiseren.

Wat duidelijk wordt uit bovenstaande is dat de bestuurder een beeld heeft van 'wat is' maar vooral ook van 'wat zou moeten zijn'. Wat wordt er verstaan onder kwaliteit? Hoe ziet dat er in de onderwijspraktijk uit? Wat zijn de ambities voor komend jaar en langs welke pijlpadjes moeten de scholen zich ontwikkelen?

### KRITISCHE REFLECTIE:

- Zijn de strategische ambities van het bestuur vertaald in indicatoren voor goed onderwijs (in termen van concrete pedagogisch-didactische processen, schoolcondities en beoogde leeropbrengsten)?
- Kent de bestuurder de uitgangssituatie van individuele scholen?
- Verloopt de begeleiding van schoolleiders volgens een cyclisch proces, gevoed door data?

### HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOOLLEIDER

**TIP** Zorg voor (een bijdrage aan) inhoudelijke doelen waar een schoolleider naartoe kan werken – Schoolleiders geven bijna allemaal aan dat ze er behoefte aan hebben om niet alleen afgerekend te worden op de onderwijsresultaten, de begroting, inspectieresultaten, te veel ziekmeldingen, etc. Ze hebben vooral ook behoefte aan een inhoudelijk gesprek: Hoe kan ik de kwaliteit nu echt verbeteren?

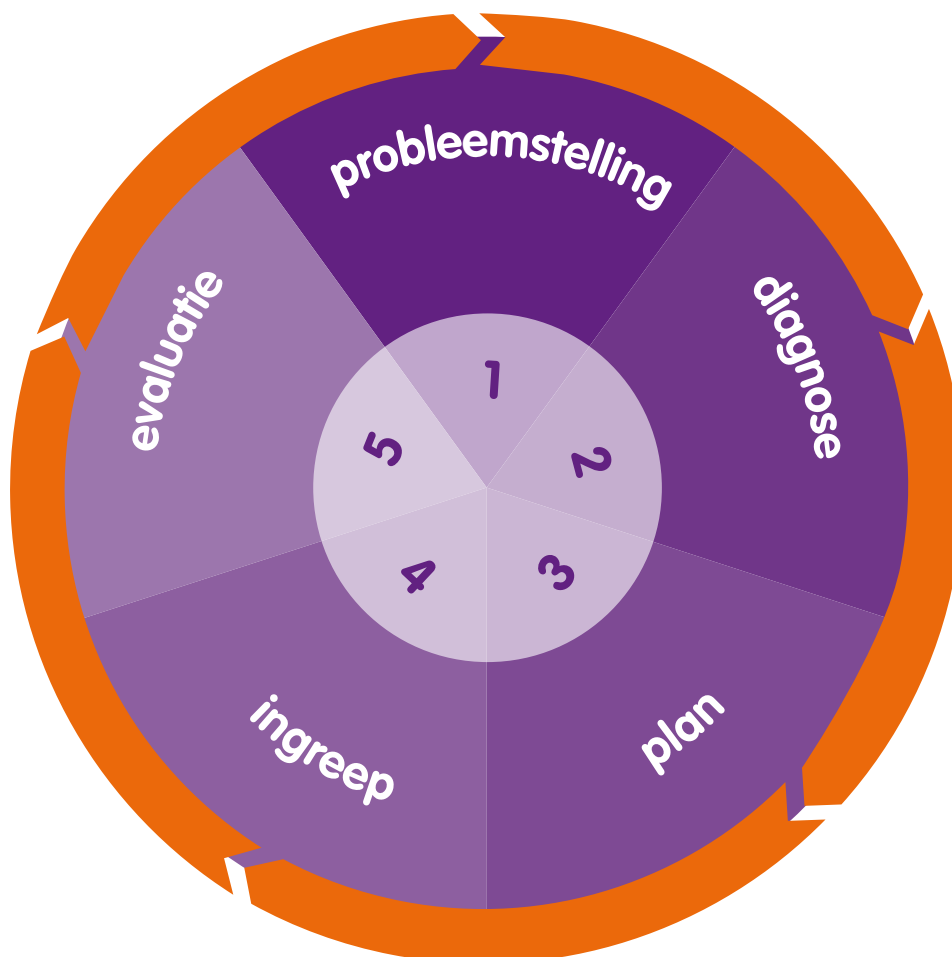
5 Gebaseerd op: P.J. van Strien, *Praktijk als wetenschap; Methodologie van het sociaalwetenschappelijk handelen*, Assen/Maastricht 1986 H. Blok, S. Karsten, P. Slegers, 'Een goed model is het halve werk', in: *Didactief*, maart 2006, pag. 8 v.v. P. Slegers, *Over praktijkgericht denken en doen*, presentatie conferentie 'taalpilots' Lunteren, 2010. E. Verbiest, *Leren leiden*; Notities over de professionalisering van schoolleiders in tijden van nieuwe professionaliteit, zp 2009.

