

Geslaagde eerste bijeenkomst leergang Regie op onderwijskwaliteit

Hoe stuur je zo dat de onderwijskwaliteit kan groeien?

Hoe zorg je als schoolbestuurder dat de kwaliteitszorg in je organisatie je scholen effectief ondersteunt bij het bieden van goed onderwijs? Die vraag staat centraal bij de leergang Regie op onderwijskwaliteit voor gevorderde bestuurders. Tijdens de eerste bijeenkomst bleek dat de deelnemers met uiteenlopende eigen ontwikkelvragen aan de slag willen.

Uitgangspunt bij deze leergang van de PO-Raad, ontwikkeld door B&T academie, is het model Regie op onderwijskwaliteit.

+ Gespreksmodel



PO RAAD

B&T academie

verantwoord veranderen

Begin maart 2020 kwamen de deelnemers, schoolbestuurders van uiteenlopende onderwijsorganisaties in heel Nederland, samen voor de eerste bijeenkomst. Deze richtte zich op kennisname van elkaars ontwikkelvragen en een verkenning van het begrip 'kwaliteit'.

Ontwikkelvragen

De onderwijsbestuurders gaan tijdens de leergang op zoek naar antwoorden op hun eigen ontwikkelvragen. Deze lopen uiteen. Een greep uit de vragen:

- Hoe krijg ik een goede structuur in mijn kwaliteitsbeleid?

- Welke instrumenten dragen bij aan onze kwaliteit? En hoe kan ik het beste de kwaliteitscultuur die er nu is, borgen en verantwoording vergemakkelijken?
- Hoe stuur ik binnen een groeiende, sterk ontwikkelende organisatie op eenduidige kwaliteit, rekening houdend met de authenticiteit van diverse scholen?
- Ik wil graag een meer (positief) kritische attitude ontwikkelen ten aanzien van de kwaliteit van de scholen. Minder genoeg nemen met sec 'blauwe ogen'. Met behoud van onze vertrouwensbasis.
- Hoe kan ik een positief kritisch feedbackgesprek voeren over onderwijskwaliteit, zonder een administratieve cijfermatige belasting van directies?
- Hoe kan ik directeuren zo positioneren dat zij eigenaarschap tonen?
- Hoe krijg ik zicht op de zachte kant van kwaliteit op mijn scholen?
- Hoe communiceer je in begrijpelijke taal over de resultaten?

Zicht op de kwaliteit

Voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit is het nodig dat je hier goed zicht op hebt. Hoe krijg je dat voor elkaar? Een bestuurder: "Ik volg de leerlingaantallen wekelijks. En ik houd vier keer per jaar een gesprek met mijn schoolleidingen over resultaten, ziektecijfers, klachten en dergelijke." Een ander reageert: "En de zachte kant? Kijk je daar ook naar?" De eerste spreker: "Die vind ik veel lastiger boven water te krijgen." De ander: "Dat is inderdaad lastig. Zelf drink ik elke veertien dagen tussen acht uur en half negen op één van onze scholen koffie met het team. Ik spreek dan op de gang ook kinderen aan. Dan merk je zóveel."

