

Bestuurders in beweging

Verkenning naar de rol van bestuurders van onder- en bovengemiddeld presterende scholen in het voortgezet onderwijs

Achtergronden bij het onderzoek

Maart 2019

Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
2 Context: de rol van bestuurders ten aanzien van onderwijskwaliteit	4
2.1 De rol van onderwijsbesturen in het voortgezet onderwijs	4
2.2 Een nieuw onderzoekskader van de inspectie	4
2.2.1 Vierjaarlijks onderzoek door de inspectie	5
2.2.2 Onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur	5
2.2.3 Vervolgtoezicht	5
3 Onderzoeksontwerp	7
3.1 Onderzoeksvraag	7
3.2 Onderzoeksopzet	7
3.3 Onderzoeksgroep	8
4 Thema's volgens de bestuurders	9
4.1 Thema's volgens bestuurders met een als zwak of onvoldoende beoordeelde afdeling	9
4.2 Thema's volgens bestuurders met bovengemiddeld presterende scholen	11
5 Bronnen	14

1 Inleiding

De afgelopen jaren is vanuit verschillende perspectieven meer aandacht voor onderwijsbesturen ontstaan. Zowel vanuit het onderwijsveld zelf als vanuit de maatschappij en ook door het ministerie en het toezicht wordt met meer aandacht gekeken naar de rol van bestuurders. De rol van bestuurders ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs verdient daarbij speciale aandacht. Sinds de invoering van het huidige onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs in augustus 2017 beoordeelt de inspectie besturen in het voortgezet onderwijs zelf op hun rol ten aanzien van de onderwijskwaliteit op de scholen binnen hun bestuur. Dat was voorheen niet het geval.

Hoe zien bestuurders hun rol ten aanzien van de onderwijskwaliteit? En wat betekent dit voor hun bestuurlijk handelen? *Leren verbeteren* voerde een eerste verkenning uit. We onderzochten hoe bestuurders aankijken tegen hun verantwoordelijkheid ten aanzien van onderwijskwaliteit. We interviewden bestuurders die vanwege kwaliteitsproblemen binnen hun bestuur met dit thema bezig zijn en bestuurders met bovengemiddelde onderwijskwaliteit binnen hun bestuur. De opbrengsten van deze verkenning zijn gepubliceerd in *Bestuurders in beweging | Publieksversie*. Deze publicatie bevat de achtergronden van het onderzoek.

In dit document beschrijven we de context van de rol van bestuurders ten aanzien van de onderwijskwaliteit. Vervolgens gaan we in op het onderzoeksontwerp en geven we een overzicht van de ruwe opbrengsten van de verkenning. Afgesloten wordt met een lijst van bronnen waarvan binnen dit onderzoek gebruik is gemaakt.

2 Context: de rol van bestuurders ten aanzien van onderwijskwaliteit

2.1 De rol van onderwijsbesturen in het voortgezet onderwijs

De wettelijke rol van onderwijsbestuurders is vastgelegd in de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO). Deze wet beschrijft verplichtingen waaraan schoolbesturen moeten voldoen en op basis van deze wet zijn schoolbesturen verantwoordelijk voor onder andere het aanbod, het bestrijden van achterstanden, een ononderbroken ontwikkelproces, de sociale, psychische en fysieke veiligheid van de leerlingen en een doelmatige en rechtmatige besteding van de Rijksbekostiging. Ook is in de wet beschreven dat onderwijsbestuurders zorg moeten dragen voor de kwaliteit van het onderwijs door een kwaliteitszorgsysteem uit te voeren (art. 23a en 24, vierde lid, WVO) en verantwoording af moet leggen aan belanghebbenden: ouders, medezeggenschapsorganen, het intern toezicht en de overheid (art. 24a, 24d, 24e, 24e1, WVO en 103 WVO en de WMS).¹

In 2015 heeft de VO-raad, de sectororganisatie van het voortgezet onderwijs waarin de onderwijsbesturen zijn vertegenwoordigd, een Code Goed Bestuur vastgesteld. Deze governancecode vormt de basis voor het realiseren van een cultuur en praktijk van goed bestuur in het voortgezet onderwijs en is van toepassing op de leden van de VO-raad. Voor de 47 richtlijnen in deze code geldt de status 'pas toe of leg uit', voor zes regels geldt dat zij moeten worden nageleefd en als lidmaatschapseisen van de VO-raad gelden.²