6 PO Raad, 2012 [https://www.poraad.nl/files/publicaties/publicaties\\_pdf/brochure\\_sturen\\_op\\_onderwijskwaliteit.pdf](https://www.poraad.nl/files/publicaties/publicaties_pdf/brochure_sturen_op_onderwijskwaliteit.pdf)

*Gesprekken met het bestuur gaan vaak over de begroting, verantwoording afleggen. De gesprekken zijn vaak erg controlerend. Soms gaat het ook over werken aan ontwikkelpunten. Van dat laatste leer ik het meeste: de bestuurder niet alleen als controleur maar als mijn partner.*

*Ik verwacht van mijn bestuurder dat hij niet hetzelfde weet als ik, maar meer. Dat hij aangeeft: waar willen wij als stichting over vier jaar staan? Die piketpaaltjes heb ik, ook op inhoudelijk vlak, echt nodig.*

**TIP** *Neem in gesprekken met schoolleiders over onderwijskwaliteit een probleem-analyserende, coachende houding aan – Waar er van leerkrachten verwacht wordt dat zij cyclisch aan onderwijskwaliteit werken, is deze benadering ook voor de bestuurder een passende methode om schoolleiders te helpen bij het leren van objectieve gegevens (data) over de onderwijskwaliteit en het systematisch werken aan verbeterplannen en reflecteren op het effect ervan. Tegelijkertijd werkt u zo aan het verstevigen van de lerende organisatie en zorgt u ervoor dat het cyclisch werken op alle niveaus geborgd wordt. De methode die daarbij kan worden gebruikt is gebaseerd op een standaard pdca cyclus:*



**TIP** *Maak afspraken over het borgen van onderwijskwaliteit en leg deze vast in een kwaliteitskaart – Het is de taak van de bestuurder de strategische doelstellingen van de stichting te vertalen naar indicatoren voor onderwijskwaliteit. Sommige schoolleiders vertellen over leidraden die ontwikkeld zijn, bijvoorbeeld een kwaliteitskaart of een format voor een managementcontract op basis waarvan gesprekken met de bestuurder plaatsvinden. Zij geven aan dat dit een prettige werkwijze is omdat u zo zorgt voor een gesprek dat niet alleen over citoscores gaat.*

## VERDER LEZEN

**Boek:** *De Meer, W., Rombout, T. Intervisie, een wegwijzer; (2005), Houten. Uitg. Bohn, Stafleu, van Loghum.*

Dit boek helpt bij het zelfstandig starten met intervisie en het opzetten van een intervisiegroep.

**Brochure:** *brochure over zelfevaluatie van de PO Raad: [https://www.poraad.nl/files/themas/goed\\_bestuur/brochure\\_zelfevaluatie.pdf](https://www.poraad.nl/files/themas/goed_bestuur/brochure_zelfevaluatie.pdf)*

De basis voor een systematische kwaliteitsverbetering is een goede zelfevaluatie. Dat geldt zowel voor het schoolteam dat zijn onderwijsresultaten analyseert en evalueert, als voor het schoolbestuur dat de goede vragen stelt aan de school.

### Vier rapporten over onderwijskwaliteit:

- *Sturen op onderwijskwaliteit, PO Raad.*  
[https://www.poraad.nl/files/themas/financien/ontwerpkader\\_sturen\\_op\\_onderwijskwaliteit.pdf](https://www.poraad.nl/files/themas/financien/ontwerpkader_sturen_op_onderwijskwaliteit.pdf)
- *Onderwijskwaliteit? Dan moet u bij de schoolbesturen zijn. Een publicatie van BMC.*  
<https://www.bmcadvies.nl/wp-content/uploads/2013/04/Onderwijskwaliteit-Dan-moet-u-bij-de-schoolbesturen-zijn.pdf>
- *Sturen op onderwijskwaliteit door gebruik te maken van onderzoek in de school*  
<http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/wp-content/uploads/sites/2/2015/09/Sturen-op-onderwijskwaliteit-door-gebruik-te-maken-van-onderzoek-00000002.pdf>
- *Interne en externe kwaliteitszorg in het basisonderwijs en de rol van het bovenschools management. Edith van Eck & Marianne Boogaard (Red.)*  
<http://www.kohnstammstituut-uva.nl/rapporten/pdf/sco780.pdf>

## INSTRUMENTEN

### INTERVISIE IN HET SCHOOLLEIDERSBERAAD

Intervisie start meestal met het inbrengen van een casus. Het gaat echter vooral om de reflectie op het gedrag van de inbrenger; de casus zelf is niet meer dan een opstapje om daar het gesprek over te voeren. Dit maakt intervisie onderscheidend van intercollegiale toetsing die hiervoor aan de orde kwam. In bijlage 2 leest u hoe u intervisie kunt toepassen.

### 'CRITICAL FRIENDS'

Wanneer je als 'critical friends' elkaars praktijk gaat observeren, is het handig om uit te gaan van een gezamenlijk 'handboek' waarin de spelregels van interne visitatie opgesomd staan. onderdelen van dit handboek kunnen zijn:

- Ontwikkelen van een onderzoeksvraag door de school die gevisiteerd wordt
- Samenwerking met de visiteurs daarbij
- Vastleggen van de onderzoeksvraag in een startdocument
- Proces van de visitatie
- Format voor verslaglegging
- Gespreksleidraad nabespreking met de school
- Formulier voor zelfreflectie voor de visiteurs
- Procedure voor terugkoppeling aan schoolleidersberaad

### GEBRUIK VAN EEN KWALITEITSKAART

Een kwaliteitskaart is een instrument dat ingezet kan worden tijdens zelfevaluatie. In Bijlage 3 vindt u twee voorbeelden van kwaliteitskaarten.

# RESULTATEN

**Toezien op de kwaliteit hangt samen met het toezien op de resultaten van het onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs is immers van invloed op de resultaten en opbrengsten. Lastiger is het wanneer er hard gewerkt wordt aan de kwaliteit door de professionalisering van leerkrachten, maar dit niet terug te zien is in de resultaten van de leerlingen. Er is sprake van een spanningsveld tussen scholen afrekenen op resultaten en scholen motiveren om te komen tot hogere opbrengsten. Hoe gaat u hier als bestuurder mee om tijdens het schoolleidersberaad en in gesprekken met bestuurders?**

Uit onderzoek van E.H. Hooge, S.K. Janssen, K. van Look, N. Moolenaar & P. Slegers (2015) blijkt dat het ondersteunen van schoolleiders door het bestuur essentieel is voor de onderwijskwaliteit. Druk uitoefenen en ingrijpen door het bestuur wanneer het fout gaat kan namelijk een vertrouwensbreuk opleveren.

