

# Bestuurders van onderwijskwaliteit

**PILOT** ter versterking van de kwaliteitszorg van schoolbesturen in het voortgezet onderwijs.

## Infografic samenvatting onderzoeksuitkomsten

### DOEL

Het doel van dit door OCW geïnitieerde project was om schoolbesturen in het vo te ondersteunen bij de versterking van hun bestuurlijke kwaliteitszorg. Sinds de invoering van een nieuw onderzoekskader door de inspectie in 2017, worden besturen expliciet aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit op hun scholen. De pilot bestaat uit twee onderdelen.



### ADVISERING

Van april 2020 t/m april 2021 werden tien schoolbestuurders begeleid bij hun vraagstuk omtrent kwaliteitszorg. De begeleiding werd verzorgd door acht adviseurs. Er zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd voor de deelnemende adviseurs. Hierin stond leren van elkaar centraal. Tevens was er een begeleidingscommissie die als sparringpartner van de adviseurs optrad.

### ONDERZOEK

Parallel aan de advisering vond een onderzoek plaats. Hierin onderzochten we bij welke factoren van bestuurlijke kwaliteitszorg bestuurders behoefte aan ondersteuning hadden, aan wat voor vorm van ondersteuning zij behoefte hadden en welke interventies de adviseurs hebben ingezet. In deze infografic vatten we de uitkomsten hiervan samen.