Goed bestuur is volgens de governancecode gericht op de bevordering van de kwaliteit van het onderwijs.³ Een van de centrale uitgangspunten van de code is het bedienen van publieke belangen. Daarbij wordt ten aanzien van onderwijskwaliteit genoemd dat in het gedrag van bestuurders tot uiting moet komen dat zij verantwoordelijkheid nemen voor goed onderwijs voor de leerlingen en met de onderwijsorganisatie streven naar optimale leer-, ontwikkel- en vormingsresultaten bij de leerlingen.⁴ In de zes lidmaatschapseisen is niets opgenomen ten aanzien van bestuurders en hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. In de richtlijnen is onder *Taak en werkwijze* ten aanzien van onderwijsbestuurders wel opgenomen dat zij verantwoordelijk zijn voor onder andere de realisatie van de doelstelling, prestaties en de kwaliteit van onderwijs.⁵ In de overige 44 richtlijnen wordt de kwaliteit van het onderwijs of het zicht hierop niet expliciet genoemd en worden hier geen verwijzingen naar gemaakt.⁶

2.2 Een nieuw onderzoekskader van de inspectie

De inspectie houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs. Sinds 2017 is een nieuw onderzoekskader van kracht voor het toezicht op het voortgezet onderwijs. Als uitgangspunt voor het onderzoekskader wordt genoemd dat het eigenaarschap van de onderwijskwaliteit bij besturen en hun scholen ligt: het bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs. Elk bestuur heeft zijn eigen proces om de onderwijskwaliteit te waarborgen en te ontwikkelen; dat specifieke eigen proces wordt uitgangspunt in het toezicht. Daarom hanteert de inspectie een bestuursgerichte aanpak. Naarmate besturen en scholen een beter proces van aansturing en borging hanteren, bieden zij meer betrouwbare informatie over de kwaliteit van hun onderwijs en geeft de inspectie vertrouwen en meer ruimte. Voor de uitvoering hiervan is het voor de inspectie van belang dat zij zicht hebben op de financiële continuïteit van besturen en op risico's bij scholen ten aanzien van de onderwijskwaliteit. Als blijkt dat een school niet voldoet aan de basiskwaliteit, dan zijn de interventies van de inspectie erop gericht dat het bestuur

¹ Wet Voortgezet Onderwijs

² VO-raad (2015) Code Goed Onderwijsbestuur VO, pag. 3.

³ Idem, pag. 3

⁴ Idem, pag. 8

⁵ Idem, pag. 12

⁶ In 2019 werkt een werkgroep vanuit de VO-raad op basis van het adviesrapport *Betekenisvol besturen* van de commissie Bonhof aan een actualisatie van de Code Goed Onderwijsbestuur VO.

ervoor zorgt dat de school binnen een aanvaardbare hersteltermijn aan de betreffende deugdelijkheidseisen voldoet. Ditzelfde geldt voor tekortkomingen die zij op het niveau van het bestuur constateren.

2.2.1 Vierjaarlijks onderzoek door de inspectie

De inspectie voert jaarlijks een prestatieanalyse uit en eens in de vier jaar een onderzoek naar de kwaliteitszorg en ambitie en het financieel beheer door het bestuur. Daarbij kijkt de inspectie ten eerste of het bestuur de onderwijskwaliteit goed in beeld heeft, zo nodig verbeteringen doorvoert en of de financiën op orde zijn. Doel van het onderzoek naar kwaliteitszorg is vast te stellen of het bestuur een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg hanteert, waarmee het de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs garandeert en tot verdere kwaliteitsverbetering stimuleert. Daarbij is onder andere de volgende deelvraag geformuleerd: heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op de verbetering van de onderwijskwaliteit?

Startpunt van dit onderzoek is de verantwoording hierover door het bestuur zelf. Om te zien in welke mate het bestuur effectief de kwaliteit bewaakt en verbetert, doet de inspectie daarnaast onderzoek bij scholen. Met het gesprek met het bestuur heeft de inspectie als doel een voorlopig beeld te verkrijgen van de prestaties en ontwikkelingen van bestuur en scholen en de inrichting van het onderzoek op hoofdlijnen te bepalen. Het resultaat van dit gesprek bestaat uit afspraken over de selectie van scholen waar verificatieonderzoek, kwaliteitsonderzoek of een onderzoek naar goede scholen plaatsvindt.

