



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Sturen op gezamenlijkheid en verbinding.

Hooge, E.H.

Publication date
2017

Published in
Basisschoolmanagement

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Hooge, E. H. (2017). Sturen op gezamenlijkheid en verbinding. *Basisschoolmanagement*, 31(2), 26-28.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

De relaties en interactie tussen bestuurders, schooldirecteuren, staffleden, het onderling vertrouwen en de mate waarin ze elkaar interessant vinden en opzoeken, zijn belangrijke elementen van het bestuurlijk vermogen van onderwijsorganisaties. Bestuurders kunnen daarbij het verschil maken. Als zij mensen in hun organisatie verbinden en inhoudelijk op één lijn krijgen, nemen de onderlinge betrekkingen toe en kan adequater worden gestuurd op de onderwijskwaliteit van scholen.

BESTUURLIJK VERMOGEN IN HET PRIMAIR ONDERWIJS

STUREN OP GEZAMENLIJKHEID EN VERBINDING

Binnen het handelingsrepertoire van bestuurders blijkt het ondersteunen van schooldirecteuren bij dat bestuurlijk vermogen de 'gouden knop' te zijn. Hierdoor bouwen bestuurders een relatie op met schooldirecteuren en bevorderen zij ook de onderlinge relaties tussen schooldirecteuren en bestuurlijke staffleden. De inzet van ander bestuurlijk handelingsrepertoire, zoals druk uitoefenen of ingrijpen, kan de hechtheid en het onderling vertrouwen van mensen in de onderwijsorganisatie ondermijnen. De langere weg van een slimme combinatie van vooral ondersteunen, op gepaste momenten druk uitoefenen en soms ingrijpen blijkt effectief voor de benodigde gezamenlijkheid en de verbinding. Dit alles blijkt uit het onderzoek 'Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs' dat TIAS Business School uitvoerde samen met de Universiteit Utrecht en Universiteit Twente (Hooge, Janssen, Van Look, Moolenaar & Slegers, 2015). In deze bijdrage lichten we de achtergrond en de bevindingen van dit onderzoek wat nader toe.

SOCIAAL KAPITAAL

Onderzoeksliteratuur over bestuurlijk of beleidsvoerend vermogen wijst al decennia uit dat onderlinge interacties van bestuurders, bestuurlijke staffleden en schooldirecteuren van invloed zijn op, hoe en in hoeverre de inhoudelijke focus en de doelen van sturing en beleid hun weg vinden naar teams van leraren en onderwijsprofessionals in scholen en zo uiteindelijk van betekenis zijn voor de kwaliteit van het onderwijs (Hooge, et al., 2015). Dit cruciale punt van het op een lijn brengen van mensen en inhoud oftewel 'people and policy alignment' hebben we voor het Nederlandse primair onderwijs onderzocht met behulp van de sociaal kapitaal theorie. Het sociaal kapitaal van de groep van bestuurders, bestuurlijke staffleden en schooldirecteuren is te beschrijven als de gezamenlijke focus en visie, als onderlinge afstemming en samenwerking, als onderling vertrouwen of als collectieve betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Op basis van theorie en eerder onder-

zoek over sociaal kapitaal van organisaties veronderstellen we dat de groep van bestuurders, bestuurlijke staffleden en schooldirecteuren elkaar voorziet van sociale 'hulpbronnen' zoals kennis, legitimatie, informatie, gezag, motivatie of onderling vertrouwen via hun onderlinge relaties en interacties en zo sociaal kapitaal produceren. Deze hulpbronnen hebben zij nodig om het sturen van onderwijskwaliteit daadwerkelijk zijn beslag te laten krijgen tot in het klaslokaal. In ons onderzoek hebben we dit sociaal kapitaal van de groep van bestuurders, bestuurlijke staffleden en schooldirecteuren in kaart gebracht met drie dimensies:

- 1) een structurele dimensie van het sociale netwerk van de groep van bestuurders, bestuurlijke staffleden en schooldirecteuren wat betreft het professionele aspect (wie vragen elkaar om advies over hun werk) en het persoonlijke aspect (wie voeren persoonlijke gesprekken?)
- 2) een relationele dimensie uitgedrukt in de mate van onderling vertrouwen binnen de groep van bestuurders, bestuurlijke staffleden en schooldirecteuren
- 3) een cognitieve dimensie: in hoeverre is er sprake van een gedeelde visie binnen de groep van bestuurders, bestuurlijke staffleden en schooldirecteuren.

