



Bestuursmodellen en opbrengstgericht besturen

Opbrengstgericht besturen

Besturen¹ zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. **Opbrengstgericht besturen** betekent dat het bestuur zich in zijn beleid laat leiden door de uitkomsten van metingen (op leerling-, groeps- en schoolniveau) en observatiegegevens en dat het bestuur werkt vanuit het concept van opbrengstgericht werken. Opbrengstgericht werken (OGW) is het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties van alle leerlingen.

Hoe bestuurt u opbrengstgericht ?

Aan de hand van de kwaliteitskaart 'Placemat Opbrengstgericht besturen' kunnen besturen het gesprek hierover voeren. Met de kwaliteitskaart 'Scan Opbrengstgericht besturen' kunt u nagaan waar u staat en waar u naar toe wilt.

Besturen in het primair onderwijs verschillen in samenstelling, taakopvatting, verantwoordelijkheden en functies. Daar komt bij dat besturen op grond van recente wetgeving moeten gaan zorgen voor een scheiding tussen bestuur en intern toezicht. In deze kwaliteitskaart passeren vier bestuursmodellen de revue en beantwoorden wij de vraag wat opbrengstgericht besturen betekent voor bestuurders en toezichthouders.

Besturen verschillen

Er is niet één vorm om onderwijs te organiseren. Maar het is voor alle betrokkenen belangrijk wanneer de volgende vragen duidelijk kunnen worden beantwoord:

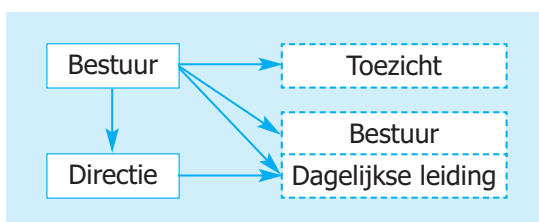
- Wie heeft de dagelijkse leiding?
- Wie bestuurt en zet de hoofdlijnen van het beleid uit?
- Wie ziet toe of het goed gaat?

In de praktijk worden vier bestuurlijke modellen of varianten hierop onderscheiden.

Uitvoerend bestuur

Een uitvoerend bestuur is verantwoordelijk voor het toezicht houden, het besturen en de dagelijkse leiding. De directie voert de dagelijkse leiding uit. De scheiding tussen de taken van het bestuur en de taken van de directie is in de praktijk vaak vaag. Veel activiteiten die het bestuur uitvoert, zijn taken die horen tot de dagelijkse leiding. Voorbeelden zijn het uitvoeren van benoemingsprocedures, het verrichten van betalingen, het onderhandelen met onderhoudsbedrijven en de gemeente, het aanspreekpunt zijn voor ouders en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

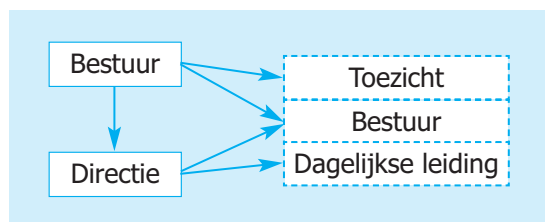
De directeur richt zich meer op onderwijskundige zaken. Hoewel het bestuur formeel verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het onderwijs is in dit model de directie vaak belast met de kwaliteitszorg in de school.



¹) Waar wij spreken over het bestuur, kan ook worden gebruikt: bestuurder, algemeen directeur, Raad/College van bestuur, bovenscholings directeur. De gebruikte terminologie is afhankelijk van de inrichting van de organisatie.