2.2.2 Onderzoek naar de kwaliteitszorg van het bestuur

Om te onderzoeken of de kwaliteitszorg van het bestuur op orde is, voert de inspectie de volgende onderzoeksactiviteiten uit: documentonderzoek, expertanalyse, gesprekken met sleutelfiguren, en verificatieonderzoek bij een selectie van scholen.

Het kwaliteitsgebied *Kwaliteitszorg en ambitie* bestaat uit drie standaarden. De eerste standaard betreft de kwaliteitszorg: KA1. Kwaliteitszorg: Het bestuur en de scholen hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs. Basiskwaliteit is daarbij geformuleerd als:

Het bestuur zorgt voor een stelsel van kwaliteitszorg op de scholen. Dit stelsel staat uitgewerkt in het /de schoolplan(nen) van de scholen. Vanuit dit stelsel bewaakt en bevordert het bestuur de kwaliteit van het onderwijsproces en de leerresultaten.

Het bestuur en de scholen hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Er zijn toetsbare doelen geformuleerd en er wordt regelmatig geëvalueerd of deze doelen worden gehaald. De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd en waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en scholen maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk.

In de praktijk blijkt de inspectie op zoek naar een kwaliteitszorgsysteem dat zowel door het bestuur als door de scholen wordt herkend en toegepast, en waarin dus een wisselwerking plaatsvindt tussen het bestuur en zijn scholen.

2.2.3 Vervolgtoezicht

Bij het vervolgtoezicht staat de volgende vraag centraal: wat moet op basis van de inspectieoordelen worden hersteld of verbeterd en welke rol krijgt het bestuur zelf bij de monitoring en beoordeling van dit herstel of de verbetering? Een bestuur dat niet aan de deugdelijkheidseisen voor kwaliteitszorg of financieel beheer voldoet krijgt een opdracht tot herstel. De mate waarin de inspectie directief optreedt bij het bepalen van de herstelopdracht is mede afhankelijk van de ernst en omvang van de tekortkomingen en de omgevingsfactoren die op het niet naleven van invloed zijn.

Als bij besturen ernstige tekortkomingen zijn vastgesteld op het gebied van de kwaliteitszorg en/of de financiën, en het bestuur heeft deze niet binnen de afgesproken termijn hersteld, dan kan de inspectie een onderzoek doen naar

het bestuurlijk handelen. Een onderzoek bestuurlijk handelen kan leiden tot afspraken met het bestuur teneinde alsnog herstel te realiseren, tot een bekostigings sanctie of tot een voordracht bij de minister met een advies over de sancties die de minister kan treffen op basis van de wet. De minister kan op basis van de voordracht een aanwijzing geven of tot opschorting of inhouding van de bekostiging overgaan. In uitzonderlijke gevallen kan een situatie ontstaan waarin de interventiemogelijkheden van de inspectie zijn uitgeput en waarin de inspectie er geen vertrouwen in heeft dat het bestuur erin zal slagen om de afspraken ten aanzien van de noodzakelijke verbeteringen binnen een redelijke termijn na te komen. Dit kan het geval zijn bij een combinatie van aanhoudende risico's ten aanzien van de kwaliteit in combinatie met risico's ten aanzien van het financieel beheer.

In het nieuwe onderzoekskader van de inspectie bestaat expliciete aandacht voor de kwaliteitszorg op het niveau van het bestuur. Gezien de verantwoordelijkheid van bestuurders voor de kwaliteit van het onderwijs moeten zij een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg hanteren, waarmee de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs worden gegarandeerd en verdere kwaliteitsverbetering wordt gestimuleerd. De bestuursgerichte aanpak houdt in dat de inspectie aansluit bij deze verantwoordelijkheid van besturen. Naarmate besturen en scholen een beter proces van aansturing en borging hanteren, bieden zij meer betrouwbare informatie over de kwaliteit van hun onderwijs.