Verder blijkt uit hetzelfde onderzoek dat schoolleiders van zwakke scholen vaak worden beoordeeld op basis van de kwaliteit en ontwikkeling van hun school, waardoor zij vaak buiten een netwerk van schoolleiders vallen die elkaar vinden als gesprekspartner, elkaar inspireren, van elkaar leren en elkaar versterken. Hierdoor hebben de schoolleiders van zwakke scholen dus een kleinere kans om kennis en informatie uit te wisselen die kan helpen om hun school te verbeteren.

## SCHOOLEIDERSBERAAD

De resultaten zijn een belangrijk onderdeel van de verantwoording aan de Inspectie van het Onderwijs, en voor de verantwoording en sturing binnen de eigen organisatie. Het schoolleidersberaad kan worden benut om het met elkaar te hebben over (het verbeteren van) de resultaten, waarbij schoolleiders elkaar kunnen voorzien van tips. Veel schoolleiders richten zich echter liever niet te veel op de resultaten, maar zetten de kinderen en de ontwikkeling van kinderen centraal: Hoe haal je het beste uit ieder kind? Het meest motiverend is dan ook om op een constructieve manier om te gaan met (het verbeteren van) de resultaten en te kijken naar de kansen en mogelijkheden van scholen.

### KRITISCHE REFLECTIE:

- Hoeveel ruimte neemt controleren en beheren in tijdens het schoolleidersberaad?
- Hoe wordt de controle en beheersing op resultaten en opbrengsten aangevlogen?

### HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOOLEIDER

Schoolleiders zijn kritisch over het belang dat er door de bestuurder gehecht wordt aan resultaten en vinden dat de nadruk in het schoolleidersberaad (te) veel ligt op inspectieresultaten.

**TIP** *Besteed niet teveel aandacht aan het bespreken van de (tegenvallende resultaten van) zwakke scholen* – Voor zowel de schoolleiders van ‘zwakke scholen’, als de andere schoolleiders werkt dit niet motiverend. Dat wil niet zeggen dat het niet aan de orde kan komen, maar in een lerende organisatie probeert de bestuurder de schoolleider uit te dagen zelf de verantwoordelijkheid te nemen om met een probleemstelling te komen.

**TIP** *Laat controleren en beheren niet te veel plaats innemen* – De meeste schoolleiders denken vanuit de inhoud, de klassensituatie en het werken met kinderen. Wanneer tijdens het schoolleidersberaad de nadruk ligt op controleren en beheren van de regels en resultaten kan er afstand ontstaan tussen het bestuur en schoolleiders. Schoolleiders begrijpen dat controle en beheer nodig is én dat een bestuurder scholen aanspreekt wanneer de resultaten onvoldoende zijn. Door dit gesprek aan te vliegen vanuit dat wat schoolleiders drijft: de kinderen én daar het beste uit halen, staat u dicht bij hun praktijk en is de motivatie wellicht hoger.



## EEN-OP-EENCONTACT

Bij het sturen op onderwijskwaliteit en optimale onderwijsresultaten stuurt een bestuurder eigenlijk op het primaire proces van een school. De schoolleider heeft de uitvoerende verantwoordelijkheid, maar bestuurders worden door de inspectie ook aangesproken op het pedagogisch en didactisch handelen van scholen. Uit onderzoek van de PO-Raad blijkt dat drie aspecten voorwaardelijk lijken voor de bestuurder om te kunnen sturen op onderwijskwaliteit en resultaten<sup>7</sup>:

1. Het bestuur ziet sturen op onderwijskwaliteit en – resultaten als een rol voor het bestuur: De bestuurder neemt een aandeel in de interne en externe dialoog over het primaire proces en vormt een voorbeeld voor het belang dat daaraan gehecht kan worden.
2. Het bestuur heeft zicht op de onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit in de scholen: De bestuurder heeft inzicht in de onderwijsbehoeften van de verschillende schoolpopulaties en daarbinnen, de mate waarin scholen ‘het best mogelijke onderwijs’ realiseren, en de mate waarin de scholen normen hanteren voor de kwaliteit van het onderwijs en de leerresultaten. Dit vereist een open dialoog tussen bestuurder en schoolleider over kwaliteit en resultaat.
3. Het bestuur heeft de overtuiging verschil te kunnen maken als het gaat om onderwijskwaliteit en leerprestaties in scholen: De bestuurder heeft een sterk besef van doeltreffende aanpakken die er voor het leren van leerlingen toedoen.

### KRITISCHE REFLECTIE:

- Neemt u een stimulerende rol aan in plaats van een (puur) controlerende?
- Kunt u inhoudelijk iets toevoegen aan het gesprek door inzichten over het verbeteren van resultaten door het stellen van prikkelende vragen die de schoolleider verder helpen?

### HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOOLLEIDER

**TIP** *Zorg er voor dat het gesprek met de schoolleider verder gaat dan ‘beheren’* – Uit de interviews blijkt dat veel schoolleiders tijdens gesprekken met hun bestuurder zich hoofdzakelijk ter verantwoording geroepen voelen. De onderwerpen die op de agenda staan zijn onder andere de begroting, de inspectieresultaten en personeelsbeleid.