Positionering

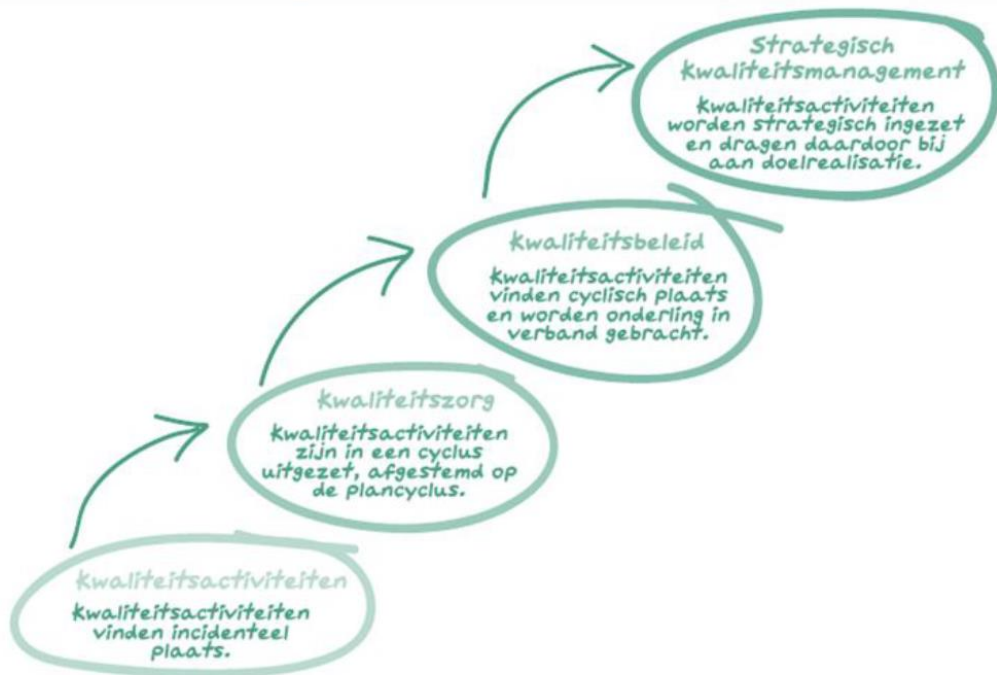
Een soepel samenspel van bestuur, stafbureau, raad van toezicht en gmr helpt bij het komen tot goed onderwijs. Welke positionering van deze verschillende partijen werkt het beste voor de deelnemers? "Ik zou onze opstelling graag meer in een kring zien, met meer rolname van de directeuren", zegt één van de bestuurders. "Dan kunnen we elkaar kritische feedback geven. Samen kunnen we dan kijken: wat levert onze inzet op in de school? Ik wil zo veel mogelijk tafels mee laten denken en minder sturen en besturen. Er moet meer ruimte komen voor passie en talent. Het punt is alleen: als het er op aan komt, ben ik een controlfreak. Ik moet echt meer op mijn handen gaan zitten."

"Onze directies zijn nog niet stabiel genoeg. Zij moeten meer naar elkaar toegroeien en gaan samenwerken. Ik moet met hen een slag maken. Ik vraag me af wat er, als ik nu zou stoppen, nog terecht zou komen van de weg die we samen hebben ingezet. Wij moeten echt de betrokkenheid en het eigenaarschap gaan stimuleren."

Een bestuurder van so-scholen: "Hoe kan ik stimuleren dat mijn medewerkers gaan nadenken over de kwaliteit van het onderwijs? Hoe krijg ik kritisch opbouwende feedback waar we wat mee kunnen? Ik zou om te beginnen graag een goede dialoogsessie organiseren." Een van de begeleiders: "Wat vind jij een goede dialoogsessie?" De deelnemer: "Een sessie waar feedback uit komt die we werkelijk kunnen inzetten voor verbeteringen. Ik heb daarnaast ook behoefte aan critical friends. Onze ouders zijn niet zo kritisch, die zijn vaak al heel blij dat hun kind bij ons een plek heeft gekregen. Ik denk dat ik bepaalde contacten ga vragen om eens kritisch met mij mee te kijken."