In het oude inspectiekader lag bij kwaliteitsproblemen de focus op de school of de betreffende afdeling met kwaliteitsproblemen. In het nieuwe kader bestaat vanuit de waarborgfunctie op dit punt expliciete aandacht voor de rol van het bestuur. Als blijkt dat een school niet voldoet aan de basiskwaliteit, dan zijn de interventies van de inspectie erop gericht dat het bestuur ervoor zorgt dat de school binnen een aanvaardbare hersteltermijn aan de betreffende deugdelijkheidseisen voldoet. Bestuurders moeten zich, wanneer kwaliteitsproblemen zich op een van de scholen voordoen, nu ook zelf verantwoorden over hun eigen interventies ten aanzien van de onderwijskwaliteit, in plaats van dat alleen de schoolleiders dit doen.

De inspectie beoordeelt sinds 2017-2018 dus de kwaliteitszorg op bestuursniveau en kijkt tevens naar de rol van het bestuur wanneer kwaliteitsproblemen op een afdeling of school aanhouden. Het nieuwe onderzoekskader geeft bestuurders daarmee mogelijk aanleiding anders te gaan handelen als het gaat om (zicht op) onderwijskwaliteit.

3 Onderzoeksontwerp

Het actuele onderzoekskader van de onderwijsinspectie, dat sinds augustus 2017 wordt gehanteerd, kan voor bestuurders aanleiding zijn anders te gaan handelen als het gaat om onderwijskwaliteit. Over een dergelijke eventuele gedragsverandering is nog weinig informatie beschikbaar. Interessant is of de bestuurlijke standaard tot een andere rolopvatting en tot daadwerkelijk ander gedrag (andere interventies) leidt bij bestuurders. Dit onderzoek had als doel een eerste verkenning uit te voeren naar de rolopvatting en het gedrag van bestuurders ten aanzien van onderwijskwaliteit. Centrale vraag: hoe kijken bestuurders aan tegen hun verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit en hoe vullen zij deze in?

3.1 Onderzoeksvraag

Hoe ervaren en vervullen onderwijsbestuurders in het voortgezet onderwijs hun rol ten aanzien van (zicht op) onderwijskwaliteit?

We onderzochten de volgende deelvragen:

- Hoe zien zij hun rol?
- Wat vinden zij hierin belangrijk?
- Hoe zien zij de rol van schoolleiders?
- Hoe houden zij zicht op onderwijskwaliteit binnen hun organisatie?
- Hoe is hun systeem van kwaliteitszorg ingericht?
- Op welke manier vergaren zij informatie?
- Welke interventies zetten zij in?
- Hoe ervaren zij de rol van de inspectie?
- Hoe kijken zij naar het nieuwe onderzoekskader?

3.2 Onderzoeksopzet

We werkten vanuit een specifieke wetenschapsfilosofische positie, te weten het interpretivisme. De kern van deze positie is dat de werkelijkheid sociaal wordt geconstrueerd. Om als onderzoeker deze werkelijkheid beter te leren kennen en begrijpen, vraagt dit dat het onderzoeksobject alle ruimte krijgt om zijn/haar verhaal te doen.

De selectie van data heeft plaatsgevonden via *purposive sampling*. Er is bewust gekozen voor bestuurders die vanuit de onderzoeksvraag relevant zijn. De bestuurders zijn, met andere woorden, vanuit de inhoud (lees: de onderzoeksfocus) strategisch geselecteerd. De *sampling*-criteria:

- Een aantal bestuurders die in de periode 2016-2018 een afdeling hadden die door de inspectie als zwak (op basis van het toezicht voor augustus 2017) dan wel onvoldoende (op basis van het nieuwe onderzoekskader na augustus 2017) is beoordeeld.
- Een kleiner aantal bestuurders met scholen die volgens de inspectie op onderwijskwaliteit bovengemiddeld presteren.

Deze onderzoeksgroep heeft ervaring met het thema (zicht op) onderwijskwaliteit. Ofwel doordat zij met problemen op het gebied van onderwijskwaliteit op een van hun afdelingen werden geconfronteerd, ofwel doordat zij vergevorderd zijn op het gebied van onderwijskwaliteit.

Via semigestructureerde diepte-interviews zijn van september 2018 tot en met januari 2019 data gegenereerd. Deze vorm van interviewen geeft bestuurders de mogelijkheid hun interpretatie van de thematiek grondig uiteen te zetten. De interviewer gaat weliswaar met een interviewleidraad op basis van een aantal thema's het gesprek in, toch is het mogelijk dat de respondent onderwerpen aandraagt die niet terugkomen in de leidraad. De geïnterviewde kan dus vertellen wat hij/zij belangrijk vindt. Niet onbelangrijk als men zijn belevingswereld wilt leren kennen.