In dit onderzoek wilden we weten of en hoe het bestuurlijk handelen van bestuurders van invloed is op dat sociaal kapitaal van de groep. Het bestuurlijke handelingsrepertoire van onderwijsbestuurders hebben we bestudeerd door te kijken naar het stellen van doelen gericht op het realiseren van onderwijskwaliteit en het interveniëren in de zin van ondersteunen, druk uitoefenen en/of ingrijpen. Het onderzoek is uitgevoerd onder 23 onderwijsorganisaties primair onderwijs met behulp van een digitale vragenlijst die is ingevuld door 399 schooldirecteuren, 58 bestuurlijke staffleden en 34 bestuurders. Vervolgens hebben we bij zes onderwijsorganisaties diepte-onderzoek gedaan door middel van documentanalyse en interviews.



MENSEN VERBINDEN EN OP ÉÉN LYN KRUGEN

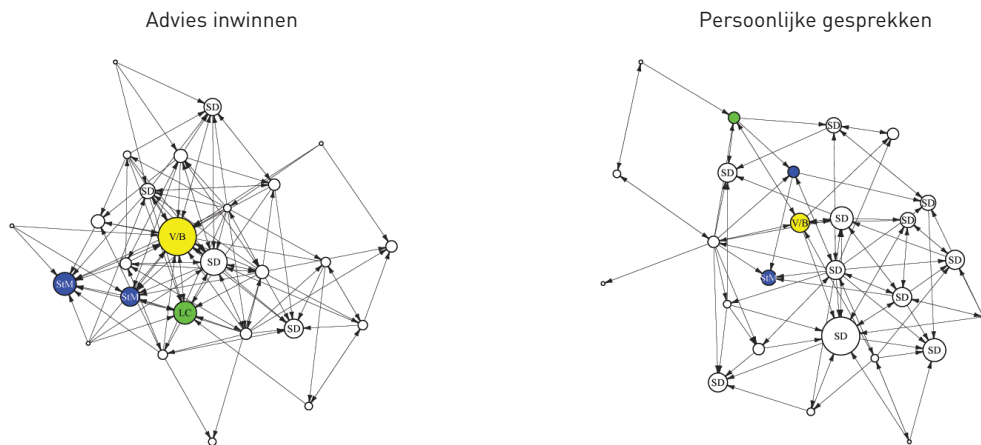
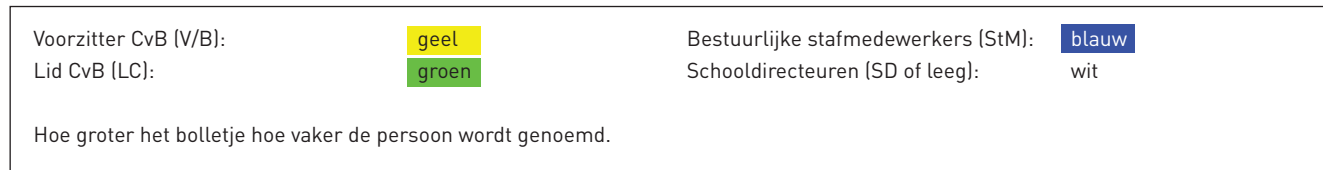
BEVINDINGEN

Een belangrijke en sprekende opbrengst van het onderzoek is dat in alle onderzochte onderwijsorganisaties het sociale netwerk van de groep van bestuurders, bestuurlijke stafleden en schooldirecteuren is afgebeeld (zie het voorbeeld van een geanonimiseerd schoolbestuur in figuur 1 op pagina 28). Deze plaatjes van de bestuurlijke sociale netwerken brengen de onderlinge relaties en interacties aan het licht, evenals de positie die de bestuurders, de bestuurlijke stafleden en de schooldirecteuren in het netwerk innemen. Behalve dat we met deze netwerkgegevens de onderzoekshypothesen statistisch konden toetsen, waren ze ook van grote waarde voor de bestuurders die deelnamen aan het onderzoek. De afbeeldingen van de sociale netwerken in hun eigen organisatie leverden veel inzicht op over de eigen sturing en het bestuurlijk vermogen en ook aanknopingspunten om zaken te verbeteren.

Een belangrijke bevinding van het onderzoek is dat het onderling vertrouwen en de gedeelde visie binnen de groep deels blijkt te zijn gebaseerd op hoe bestuurders, bestuurlijke stafle-