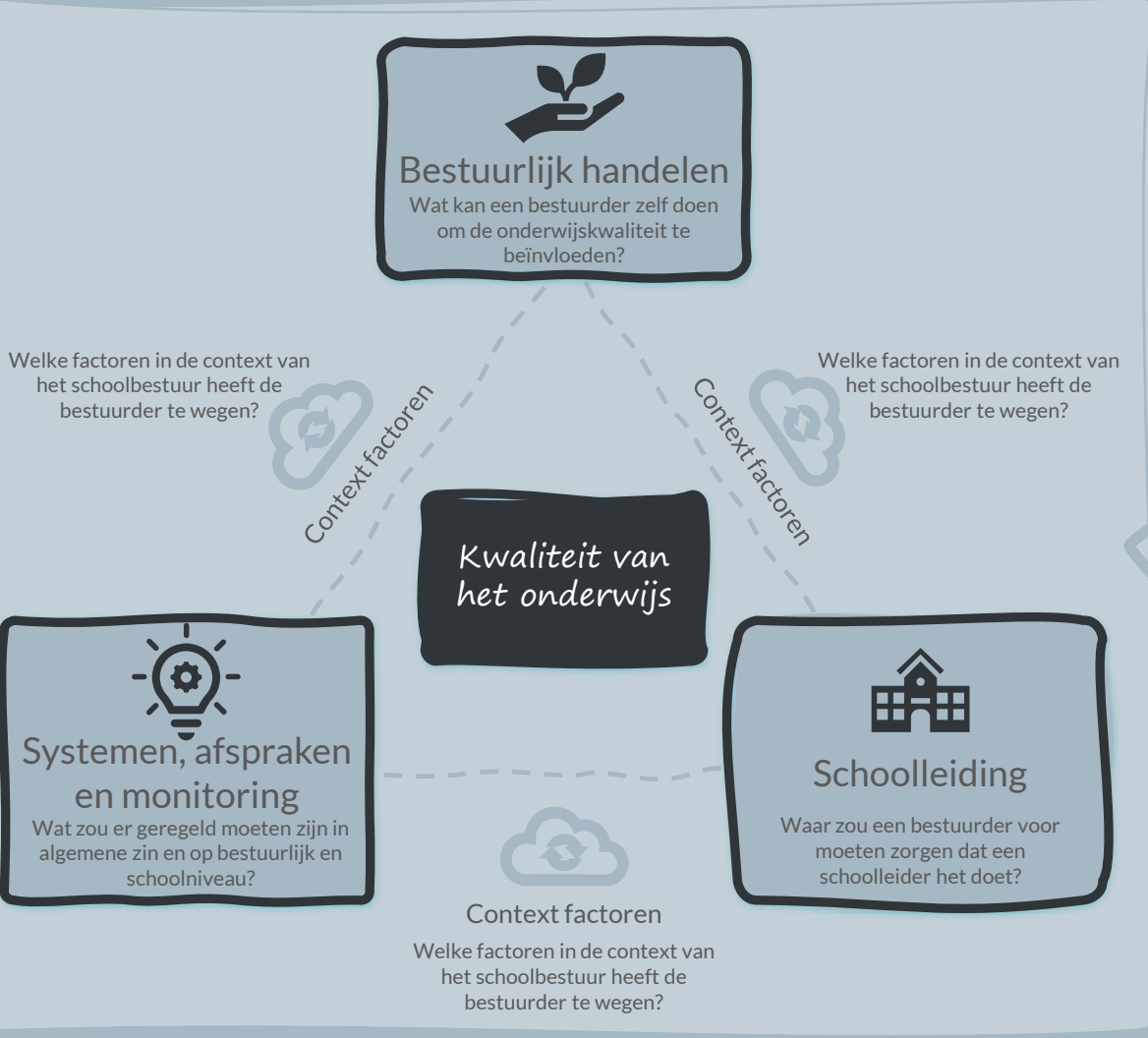
10 Schoolbestuurders  
8 Adviseurs

Start April 2020

Einde April 2021

## 1 Hoe zag het onderzoek eruit?

### Speelveld besturen van kwaliteit



Hierboven geven we weer wat uit literatuur bekende factoren zijn die het besturen van onderwijskwaliteit mogelijk beïnvloeden. Het is behoorlijk ingewikkeld om de causaliteit onomstotelijk vast te stellen. Dat betekent dat we ook niet zeker weten of

deze elementen van het besturen de onderwijskwaliteit ook daadwerkelijk verbeteren. We beschouwen deze factoren in het speelveld dan ook als op (wetenschappelijk) onderzoek gefundeerde vermoedens die zeer serieus te nemen zijn.

### Speelveld "besturen van kwaliteit"

Verzamelen van data

### Beantwoorden van onderzoeksvragen

### ACTIEGERICHT

Dit type onderzoek heeft als een van haar kenmerken dat onderzoeksactiviteiten zoals data-verzameling, data-analyse en het formuleren van conclusies zijn geïntegreerd in het handelen dus het ontwerpen van acties, reflectie op de impact hiervan en het bijstellen. Het verzamelen van data is dus geen op zichzelf staande activiteit. Liever spreken we van het vastleggen van data. Dat gebeurde op een aantal manieren.

- De adviseurs hielden de aanpak in hun traject gestructureerd bij
- Een tussentijds interview met de betrokken adviseurs.
- Verslaggeving van bijeenkomsten in het kader van deze pilot
- Twee interviews door de onderzoeker met de deelnemende bestuurders

### EEN Bij welke aspecten van kwaliteitszorg hebben schoolbesturen behoefte aan ondersteuning en waarom?

Bij het beantwoorden van deze deelvraag hebben we de in het speelveld benoemde factoren zijn de basis gebruikt. In een meerderheid van de casussen zagen we dat de bestuurder behoefte had aan de volgende aspecten van kwaliteitszorg:

- Zorgen voor een systeem van kwaliteitszorg dat cyclisch is ingericht en dat de kwaliteit van het onderwijs centraal stelt.
- Beoordelen van de kwaliteit van analyses en interventies en verbinden aan prioriteringen binnen het systeem voor kwaliteitszorg.
- Sturen op een adequate visie en strategie voor de onderwijsorganisatie met hierop afgestemde beleid en uitvoering (alignment) met zowel focus op beheersing en ontwikkeling.
- Kwaliteit van dialoog met schoolleiding.
- Onderwijs staat als thema op de agenda bij de schoolleiding.

Daarnaast zagen we dat bij éénpitters het expliciteren van de eigen rol door bestuurders en het organiseren van de eigen ontwikkeling belangrijke factoren waren. En bij meerpitters het sturen op de kwaliteit en continuïteit van de schoolleiding en bijdragen aan de kwaliteit van het directiecollectief.

### TWEE Aan welke vorm van ondersteuning hebben schoolbesturen behoefte en waarom?

Schoolbestuurders hadden behoefte aan twee vormen van ondersteuning. Primair bestond deze behoefte aan begeleiding door de adviseur aan de hand van een concrete ondersteuningsvraag. Daarnaast had een aantal bestuurders behoefte aan vragen met kennis en ontmoetingen met andere deelnemende bestuurders. Tijdens het onderzoek is een raamwerk ontstaan waarmee we de ondersteuningsbehoefte van de bestuurders kunnen classificeren.

	Mens		
Uitvoeren	11%	18%	Richten
	50%	21%	
Organisatie			

We zien dat de begeleiding met name is gericht op de organisatie die de bestuurder (71%) bestuurt en minder op de bestuurder als mens (29%). De aandacht voor uitvoerende (61%) en richtende (39%) taken is iets meer evenredig verdeeld. Dat betekent dat de begeleiding zowel focuste op de bestuurder als uitvoerder van de kwaliteitszorg en als (in)richter ervan.