Tijdens de interviews zijn de volgende praktische technieken toegepast:

- *Probes*: dit zijn korte vragen die om meer toelichting of verheldering vragen. Hiermee tracht de onderzoeker de geïnterviewde meer te laten uitweiden of verhelderen, wat leidt tot rijkere antwoorden.
- *Empathetic interviewing*: de interviewer blijft niet per se altijd objectief en neutraal, waar relevant toont hij zijn mening. Het voordeel hiervan is dat het vooral bij gevoelige onderwerpen eerlijkheid en openheid stimuleert, omdat de interviewer gezien wordt als bondgenoot.

De interviews werden *verbatim* getranscribeerd. Dat wil zeggen: er wordt in de transcripties niet afgeweken van hetgeen de bestuurders zeggen. De uitgeschreven transcripten vormen de ruwe data. Door middel van een inhoudsanalyse wordt er gezocht naar relevante *thema's*. Deze analyse bestaat uit een tweetrapsraket:

- een analyse per interview;
- een overkoepelende analyse (= *second level coding*).

Wat is een thema? Simpel gezegd: de onderwerpen die de bestuurder belangrijk lijkt te vinden. Een ander woord voor thema is categorie of label. Een voorbeeld van een techniek om een thema te herkennen: *indigenous categorising*. Hierbij zoekt de onderzoeker naar bepaald typisch taalgebruik of jargon. Denk aan woorden of formuleringen die voor de geïnterviewde normaal lijken om te gebruiken, maar waarvan lang niet iedereen de betekenis kent.

Vervolgens vergelijken we de thema's, ofwel toegekende labels, van verschillende interviews om te zien welke thema's overeenkomen of op elkaar lijken en eventueel geclusterd kunnen worden in een overkoepelend thema. Dit tweede niveau van categoriseren leidt tot het zichtbaar worden van patronen in de verschillende interviews. Deze patronen geven antwoord op vragen als welke verbanden tussen de interviews er te vinden zijn en welke thema's opvallend zijn en veel terugkomen.

3.3 Onderzoeksgroep

Bij de selectie van de te onderzoeken besturen is gestuurd op diversiteit ten aanzien van onder andere de ligging van het bestuur (regio), de omvang van het bestuur (aantal scholen en aantal leerlingen) en de denominatie. Vanwege de gewenste openheid in de interviews hanteren we in de rapportage van het onderzoek volledige anonimiteit voor de geïnterviewde bestuurders. De onderzoeksgroep bestaat uit:

- veertien bestuurders met een in de periode 2016-2018 door de inspectie als zwak of onvoldoende beoordeelde afdeling, waarbinnen:
 - tien bestuurders ten tijde van het betreffende oordeel werkzaam waren als bestuurder en vier bestuurders na het oordeel als bestuurder bij de organisatie startten;
 - één eenpitter en dertien meerpitters;
 - negen eenhoofdige en vijf meerhoofdige colleges van bestuur;
- vijf bestuurders met in 2018 volgens de inspectie bovengemiddelde presterende scholen, waarvan:
 - één eenpitter en vier meerpitters;
 - vier eenhoofdige en één meerhoofdige college(s) van bestuur.

4 Thema's volgens de bestuurders

Onderstaand geven we een overzicht van de thema's die uit de interviews naar voren komen. Dit is de geordende opbrengst van het eerste niveau van coderen en deze thema's geven zicht op wat bestuurders belangrijk vinden. Hierbij maken we een onderscheid tussen de opbrengsten op basis van de interviews met de bestuurders met een zwakke of onvoldoende afdeling en de interviews met bestuurders met volgens de inspectie bovengemiddelde onderwijskwaliteit.