*Ik weet dat er dingen moeten en dat het belangrijk is, maar ik wil graag gesteund worden bij de weg er naartoe en niet het gevoel hebben dat ik op het matje geroepen word. Dat helpt me niet verder en is demotiverend. Ik heb daarna het gevoel dat het vooral mijn eigen probleem is.*

In de enquête typeert 38% van de schoolleiders de relatie met de bestuurder als: ‘De bestuurder controleert of wij de gemaakte afspraken halen’.

**TIP** *Zorg er voor dat er dialoog ontstaat over kwaliteit* – Deze dialoog moet worden gevoed door data, zoals trends in leeropbrengsten en kwaliteitsnormen over het niveau van de leeropbrengsten. Hiervoor is het belangrijk dat de bestuurder op de hoogte is van de stand van zaken in de school en weet hoe hij data kan interpreteren. De bestuurder is een partner voor de schoolleider in het cyclisch werken (volgens het principe van de pdca-cyclus) en neemt zijn/haar rol en verantwoordelijkheid hierin ook serieus.

<sup>7</sup> PO Raad, Ontwerpkader ‘Sturen op Onderwijskwaliteit’, 2012



*Er is goed overleg over de opbrengsten en als die lager zijn dan verwacht is er ruimte om de achterliggende oorzaak te vertellen. Bij een goede verklaring worden de opbrengsten als 'goed' gewaardeerd. Dat is verder kijken dan de cijfertjes. Heel belangrijk!*

## VERDER LEZEN

**Artikel:** <http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/wp-content/uploads/sites/2/2015/09/Sturen-op-onderwijskwaliteit-door-gebruik-te-maken-van-onderzoek-00000002.pdf>

Schoolbesturen moeten in toenemende mate verantwoording afleggen over de onderwijskwaliteit en de onderliggende beleidskeuzen. Om dat te kunnen doen, moeten zij een goed beeld hebben van de onderwijsresultaten en van de onderliggende processen. Hiervoor kunnen zij o.a. gebruikmaken van gegevens uit onderzoek dat binnen de eigen organisatie wordt uitgevoerd.

**Artikel:** <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/eindrapport-thema-2-bestuurlijk-vermogen.pdf?Status=Temp&sfvrsn=2>

Dit rapport gaat over bestuurlijk vermogen van onderwijsorganisaties in het primair onderwijs. Het doet verslag van de resultaten van deelonderzoek #2 van de studie 'Ongemak van autonomie: sturen van onderwijskwaliteit in het primair onderwijs'.

## INSTRUMENTEN

**Kwaliteitskaart opbrengstgericht besturen, School aan Zet:** [http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx\\_sazcontent/KROGW026.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW026.pdf)

**Kwaliteitskaart Opbrengstgericht werken op bovenschools niveau:** <http://www.samenlereninhoudgeven.nl/wp-content/uploads/2015/09/Kwaliteitskaart-planmatig-opbrengstgericht-werken-bovenschools-niveau.pdf>

# ONTWIKKELEN VAN EN TOEZIEN OP DE UITVOERING VAN BELEIDSPLANNEN

Een van de taken van de bestuurder is het ontwikkelen van en het toezien op de uitvoering van beleidsplannen. Hoe zorgt u er voor dat de plannen meer zijn dan een papieren tijger?

## SCHOOLEIDERSBERAAD

Het schoolleidersberaad is hét moment om met elkaar in gesprek te gaan over de invulling en uitwerking van de gezamenlijke missie en visie en de uitvoering van beleidsplannen. In een lerende organisatie bepalen jullie samen waar jullie staan als organisatie maar vooral ook waar jullie naartoe willen werken. Creëren van draagvlak, eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij schoolleiders zijn voorwaarden om samen te werken aan de uitwerking van het strategisch beleidsplan.

Daarnaast moet de koppeling/vertaling worden gemaakt tussen de strategische plannen op bestuursniveau en de individuele doelen en plannen op schoolniveau.

### KRITISCHE REFLECTIE:

- In hoeverre voelen schoolleiders zich verantwoordelijk voor en eigenaar van de ontwikkeling en uitvoering van gezamenlijke beleidsplannen?
- Hoe is de verdeling tussen sturing vanuit het bestuur en de eigen verantwoordelijkheid van schoolleiders?
- Hoe verhouden de gezamenlijke missie en visie zich tot de uitvoering ervan op individuele scholen?
- Zijn beleidsplannen vernieuwend, inspirerend en motiverend?

### HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOOLEIDER

**TIP** Leg de verantwoordelijkheid bij schoolleiders – Door schoolleiders zelf verantwoordelijk te maken voor de ontwikkeling en uitvoering van beleidsplannen, is de kans groter dat de plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Schoolleiders zelf (in groepen) beleidsthema's van hun interesse laten uitwerken, kan daarbij helpen.



*Door de werkgroepen die wij hebben ingesteld zijn schoolleiders samen verantwoordelijk voor een onderwerp. Hierdoor wordt betrokkenheid en eigenaarschap van een onderwerp vergroot. Je bent als schoolleider door de werkgroep verantwoordelijk voor het onderwerp, waardoor je je ook gaat voorbereiden en inlezen.*



*De bestuurder legt de verantwoordelijkheid duidelijk laag neer. Eigenlijk kunnen schoolleiders daardoor ook nooit zeggen: het moet van de bestuurder.*

**TIP** *Zorg voor draagvlak* - Ongeveer een derde van de schoolleiders (31%) gaf in de enquête aan dat de bestuurder tijdens het schoolleidersberaad gericht is op het creëren van draagvlak. Creëren van draagvlak bij schoolleiders is een belangrijke factor voor het laten slagen van de ontwikkeling en uitvoering van beleidsplannen. Daarbij is het van belang om bewust te zijn van het verschil tussen draagvlak (acceptatie) zoeken en instemmen met een nieuw plan.