De ontwikkeling van kwaliteitsmanagement

+ Ontwikkeling kwaliteitsdenken

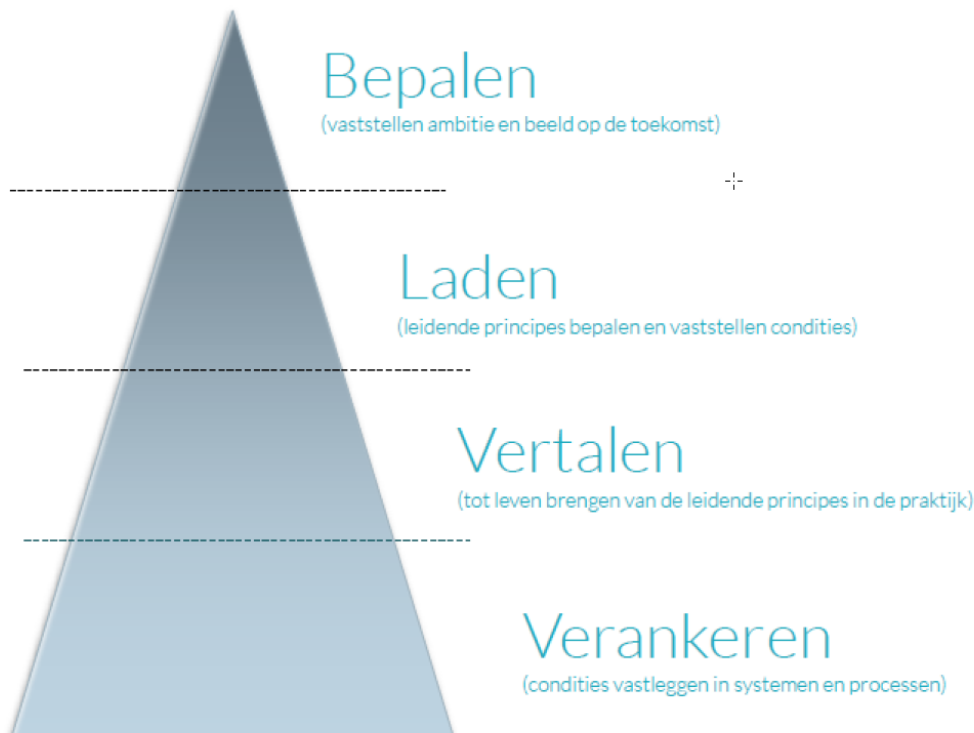


De leergang maakt onderscheid tussen vier fasen in de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement in scholen. In bovenstaand schema verloopt de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken van beneden naar boven. De evolutie begint onderaan, bij de onderwijsinstelling die kwaliteitsmanagement beschouwt als het incidenteel en ad hoc verzamelen en benutten van allerlei (sturings)informatie. In het volgende stadium is er al sprake van kwaliteitszorg: activiteiten worden periodiek, cyclisch en doelgericht ingezet, gekoppeld aan de beleidsontwikkeling (schoolplannen, verbeterplannen). Als je de verschillende kwaliteitscycli (denk aan de opbrengstenanalyse, tevredenheidsanalyse en de analyse van gegevens over bedrijfsvoering) in je organisatie met elkaar verbindt, krijg je kwaliteitsbeleid. In de laatste fase is er sprake van strategisch kwaliteitsmanagement: de onderwijsinstelling kan kwaliteitsmanagement strategisch benutten. De kwaliteitsactiviteiten dragen niet alleen bij aan het bewaken en verantwoorden van de kwaliteit, maar ook aan de realisatie van de organisatiestrategie. De centrale vraag is dan: hoe zorgen we dat wat wij doen daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van onze ambitie?

Bij de figuur Ontwikkeling kwaliteitsdenken verloopt de ontwikkeling stapsgewijs vanuit de praktijk. Men start een activiteit, zet deze cyclisch in en verbindt de cycli met elkaar. Zo

ontstaat gaandeweg strategisch kwaliteitsmanagement. In de Piramide van strategische ontwikkeling daarentegen verloopt de ontwikkeling omgekeerd.