4.1 Thema's volgens bestuurders met een als zwak of onvoldoende beoordeelde afdeling

Bestuurder

- Rol en taakopvatting
 - Stip op de horizon bepalen
 - Het 'wat'
 - Normenkader ontwikkelen
 - Bedrijfsvoering én onderwijsinhoud
 - Hard en zacht
 - Maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid
 - Rolvastheid
 - Zichtbaarheid
 - Verantwoording en transparantie
- Onderwijs in portefeuillevordering
 - Verschillende expliciete keuzes
 - Belang van kennis van onderwijsinhoud op basis van eigen achtergrond
- Interventies
 - Vragen stellen, bevragen
 - 'Verplatten' van organisatie (tussenslagen verwijderen)
 - Stuurgroep formeren
 - Scholleiding vervangen
 - Extern oordeel inzetten (bijv. inspectie, externe audit)
- Ten aanzien van nieuwe onderzoekskader
 - Nieuw gedrag door nieuw onderzoekskader
 - Ambivalentie over nieuwe verantwoordelijkheid
 - Ongewenste effecten

Rector/directie/schoolleiding

- Rol en taak
 - Sturen
 - Het 'hoe'
 - Onderwijskundig leider
 - Eigenaarschap – zij zijn *in the lead*
 - Verantwoordelijkheid
 - Managementovereenkomst
 - Belang van juiste persoon/kwaliteit
- Relatie bestuurder-rector/schoolleider
 - Eerlijkheid en openheid
 - Veiligheid en vertrouwen
 - Ruimte en autonomie
 - Congruentie binnen organisatie, naar docenten ruimte en eigenaarschap

Kwaliteitszorgmedewerker

- Aantal keer op initiatief bestuur bij gesprek aanwezig
- Rol in ontwikkeling
- Aanspreekpunt kwaliteitszorg

Raad van toezicht

- Rolvastheid
 - Rol is niet meebesturen
 - Vragen stellen

Kwaliteitszorgsysteem (breed)

- Is bij alle gesproken besturen in ontwikkeling, bezig met zicht op kwaliteit
- P&C-cyclus
- Plan
 - Strategisch beleid
 - Schoolplannen
- Check: info over kwaliteit onderwijs via:
 - Harde informatie
 - ▶ Data verzamelen
 - ▶ MaRap, kwartaalrapportages
 - ▶ Indicatoren
 - ▶ Dashboard, maar ook één maal bewust niet vanwege eigenaarschap scholen
 - ▶ Normenkader
 - ▶ Tevredenheidsonderzoek
 - ▶ Klachten
 - ▶ Uniformeren
 - ▶ Stelselmatig, cyclisch meten, trend in beeld
 - Zachte informatie
 - ▶ Medewerker kwaliteit
 - ▶ Medewerker hrm
 - ▶ Audits, collegiale consultatie, proefinspectie
 - ▶ Zelf aanwezig zijn bij terugkoppeling inspectiebezoek
 - ▶ Schoolbezoeken (is beeld congruent?)
 - ▶ Rondje langs MR'en, leerlingenraden
- Overleggen over op bovenstaande wijze verkregen informatie
- Handig mee omspringen
- Tevredenheid over schaalgrootte:
 - Kleinschalig: er dicht op zitten, zichtbaarheid
 - Grootschalig: gespecialiseerde staf

Cultuur

- Intrinsieke motivatie
- Visie
- Verantwoordelijkheid voelen en nemen
- Aanspreken
- Veiligheid en vertrouwen
- Eerlijkheid en openheid
- Professioneel statuut

Onderwijs

- Onderwijsinnovatie, inspelen op leerling-populatie en individuele behoeften
- Eigenaarschap docenten

Inspectie

- Mening over (uitgangspunten van) onderzoekskader
- Effecten inspectiekader
 - Indekken
 - Uniformeren
 - Minder kansen bieden
 - Controlemodus
- Bestuurders die aangeven dat ze geen ander gedrag vertonen
- Relatie met inspectie
 - Proactief handelen, uitnodigen om langs te komen
 - Partner
 - Kritiek op werkwijze, bijvoorbeeld context niet meenemen
- Impact oordeel inzetten om beweging te creëren, inzicht in waar allemaal naar gekeken wordt
- Oordeel inspectie voor ouders niet altijd relevant

Risico's

- Onderwijs innoveren als de basis niet goed is
- Directiewisselingen
- Afglijdingsproces
- Afgeleid bijvoorbeeld door nieuwbouw