*Er wordt draagvlak gezocht maar dat komt soms meer over als instemming.*

Draagvlak kan worden gecreëerd door taken te delegeren die passen bij de kracht en interesse van schoolleiders. Zie hiervoor bijvoorbeeld het onderdeel over het kleurendenken van De Caluwé en de suggesties voor werkvormen in het onderdeel 'Organisatie'.

**TIP** *Zorg voor een gezamenlijk missie en visie* - 42% van de schoolleiders in de enquête geeft aan dat de bestuurder voor een heldere visie en duidelijke doelen zorgt. Een gezamenlijk missie en visie geven richting aan waar jullie samen staan en waar jullie naar toe willen werken. Daardoor staan schoolleiders voor dezelfde uitdaging en kunnen schoolleiders met elkaar uitwisselen over de uitvoering ervan.

**TIP** *Laat schoolleiders eigen invulling geven aan de gezamenlijk missie en visie* - Doordat iedere school te maken heeft met verschillende behoeften van de populatie en onderwijsconcepten is een zekere mate van vrijheid en autonomie bij de uitvoering van de gezamenlijke missie en visie van belang.



*Er is een gedeelde missie en visie, maar iedereen mag wel weer bepalen wat bij zijn of haar team past. Dat past ook bij eigenheid en eigenaarschap.*

**TIP** *Durf te innoveren en zorg daarbij voor inspiratie* - Kenmerken van een goede bestuurder die door verschillende schoolleiders werden benoemd zijn ondernemerschap, bieden van inspiratie en durven innoveren. In de enquête werd het punt 'De bestuurder komt tijdens het schoolleidersberaad met innovatieve ideeën' echter het minst vaak gescoord (20%). Wanneer er ruimte is voor innovatie kan dit schoolleiders het gevoel geven dat zij ook met nieuwe ideeën mogen komen. Dat zorgt weer voor draagvlak bij de schoolleider.

**TIP** *Durf ook te onderzoeken* - Werk aan een onderzoekende cultuur. Bijvoorbeeld door verder samen te leren door try-outs, oplossingen uitproberen, evalueren en aanpassen. Dus praktijkonderzoek maar ook onderwijsonderzoek inzetten om je problemen op te lossen. Actieonderzoek kan een goede aanpak zijn om de eigen praktijk te evalueren en om tegelijkertijd te werken aan een lerende cultuur. Actieonderzoek is gericht op het eigen handelen van leerkrachten/het team en op de situatie waarin dat handelen plaatsvindt. Bij actieonderzoek reflecteren de deelnemers op basis van systematisch verzamelde en geïnterpreteerde informatie, in dialoog met collega's binnen en buiten de school. Bij actieonderzoek worden doelgroepen van het eigen handelen gezien als partners en gebruikt als belangrijke bron van informatie. Een belangrijk punt is ook dat de resultaten van het actieonderzoek met anderen worden bediscussieerd. Lees meer over actieonderzoek bij 'ik wil meer weten'.

## EEN-OP-EENCONTACT

De schoolleiders maken hun eigen beleidsplannen op schoolniveau. Vaak maken schoolleiders een meerjarenplan en per jaar een apart jaarplan. Een gedeelde visie op onderwijs, ontwikkeld in samenwerking met de andere scholen van het bestuur, is daarvoor een leidraad. In dit document is al eerder benoemd dat een gemeenschappelijke visie belangrijk is. En dat het de taak van de bestuurder is om deze visie door goed opgebouwde overleggen naar boven te halen en hiervoor piketpaaltjes te slaan. Aan de andere kant is de evaluatie van de eigen school via bijvoorbeeld interne visitatie, externe beoordeling door de inspectie en het doen van actieonderzoek naar de eigen praktijk en een belangrijke bron van informatie om doelen te kunnen stellen op schoolniveau en bovenschools niveau.

## HET PERSPECTIEF VAN DE SCHOOLLEIDER

**TIP** *Besprek vooraf waar een goed beleidsplan aan moet voldoen – Aan welke criteria voldoet een goed jaarplan? Welke onderwerpen moeten er zeker in komen te staan? Vervolgens is het aan de schoolleider om in te vullen op welke manier hij of zij dat jaar aan dat thema gaat werken.*



*Ik heb er wat aan als mijn bestuurder meedenkt, maar de zaken niet van mij overneemt. Dat kan ook niet, daarvoor kent hij mijn school natuurlijk niet goed genoeg.*

**TIP** *Denk mee, reken niet alleen af op cijfers – Dit advies is al eerder gegeven, maar het is ook in dit verband zeer relevant. Schoolleiders voelen zich vaak niet gesteund door hun bestuurder, maar vooral afgerekend. Onderstaande uitspraak van een schoolleider illustreert waar de ‘hulpvraag’ zit.*



*Onze bestuurder is vrij zakelijk, hij vraagt van mij een zakelijke verantwoording. Ik maak een schoolplan voor de komende vier jaar en een schoolontwikkelplan per jaar. Daarin geef ik doelen en acties aan, een planning. Ik maak per jaar een opbrengstrapportage in opdracht van de bestuurder. Daarin moet ik verklaren waarom het bijvoorbeeld tegenzit. Erg gericht op cijfers. Dat snap ik wel, maar het helpt mij niet om te kijken naar wat een betere aanpak zou zijn.*