### DRIE Welke interventies hebben adviseurs ingezet en welke interventies bleken (niet) effectief?

De inzichten die bestuurders hebben opgedaan door de interventies van adviseurs vallen grofweg in drie categorieën.

- Verheldering van de rol van de bestuurder t.a.v. kwaliteitszorg. Dit is relatief nieuwe thematiek voor bestuurders. De begeleiding heeft menig bestuurder extra inzicht opgeleverd in hun in het systeem voor kwaliteitszorg en wat hun impact is. Een complicerende factor is de functie rector-bestuurders.
- Laden van het begrip kwaliteit. Ook voor bestuurders is kwaliteit een stuk breder is dan meetbare onderwijsresultaten. In Biesta-terminen, niet alleen kwalificatie, maar ook socialisatie en personalisatie zijn belangrijk. Op veel plekken blijkt dat deze brede opvatting nog te weinig nadruk krijgt. De adviseur zorgde ervoor dat de definitie van kwaliteit binnen het schoolbestuur werd opgerekt waardoor er meer betekenisvolle gesprekken over konden plaatsvinden.
- Doorzien hoe de praktijk in de eigen organisatie werkt. De begeleiding maakte het mogelijk om te vertragen en zo met een ander perspectief naar de eigen organisatie te kijken om te zien wat er gebeurt. In welke vorm dan ook, de opbrengst was een dieper inzicht in de praktijk binnen het bestuur.

Een aantal interventies bleek minder effectief. Dat was vooral het geval wanneer de adviseur de interventie uitvoerde 'los' van de bestuurder. In een aantal gevallen heeft de adviseur daarom nieuwe afspraken gemaakt met de bestuurder over de ondersteuningsvraag en voorwaarden waaronder effectief gewerkt kan worden.

## 2 Wat zijn de uitkomsten?



### Gewaardeerde luxe

De begeleiding die door OCW op deze wijze gefaciliteerd is, wordt door deelnemers enorm gewaardeerd en ervaren als een luxe die echt meerwaarde heeft opgeleverd.



### Een nieuwe rol

Nagenoeg alle scholen hebben een eigen systeem voor kwaliteitszorg opgezet. Bij schoolbesturen zien we veel grotere verschillen in de mate waarin een bestuurlijk kwaliteitszorgsysteem is opgezet. Kwaliteitszorg bij schoolbesturen is veel minder uitgekristalliseerd dan bij scholen.

Het in 2017 vernieuwde onderzoekskader van de inspectie leidde ertoe dat de inspectie in toenemende mate toezicht hield op het bestuur, in plaats van puur op het onderwijs. Deze ontwikkeling wordt met het bijgestelde kader dat na de zomer van 2021 ingaat, versterkt.



### Enorme diversiteit

In het onderzoekskader van de inspectie wordt onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke en directieverantwoordelijkheden die in een groot deel van de sector in één persoon (rector-bestuurder) verenigd zijn.



### Het wordt persoonlijk

De professionele én persoonlijke verbinding tussen de bestuurder die deelneemt aan dit traject en de adviseur die de bestuurder adviseert is voorwaardelijk voor een begeleidingstraject met impact.

### CONCLUSIES

### AANBEVELINGEN

Houd deze faciliteit (in wellicht afgeslankte duurzame vorm) in stand om zo de kwaliteit van de besturing van het onderwijs te bevorderen en de relatie met de schoolbestuurders warm te houden.

Entameer een brede discussie over de vraag waar de inspectie toezicht op houdt: de kwaliteit van het onderwijs, de kwaliteit van de besturing van het onderwijs of beide. Beide kennen legitieme voor- en nadelen en inmiddels beginnen we de doorwerking van het bestuurlijke toezicht in de praktijk steeds beter te begrijpen. We signaleren zowel enthousiasme als bedenkingen. Dat legitimeert een sectorbrede dialoog over de wijze waarop de rol van de inspectie bijdraagt aan de (waarborging van) de kwaliteit van het onderwijs.

Investeer in het samen leren door schoolbestuurders bij de versterking van de bestuurlijke kwaliteitszorg.

Onderzoek wat de uitwerking van dit gegeven is in het voortgezet onderwijs.

Heb in de tweede jaargang van de pilot, wanneer dit nodig is, meer tijd en aandacht voor de vraagstelling van de bestuurder en stel directe betrokkenheid van de bestuurder in het traject als voorwaarde voor deelname. Zorg voor voldoende collectieve reflectiemomenten voor de adviseurs ten aanzien van hun rol als procesbegeleider.