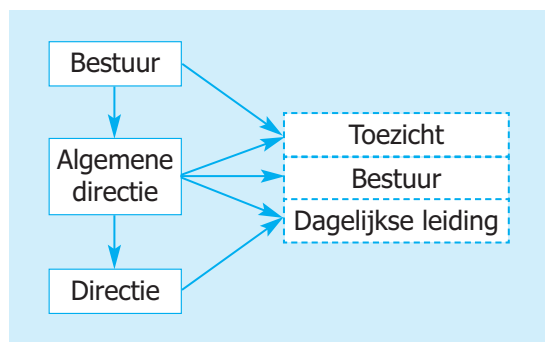
Beleidsvormend bestuur

Het beleidsvormend bestuur richt zich vooral op het vormen van het beleid samen met de directeur(en). Wanneer het bestuur zich beperkt tot de hoofdlijnen van het strategische beleid spreken wij van bestuur op hoofdlijnen. Het toezicht houden en het besturen zijn de taken van een beleidsvormend bestuur. De directie heeft de dagelijkse leiding. Overleg tussen beiden vindt regelmatig plaats. De relatie tussen bestuur en directie is geregeld en vastgelegd in een managementstatuut. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs ligt bij het bestuur. Door de samenwerking tussen het bestuur en de directie is vaak onduidelijk wie aangesproken kan worden op kwaliteit en kwaliteitszorg.



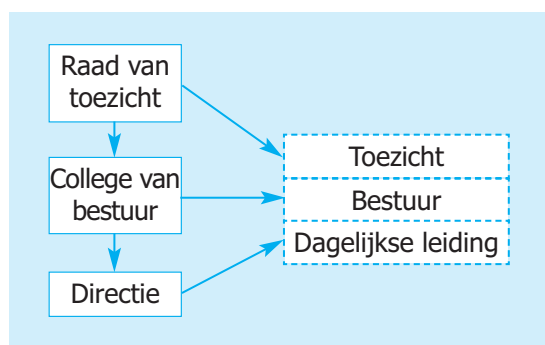
Toezichthoudend bestuur

Toezichthoudende besturen hebben het toezicht als kerntaak. Het bestuur van de school wordt op basis van mandaat door een algemene of bovenschoolse directie uitgevoerd. De dagelijkse leiding van de school/scholen is bij directeuren belegd. Dit betekent dat het bestuur formeel bestuurlijk verantwoordelijk is, maar dat de algemene directie in de praktijk op deze verantwoordelijkheid aanspreekbaar is. Dit geldt ook voor de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteitszorg.



Raad van toezicht model

In dit model worden de taken toezicht, bestuur en dagelijkse leiding formeel onderscheiden en gescheiden. De Raad van Toezicht heeft als taak het toezicht houden. Het College van Bestuur of de 'bestuurder' is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie. De directie van de school/scholen is belast met de dagelijkse leiding. De kern van dit model is dat bestuur en toezicht formeel zijn gescheiden.



Deze scheiding zien wij ook terug bij de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit. Formeel is het College van Bestuur verantwoordelijk voor de kwaliteit en de kwaliteitszorg. In de praktijk is er op dit terrein een samenspel tussen het College van Bestuur en de directie(s) zichtbaar. De Raad van Toezicht ziet vervolgens hierop toe in de vorm van het uitvoeren van intern toezicht.

Goed onderwijs, goed bestuur

Met invoering van de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' ² worden drie belangrijke 'garanties' voor de kwaliteit van het onderwijs wettelijk geregeld:

1. De overheid kan ingrijpen als de kwaliteit van het onderwijs op een school onder de maat is of als er sprake is van bestuurlijk wanbeheer. De minister kan vervolgens sancties treffen.
2. Ieder bestuur moet gaan werken volgens een Code Goed bestuur. De PO-raad heeft hiervoor een modelcode ontwikkeld.
3. Ieder bestuur moet zorgen voor een scheiding tussen intern toezicht en bestuur.

Dit betekent dat de bestuurlijke modellen veranderen en dat er een scherpe focus op de kwaliteit van onderwijs ontstaat. De bestuurder is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op de school/scholen. Hij is daarop aanspreekbaar, zowel door de inspectie als door ouders en andere belanghebbenden.

De toezichthouder houdt wettelijk toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en het beheer van middelen. De toezichthouder doet dit op basis van een toezichtkader waaruit duidelijk wordt hoe de bestuurder zich moet verantwoorden aan de toezichthouder. Het ligt voor de hand dat de toezichthouder het kader zal afstemmen met de verplichte verantwoordingskaders van de overheid (jaarverslag) en de inspectie.