**TIP** *Stimuleer het cyclisch werken – Waar er van leerkrachten verwacht wordt dat zij cyclisch aan onderwijskwaliteit werken, is deze benadering ook voor de bestuurder een passende methode om schoolleiders te helpen bij het leren van objectieve gegevens (data) over de onderwijskwaliteit en het systematisch werken aan verbeterplannen en reflecteren op het effect ervan. Tegelijkertijd werkt u zo aan het verstevigen van de lerende organisatie en zorgt u ervoor dat het cyclisch werken op alle niveaus geborgd wordt. De methode die daarbij kan worden gebruikt is gebaseerd op een standaard pdca cyclus (zie pagina 13).*

**TIP** *Bewaak de grote lijnen – Voor schoolleiders is de praktijk vaak weerbarstig. Elke dag gebeuren er wel onverwachte dingen: een boze ouder, een zieke leerkracht, onenigheid in het team, een leerling met ingewikkelde gedragsproblemen, etc. Het kan in de drukke praktijk van een school soms moeilijk zijn om het overzicht te houden en om systematisch naar doelen toe te werken. Help de schoolleider daarbij door regelmatig gesprekken in te plannen. Probeer tijdens die gesprekken niet alleen te praten over ‘incidenten’ maar vooral om te kijken naar: Waar sta je nu? Wat staat je nog te doen? Hoe kom je richting je doel? Houd dus het overzicht en herinner de schoolleider aan gemaakte afspraken maar blijf daarbij wel realistisch, praktijkgericht en waar het kan flexibel.*



*Ik denk dat er te veel doelen gesteld worden waardoor je niet goed aan de uitvoering toekomt. Daar is geen begrip voor, de bestuurder staat te ver van de praktijk af. Ik voel me daarom wel een soort stootkussen tussen team en bestuurder.*

## VERDER LEZEN

**Artikel:** [http://www.lerarenopleider.nl/velon/ledensite/files/2002/09/23\\_3\\_2PetraPonte.pdf](http://www.lerarenopleider.nl/velon/ledensite/files/2002/09/23_3_2PetraPonte.pdf)  
Over het toepassen van actieonderzoek.

**Artikel:** <https://www.managementsite.nl/commitment-realiseren-voorbeelden-lessons-learned>  
Hoe creëer je draagvlak? Leuke link met daarop ook een leestip.

**Artikel:** <https://www.managementsite.nl/inspireren-goed-verhaal-storytelling>  
Hoe kun je anderen inspireren?

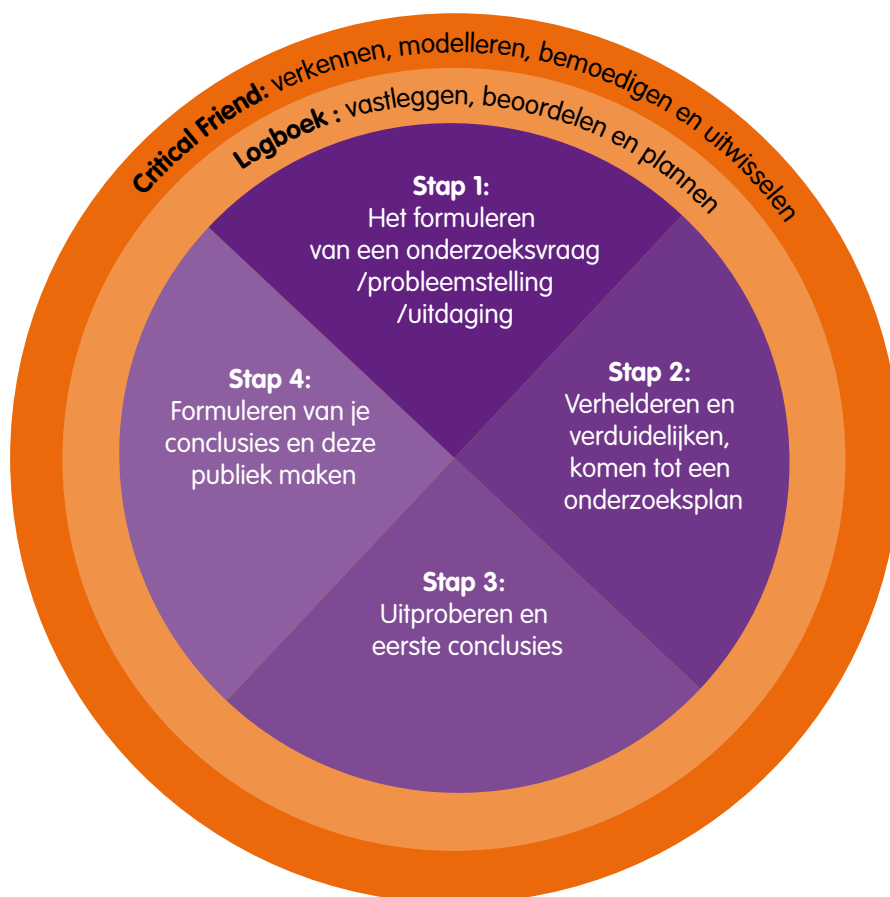
**Artikel:** *Succesvol innoveren van (beroeps)onderwijs.*  
<http://www.mittendorffonderwijsadvies.nl/wp-content/uploads/2011/10/Link-9.pdf>  
Kwaliteitszorg en financiering als uitdaging voor beleid en management.