+ Piramide van strategische ontwikkeling



B&T academie

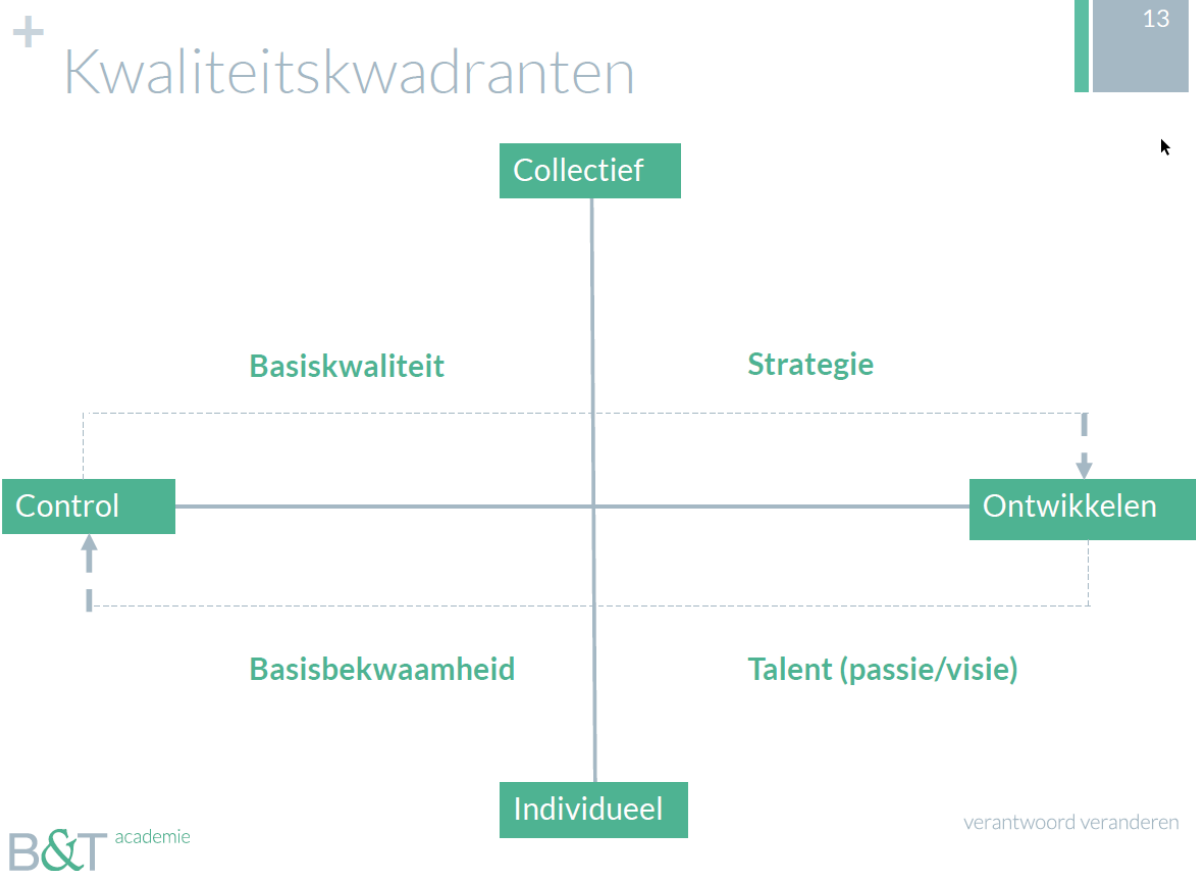
verantwoord veranderen

De Piramide van strategische ontwikkeling begint met de fase van het bepalen. Hierin stel je vast wat een leerling van jouw organisatie mag verwachten. Waar zijn wij op aanspreekbaar? In de tweede fase, laden, bepaal je de kaders: welke principes moeten leidend zijn? Waaraan toetsen wij ons systeem en ons gedrag om te kijken of deze principes nog altijd bijdragen aan de belofte aan onze leerlingen? Tijdens de derde fase, vertalen, worden die leidende principes concreet vertaald: wat betekent dit voor ons gedrag in de praktijk? Pas in de slotfase worden de principes verankerd in systemen en processen: hoe gaan we dit met elkaar organiseren? Daarbij moet je ook kunnen terugredeneren: lokt dit systeem/proces het gedrag uit dat past bij onze leidende principes en maken we zo onze belofte aan de leerling waar?

“Wij werken op beide manieren. Wij hebben het afgelopen jaar vooral vanuit het bottom-up schema onze koers bepaald. Daarin hebben we iedereen meegenomen, tot de leerlingenraden aan toe. Maar als het gaat om onderwijsopbrengsten, werken we volgens het top-down plaatje. We stellen doelen vanuit onze onderwijsresultaten. Dat tweede model vraagt veel meer sturing van ons. De inspectie-eisen vormen de basis. Daarbovenop leggen wij onze eigen ambities. Daarop sturen we met elkaar.”

Wat moet en wat mag groeien

Het vormgeven van kwaliteitsmanagement vraagt erom dat je zoekt naar een juiste balans tussen dat wat moet en dat wat mag groeien. Twee spanningsvelden komen hierbij vaak terug: het spanningsveld tussen het collectief (de organisatie) versus het individu én dat tussen beheersing ('control') en ontwikkeling/innovatie. Ze worden weergegeven in het volgende schema.



Een organisatie heeft als geheel een kracht en een ambitie of strategie. Maar het zijn de mensen in de organisatie die die kracht en ambitie in de praktijk brengen. En zij hebben ook ieder hun eigen talent en ambitie. Hoe verbind je deze twee werelden? Hoe benut je de belangen van beide, zonder de één dominant over de ander te laten zijn?