4.2 Thema's volgens bestuurders met bovengemiddeld presterende scholen

Bestuurder

- Rol en taakopvatting
 - Het 'wat'
 - Lange termijn
 - Bevragen
 - Ruimte en vertrouwen geven
 - Experimenten toelaten
 - Sturen op uitvoering strategisch beleidsplan: stelselmatige aandacht voor strategische keuzes en doelen en tussentijdse resultaten
 - Buitenkant: huisvesting, geld, pr, privacy
 - Begroting
 - Overzicht houden en ontwikkelingen aan elkaar verbinden
 - Op cultuur sturen, bewaken van cultuur (sturende uitgangspunten van organisatie)
 - Kwaliteitszorg agenderen, stimuleren en faciliteren
 - Zoeken naar draagvlak
 - Diep de organisatie in, voelen wat in de organisatie leeft
- Interventies
 - Regelmatig op de scholen komen, het gesprek aangaan
 - Alle scholen langslopen
 - Niet in leerlingvolgsysteem /dashboard kijken, je laten informeren, gesprek
 - Stelselmatig gesprek met rectoren
 - Maatwerk in interventies, er dichterbij gaan zitten
 - Niet pas interveniëren als het fout is gegaan

- En verder
 - Bestuurder zelf leraar geweest, voor de klas gestaan
 - Rol is niet veranderd naar aanleiding van het kader
 - Zachte elementen, sfeer, gevoel: werkt als vroegsignalering
 - Zelf leren
 - ▶ Persoonlijke coach hebben
 - ▶ Bestuurlijke visitatie 3x
 - ▶ Extern netwerk, VO-raad

Rector/directie/schoolleiding

- Rol
 - Het 'hoe'
 - Leiderschap
 - Integraal verantwoordelijk
 - Onderwijskundig boegbeeld
 - Rapporteren, verantwoording afleggen over doelrealisatie
 - Vraagstukken zien
 - Eigenaarschap, *in the lead*
 - Belang van goede directeur
 - Managementcontract

Kwaliteitszorgmedewerker/-coördinator

- Bovenschools, maar ook per school eigen afdeling en medewerker
- Rol
 - Controleren of gegevens ingeleverd zijn
 - Analyse maken van opbrengsten en rapporteren
 - Op proces sturen, grip houden
 - Is niet verantwoordelijk, maar zorgt dat dingen aangejaagd worden
 - Bestuurder adviseren

Kwaliteitszorgsysteem (breed)

- Plan
 - Een met elkaar ontwikkelde visie en missie, draagvlak binnen scholen
 - Heel serieus nemen van planningscyclus: strategisch beleidsplan, schoolplannen, directieplan, jaarplan scholingsplan, koppeling daartussen, concrete doelen
 - Pedagogisch-didactische visie samen ontwikkelen
- Check
 - Harde data
 - ▶ Indicatoren
 - ▶ Goed inzicht in data
 - ▶ Data snel hebben
 - ▶ Dashboard
 - ▶ Alertheid op glijdend teruglopen
 - ▶ Vroegsignalering
 - ▶ Risico als meerdere indicatoren verschuiven
 - ▶ Applicatiebeheerder
 - ▶ Teamleiders moeten aangeven welke data ze nodig hebben
 - Zachte data
 - ▶ Visitaties, audits scholen
 - ▶ Tevredenheid
 - ▶ Gevoel, sfeer, cultuur

- Act
 - Sturen op vaksecties (knelpunten, overstap onderbouw-bovenbouw, curriculum en teams (afstroom opstroom))
 - Inzetten extern oordeel, vreemde ogen
 - ▶ Audits
 - ▶ Visitaties
 - ▶ Leren verbeteren
 - Afdeling onderwijskwaliteit (en innovatie)

Cultuur

- Niet vertrouwen op systeem, cultuur is belangrijk
- Cultuur van kwaliteit, verbetercultuur
- Iedereen is verantwoordelijk voor kwaliteitszorg
- Continu aandacht voor resultaten
- Met elkaar leren, lerende cultuur, professionele leergemeenschappen
- Academie
- Experimenten durven aangaan
- Gepassioneerd werken
- Warme sfeer, veiligheid
- Vertrouwen geven
- Aandacht persoonlijke ontwikkeling
- Bottum-up

Risico's

- Kan snel misgaan
- Surfen op eigen succes
- Sterke groei, dingen blijven liggen
- Familiecultuur

5 Bronnen

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018). Wet op het Voortgezet Onderwijs.
- Inspectie van het onderwijs (2018). Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op het voortgezet onderwijs.
- VO-raad (2015). Code Goed Onderwijsbestuur VO.