## INSTRUMENTEN

**Acceptatiestrategieën:** <http://www.walviscg.nl/top-menu/walvisgeluiden-nieuwsbrief/artikelen/2013-artikelen/draagvlak-creeren-met-acceptatiestrategieen.html>

### STAPPENPLAN ACTIEONDERZOEK

Uitgangspunt bij actieonderzoek is een concreet probleem in de dagelijkse praktijk



# BIJLAGE 1 - WERKVORMEN DIE U ALS BESTUURDER KUNT GEBRUIKEN TIJDENS HET SCHOOLLEIDERSBERAAD

## DOEL: INLEIDEND GESPREK OVER DE LERENDE ORGANISATIE:

### FOTO'S/AFBEELDINGEN

Zoek een foto die als symbool kan dienen voor de school als lerende organisatie (Koers-Data-Leerteam-Leiding).  
Motiveer je keuze aan de groep/het team.

### WEERBERICHT

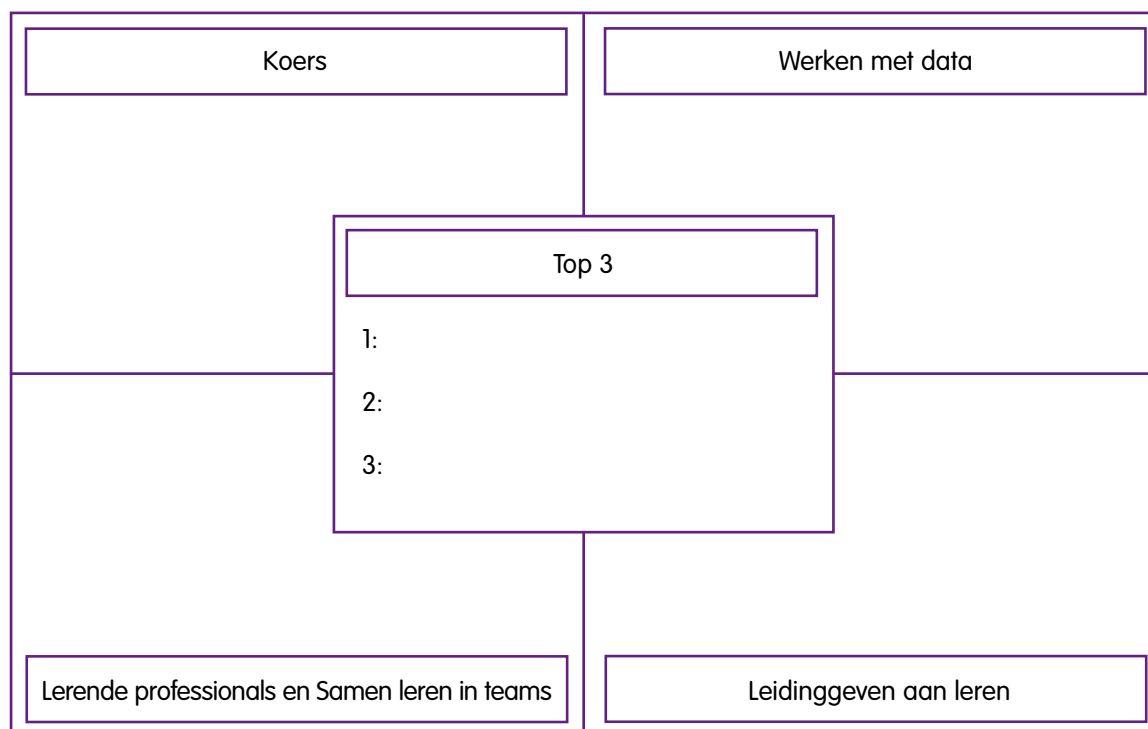
Maak met betrekking tot de (gezamenlijke) ambities en verwachtingen een weerbericht waarin de verschillende weersomstandigheden centraal staan (temperatuur – zonuren – neerslag – windsnelheid – waarschuwingen(storm-mist) –weeralarm-zonsverduistering – gladheid).

### VOOR WIE DOEN WE HET?

Start de vergadering met een ervaring van een leerling of ouder (waar doen we het ok al weer voor).

### PLACEMATMETHODE:

Wat verstaan wij onder een lerende organisatie? Dat is de centrale vraag. Deelnemers werken in viertallen. Het viertal krijgt een groot vel met dit figuur erop:



Zij mogen eerst individueel hun gedachten met betrekking tot de vraag noteren aan een van de kanten van het vel. Daarna draaien ze het vel telkens een kwartslag tot dat zij gelezen hebben wat iedereen had genoteerd. Daarna gaan ze in gesprek met elkaar over de centrale vraag. In het vak in het midden noteren ze waar zij het gezamenlijk over eens zijn.

**Doel: Bepalen waar je staat met betrekking tot de lerende organisatie**

Vraag de schoolleiders om de quickscan in de Werkwijzer samen leren in te vullen voordat ze naar het schoolleidersberaad komen (<http://bit.ly/1FRtEs>).

Selecteer op basis van de quickscan een aspect of verdeel de aspecten over vier groepen. Deelnemers formuleren doelen met behulp van de werkwoorden: 'hebben – doen – zijn':

- Wat wil je over drie jaar (bereikt) hebben?
- Wat wil je er (zelf) aan doen? Mijn bijdrage is.....
- Wie zijn jouw inspiratiebronnen of ondersteuners?
- Presenteer daarna je resultaat aan je team (van vier personen), bijvoorbeeld met behulp van het teaminterview.