²) Deze wet was voorheen bekend onder de naam 'Good governance'.

Wat betekent opbrengstgericht werken voor de bestuurder?

• Hoge ambities

De bestuurder en zijn directeuren en scholen ontwikkelen de ambitie om het onderwijs op een hoger niveau te krijgen. Goed onderwijs kan altijd beter. Dit betekent dat:

- op strategisch niveau gezamenlijke ambitieuze doelen worden gesteld;
- op strategisch niveau per jaar speerpunten worden afgesproken;
- schoolplannen zijn afgestemd op de strategische doelstellingen en speerpunten.

• Planmatig sturen

Bestuurders die planmatig werken, gebruiken plannen, rapportages en managementafspraken om te sturen, om het onderwijs te verbeteren en om zorg te dragen voor verantwoording.

De bestuurder:

- beschikt over resultaten en analyses uit het leerlingvolgsysteem, voorzien van interpretaties en vervolgvactiteiten ter verbetering of borging;
- beschikt over kengetallen van scholen die van belang zijn voor de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs;
- heeft een kwaliteitszorgsysteem om de kwaliteit van de leerlingenzorg en het onderwijs-leerproces jaarlijks in beeld te brengen;
- heeft met scholen afspraken hoe zij zich verantwoorden over hun prestaties;
- voert resultaatgerichte gesprekken met zijn directeuren aan de hand van de leerlingenresultaten.

• Stimuleren en faciliteren

Een opbrengstgerichte bestuurder stimuleert zijn directeuren om het onderwijskundig leiderschap opbrengstgericht vorm te geven in hun school.

De bestuurder:

- werkt aan een gemeenschappelijke focus op OGW;
- hanteert ambitieuze doelen en heeft aandacht voor afgesproken procedures;
- zorgt voor transparante en tijdige communicatie over doelen, plannen en evaluatie;
- bevordert een opbrengstgerichte cultuur in de scholen;
- stimuleert uitwisseling, collegiale consultatie en netwerkvorming;
- zet middelen gericht in voor specifieke vragen, bijvoorbeeld een taal-, rekenspecialist;
- realiseert zich dat directeuren verschillen in de mate waarin zij ondersteuning nodig hebben.

Wat betekent opbrengstgericht werken voor de toezichthouder?

Ook de toezichthouder stelt hoge ambities voor wat betreft de onderwijskwaliteit. Dit wordt zichtbaar in een toezichtkader en/of een toezichtprotocol.

Het toezichtkader/toezichtprotocol

- bevat een operationalisering van wat wordt verstaan onder goed onderwijs in de vorm van kwaliteits- of prestatie-indicatoren;
- stelt OGW centraal;
- is ten minste dekkend voor het toezichtkader van de inspectie;
- bevat ten minste indicatoren OGW, opbrengst gericht leiderschap en opbrengstgericht besturen;
- bevat ambitieuze normen waartegen de leerlingenresultaten kunnen worden afgezet;
- bevat externe normen waartegen de leerlingresultaten kunnen worden afgezet (benchmarking);
- strekt zich uit over alle domeinen van de organisatie: opbrengsten, onderwijsleerprocessen, leerlingenzorg, personeel, financieel, materieel, communicatie en kwaliteitszorg;
- voert het toezicht uit op basis van de resultaatgerichte verantwoordingsdocumenten van het bestuur.

Colofon

De *Kwaliteitskaart Bestuursmodellen en opbrengstgericht besturen* is samengesteld door Cor Hoffmans en Petra Heegsma van HenH en is een uitgave van Projectbureau Kwaliteit.

Voor vragen rond deze kwaliteitskaart kunt u contact opnemen met Jos van der Pluijm, PO-Raad/Projectbureau Kwaliteit, e-mail info@schoolaanzet.nl.

© Buiten het downloaden zijn alle rechten op dit product voorbehouden aan:



Postbus 85246 - 3508 AE Utrecht
e-mail: info@schoolaanzet.nl
www.schoolaanzet.nl