den en schooldirecteuren elkaars capaciteiten, kennis en denken werkniveau inschatten. Hoe interessanter de leden van de bestuurlijke gemeenschap elkaar vinden als gesprekspartner en hoe hoger het vertrouwen is in elkaars capaciteiten, hoe meer relaties worden aangeknoopt en er interactie is en hoe meer ze elkaar vertrouwen en bereid zijn een gezamenlijke visie en werkwijze te ontwikkelen. Opvallend daarbij is dat de capaciteiten van schooldirecteuren vaak worden ingeschat op basis van de (vermeende) kwaliteit en de ontwikkeling van de school waaraan zij leiding geven. Met schooldirecteuren van scholen die als (zeer) zwak zijn aangemerkt en/of waarvan bekend is dat zij minder goed functioneren en presteren, worden minder relaties aangegaan en vindt minder interactie plaats. Niet alleen schooldirecteuren ook bestuurlijke stafleden en bestuurders hebben de neiging 'toe te trekken' naar de leden van de bestuurlijke gemeenschap van wie zij denken dat zij hen iets te bieden hebben, bijvoorbeeld de beschikking over een hoog denk- en werkniveau of ervaring met schoolontwikkeling of omdat zij leidinggeven aan een kwalitatief goede school. ►

FIGUUR 1



Zo bleek uit de interviews dat met schooldirecteuren die beter presteren en goede onderwijskwaliteit realiseren (of dat lijken te doen in de ogen van de andere leden van de bestuurlijke gemeenschap) meer contact wordt gezocht. Treffend voor dit mechanisme is de uitspraak van een schooldirecteur: ‘Mijn school is geen zwakke school en zit ook niet in een verbetertraject, wij willen juist een excellente school worden. Dat is dan lastig communiceren met een zwakke school [...] Lastig samen plannen maken. Er is een tijdje geweest dat ik mij moest voegen naar scholen die zwak waren. Is niet fijn.’ Hierdoor ontstaan subgroepen van schooldirecteuren van beter en van slechter functionerende en presterende scholen. Dit kan de optimale uitwisseling en het delen van kennis en informatie om van te leren en beter te worden in de weg staan. Het onderzoek wijst uit dat sturen op onderwijskwaliteit een indirecte onderneming is waarbij veel actoren actief betrokken zijn. Het gaat om sturen op bovenschools niveau en de indirecte invloed daarvan op de onderwijskwaliteit in de klas. Om de betrokkenheid van die actoren te versterken, kunnen bestuurders het beste doelen stellen op het gebied van onderwijsleerprocessen, zoals het functioneren van leraren(teams), pedagogisch-didactische processen en leiderschap. Een belangrijke bevinding daarbij is dat welk bestuurlijk handelingsrepertoire wordt ingezet en hoe bestuurders dit doen, van invloed is op het sociaal kapitaal van de groep van bestuurders, bestuurlijke stafleden en schooldirecteuren. Ondersteunen blijkt in alle gevallen de positieve invloed van doelen stellen het meest te versterken. En zelfs in het geval dat er een negatieve invloed uitgaat van doelen stellen, repareert ondersteunen dit en ontstaat er toch een positief effect. Van ingrijpen daarentegen gaat een minder positief effect uit omdat dit het onderlinge vertrouwen in de bestuurlijke gemeenschap kan ondermijnen. Bestuurders geven aan bang te zijn dat als zij zwaar moeten ingrijpen, bijvoorbeeld door een disfunctione-

rende directeur of stafmedewerker te ontslaan, dit een negatieve weerslag heeft in de bestuurlijke gemeenschap en niet bevorderlijk is voor het onderling vertrouwen en de veiligheid. Dat deze vrees niet ongegrond is, blijkt uit het feit dat schooldirecteuren en stafleden zich gevoelig tonen voor hoe veilig het binnen de bestuurlijke gemeenschap is. Zij blijken ook sterk naar elkaar te kijken als het gaat om hun positie en de aandacht die zij van de bestuurder(s) krijgen. Tenslotte wijst dit onderzoek ook op het belang van aandacht. Directeuren met wie de bestuurder meer contact heeft, worden bijvoorbeeld aangemerkt als ‘kopstukken’. Een directeur geeft aan meer begrip en erkenning van de bestuurder te willen voor het feit dat haar school goed loopt of meer persoonlijke betrokkenheid en andere directeuren menen dat de aandacht van hun bestuurders niet gelijk verdeeld is, ‘er zijn veel satellieten’, en ‘een aantal directeuren wordt veel gevraagd’.

Dit brengt ons bij de eindconclusie dat voor de bevordering van het sociaal kapitaal van de gehele onderwijsorganisatie het van belang is dat bestuurders een verbindende rol spelen door relaties aan te gaan met alle leden van de bestuurlijke gemeenschap en hun bestuurlijke aandacht goed te verdelen. Het doen en laten van bestuurders doet ertoe voor het bestuurlijk vermogen van de onderwijsorganisatie. BSM

LITERATUUR

Hooge, E.H., Janssen, S.K., Look, van K., Moolenaar, N. & Sleegers, P. (2015). Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs. Mensen verbinden en inhoudelijk op een lijn krijgen om adequaat te sturen op onderwijskwaliteit. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University.