## BIJLAGE 2 – INTERVISIE

Intervisie start meestal met het inbrengen van een casus. Het gaat echter vooral om de reflectie op het gedrag van de inbrenger; de casus zelf is niet meer dan een opstapje om daar het gesprek over te voeren. Dit maakt intervisie onderscheidend van intercollegiale toetsing die hiervoor aan de orde kwam. Bellersen en Kohlmann noemen 'drie niveaus van intervisie':

1. Het bespreken van een casus in termen van het vraagstuk: wat zou effectiever kunnen zijn? Wat zou je kunnen doen? Dit is single loop learning;
2. Het bespreken van de casus in termen van de vraagstelling van de casusinbrenger in deze specifieke situatie. Wat is zijn/haar stijl en welke werkwijze kiest hij en waarom? Dit is double loop learning;
3. Het bespreken van de casus in termen van algemeen professionele en persoonlijke opvattingen van de inbrenger. Welke opvattingen liggen bij deze persoon ten grondslag aan de diagnose? Waaruit zijn die te verklaren? Wat is de betekenis en de werking van deze opvattingen in de betreffende situatie? Dit is triple loop learning.

Wil de intervisie goed verlopen, dan is het van belang dat de leerkracht die de casus inbrengt deze feitelijk kan beschrijven. De nadruk ligt op zijn of haar eigen aandeel in die betreffende situatie. Vragen die helpen bij het beschrijven van een casus:

- Wat is de aard van de casus: Waarover gaat het? Hoe is de situatie te omschrijven?
- Wat was nodig: Wat mankeerde eraan? Op welke verschijnselen moest worden gereageerd?
- Waarvoor nam je verantwoordelijkheid: Wat bewoog je om zo te handelen? Wat zijn je bevoegdheden?
- Wat wilde je tot stand brengen: Welke resultaten beoogde je? Hoe kwam de formulering van de doelstelling tot stand? Wat verwachtte je van anderen?
- Wat heb je gedaan: Welke activiteiten heb je ondernomen? Hoe heb je precies gehandeld? Welke gedachten en gevoelens had je daarbij?
- Wat werkte voor en tegen: Welke ongunstige condities zijn opgetreden? Wat voor weerstanden hebben andere betrokkenen aan de dag gelegd? Wat beleefde je als belemmering?
- Wat waren mogelijkheden en tegenwerkingen: Wat was je primaire reactie toen je ermee geconfronteerd werd?
- Wat wil je met het bespreken van je casus bereiken: Wat is je 'nood' om uit je twijfel te komen?

Bellersen/Kohlmann bespreken in hun boek maar liefst 22 vormen van intervisie, waaronder: appreciative inquiry, Balint, clinic, incident methode, organisatie opstellingen, roddelen, socratisch gesprek. Bron: <http://wij-leren.nl/peer-learning-intervisie.php>

# BIJLAGE 3 – KWALITEITSKAART

Een kwaliteitskaart kan als volgt opgebouwd worden (al zijn er uiteraard vele variaties mogelijk).

U kunt er voor kiezen om gebruik te maken van het Ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven (<http://bit.ly/1J6lYX2>) van School aan Zet, eventueel aangepast of aangevuld met uw eigen thema's. De thema's die al in het model zijn opgenomen zijn: Koers, Gebruik van data en feedback, Lerende professional, Samen leren in het team en Georganiseerd leiderschap.

U kunt ook voor een andere aanpak kiezen. Onderstaande variant is gebaseerd op de Balanced Score Card:

Perspectief:	Succes bepalende Factor:	Prestatie indicator:	Doelstelling:
Klanten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medezeggenschap</li><li>• Kwaliteit dienstverlening bureau</li><li>• Oudertevredenheid</li></ul>		
Kennis en innovatie			
Leerlingresultaten			

Bij het gebruiken van dergelijke modellen gaat het erom dat er een gemeenschappelijk kader is waarmee naar de scholen gekeken wordt. Dit kader moet weergeven wat de ambities van de organisatie zijn en op welke manier deze doelen bereikt kunnen worden. Het is dus belangrijk welke indicatoren er gekozen worden, omdat dit het gedrag van de schoolleiders zal sturen. Stelt u zich voor wat het verschil is als u enkel kiest voor indicatoren zoals hoge Citoscores en leerlingenaantallen, ten opzichte van een kwaliteitskaart waarin ook elementen als teamleren en feedback geven verwerkt zijn.

In de praktijk is merkbaar dat de aspecten die terugkomen in de zelfevaluatie sterk lijken op het inspectiekader. Maar het kan allemaal een brede evaluatie van de kwaliteit van een school, of juist de focus op een deelgebied. Hoe breder het gebied, hoe globaler de reflectie. Het hangt sterk van het doel van de zelfevaluatie af hoe breed de evaluatie moet worden ingevuld.

Uit onderzoek door de PO-Raad blijkt dat zelfevaluaties vooral krachtig worden als het in elk geval (ook) gaat over het pedagogisch-didactisch handelen van de leerkrachten. Daar ligt tenslotte de kern van het onderwijs: Hoe ziet een goede les er uit? Hoe kan ik aansluiten bij het niveau van de leerlingen? Hoe zet ik activerende werkvormen in? Dat betekent dat klassenbezoeken en gesprekken met leraren in de scope van het onderzoek thuishoren en dat een zelfevaluatie ook op deze thema's ingaat.

# COLOFON

Deze brochure is gemaakt in opdracht van School aan Zet. School aan Zet versterkt scholen in hun ontwikkeling naar lerende organisaties zodat zij continu kunnen werken aan een professionele verbetercultuur. Het programma wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW, de PO-Raad en de VO-raad.

## **Auteurs**

Marianne van Teunenbroek (Sardes),  
Herman van Holt (Sardes) en Hester Fukkink (Sardes)

## **Coördinatie en Redactie**

Edith Hilbink en Lucienne Post (School aan Zet)

## **Vormgeving**

Optima Forma bv

Januari 2016



School aan Zet  
Postbus 556, 2501 CN Den Haag  
e-mail: [secretariaat@schoolaanzet.nl](mailto:secretariaat@schoolaanzet.nl)