De tweede as is opgebouwd uit een tweetal begrippen: control versus ontwikkelen. In plaats daarvan kun je ook invullen: beheersen versus innoveren, of: verantwoordelijkheid versus verantwoordelijkheid. Beheersen gaat over de 'harde' kant van organiseren. Bijvoorbeeld over (minimale) normen, procedures, prestatieafspraken, monitoring en controle. Het gaat over het verbeteren van wat beter kan en moet, de reductie van fouten en het op orde brengen én houden van de basis. Ontwikkelen gaat over een eigen profiel, passie en talent.

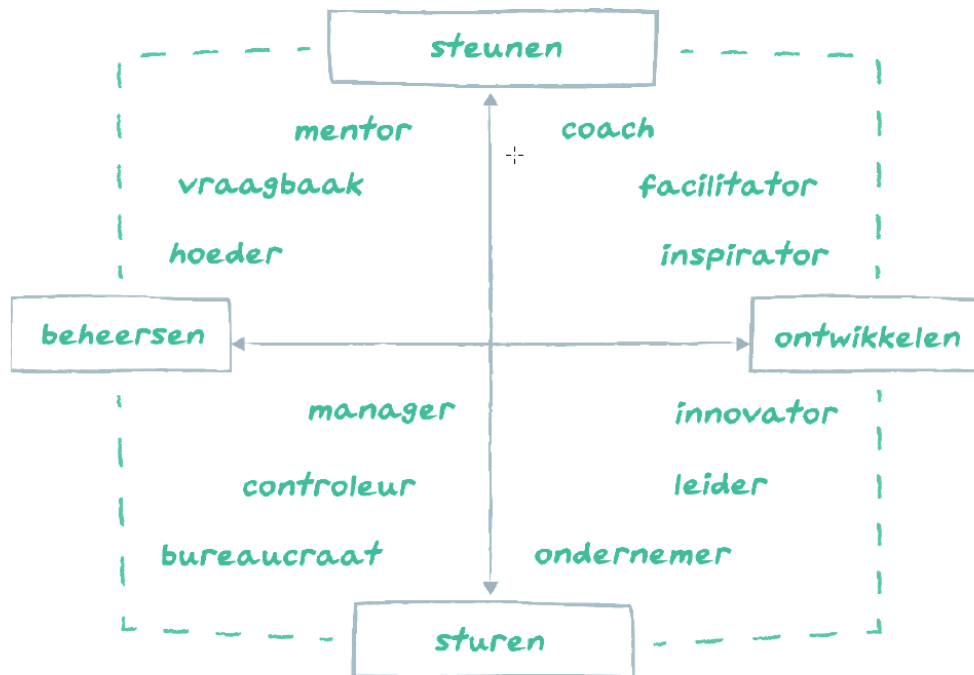
Hier staan het werken aan ambities, experimenteren, fouten mogen maken en innoveren centraal. Woorden als nieuwsgierigheid, uitblinken en ambitie hangen hiermee samen.

Zoeken naar evenwicht

Beide kanten, beheersen en ontwikkelen, spelen een belangrijke rol op zowel organisatieniveau (het niveau van het collectief) als op het niveau van de individuele professional. Door de beide assen ontstaan vier kwadranten. Elk van deze kwadranten vraagt aandacht binnen de organisatie, al kan de intensiteit van deze aandacht verschillen, afhankelijk van de ontwikkeling van de organisatie. Het is goed om ernaar te streven dat de vier kwadranten uit de bovenstaande afbeelding met elkaar in evenwicht zijn. Binnen ieder kwadrant zijn verschillende rollen van de leidinggevende te benoemen, met verschillend gedrag. Hierbij wordt de as collectief/individueel vervangen door steunen/sturen. De vraag is nu: welke rol vervul jij momenteel vooral?

“Zo één dimensionaal is de werkelijkheid niet”, vindt een deelnemer. “Je bent de hele dag aan het schakelen. Dat is juist de kunst.” Reactie van één van de begeleiders: “Het gaan ons om de zoektocht: waar staat jouw organisatie en welk beroep wordt er op jou gedaan? Tot welke rol word je uitgenodigd en vind je het wenselijk om die rol in te nemen? Welke rol vind je persoonlijk het meest lastig om in te vullen en welk gedrag heb je dan te ontwikkelen?”

+ Rol(len) leidinggevende



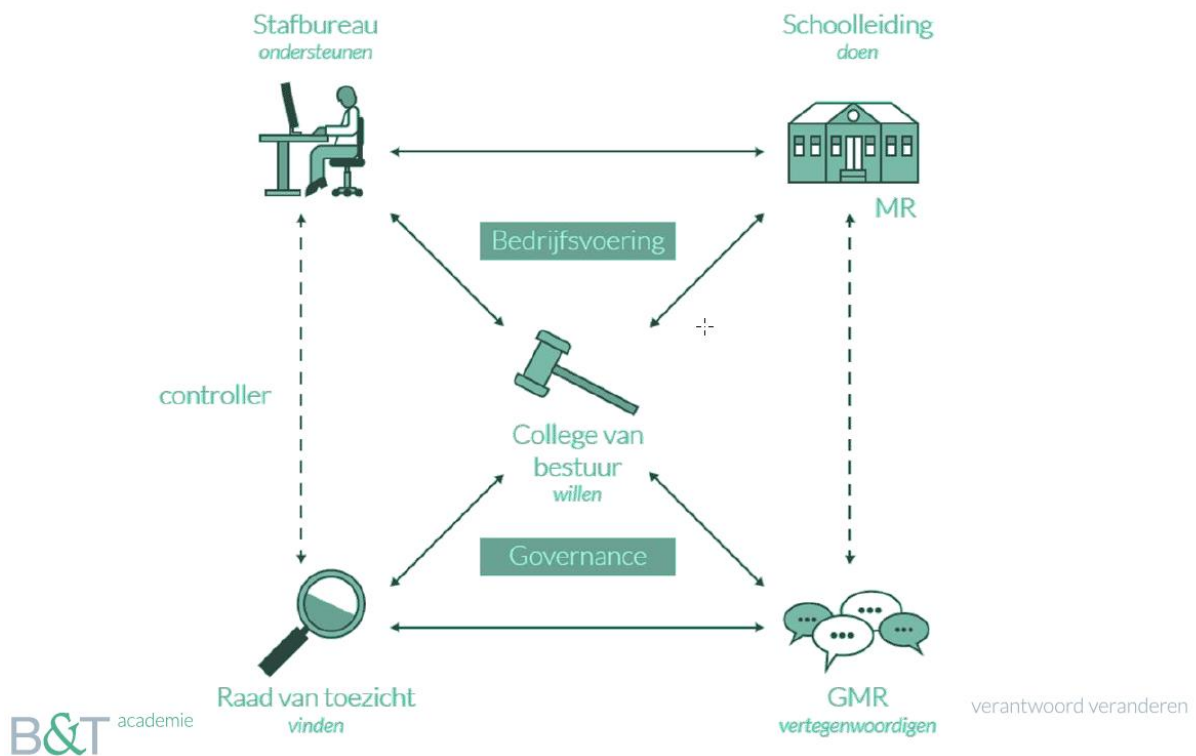
“Mijn organisatie heeft dingen nodig op het gebied van kwaliteit. Ze hebben lange tijd grote autonomie gehad. Inmiddels laat de kwaliteit wat te wensen over en willen ze meer sturing. Dat is niet mijn natuurlijke rol; ik ben liever degene die inspireert en faciliteert.”

“In moeilijke situaties doen mensen een totaal ander beroep op je. Dan gaat het ineens weer helemaal over sturen, leidinggeven, de basis op orde krijgen. Dat is heel belangrijk, want als de basis niet op orde is, komen je medewerkers niet tot ontwikkeling.”

Een heldere opdracht

De diversiteit aan rollen laat zien dat het van belang is een heldere opdrachtbeschrijving voor jezelf te creëren: waarvoor ben ik besteld? Wat heb ik te doen? Dit geldt natuurlijk niet alleen voor de bestuurder, maar voor iedereen binnen de organisatie. De opdracht aan een ieder in de organisatie is: ken je rol en wees rolvast.

+ Rolvast gedrag binnen bestuur



Rolvastheid vraagt om een continue zelfreflectie ten aanzien van de opdracht. Past dit gedrag bij mijn positie en bij wat ik te doen heb? Hoe sta ik ten opzichte van de andere rollen binnen mijn bestuur? Zijn de verhoudingen zoals ik zou willen? Het is moeilijk om rolvast gedrag te vertonen – maar als dit lukt, bewijs je jezelf en je organisatie een grote dienst.