



JAAP DE JONGE, senior Adviseur bij Expertis Onderwijsadviseurs, Jaap.de.Jonge@expertis.nl
SIMONE KESSELS, senior Adviseur bij Expertis Onderwijsadviseurs, simone.kessels@expertis.nl
INGE ANDERSEN, bestuursadviseur CSG Het Streek, ian@hetstreek.nl

Veel besturen sluiten dit schooljaar de strategische planperiode 2019-2023 af. Dat betekent dat er nieuwe plannen gemaakt moeten worden, of soms al gemaakt zijn. We signaleren dat de beleidsplannen van de afgelopen periode vaker samen met alle geledingen tot stand zijn gekomen en dat is een mooie ontwikkeling. Directeuren, intern begeleiders en teamleden worden medeverantwoordelijk gemaakt bij de samenstelling van de plannen en hebben dus invloed op de definitieve inhoud. We zien ook dat de plannen er duidelijk en doordacht uitzien.

OP WEG NAAR WAARDE(N)VOLLE BELEIDSPANNEN.

VOORUITGAAN DOOR STIL TE STAAN

De realisatie van de plannen blijkt echter een uitdaging op alle lagen van de organisatie. Hoe ontwerpen we nu strategische beleidsplannen die daadwerkelijk leiden tot duurzame ontwikkeling in de scholen en op bestuursniveau zodat we waardevol onderwijs bieden aan onze leerlingen?

Een waardengerichte benadering biedt uitkomst. Plannen die aansluiten bij wat men binnen de organisatie écht belangrijk (van waarde) vindt voor de ontwikkeling van leerlingen, leraren en leidinggevendenden, leiden tot eigenaarschap bij betrokkenen. Het zal resulteren in intrinsieke motivatie om bij te dragen aan het realiseren van deze plannen (Mulders e.a., 2016). Uiteraard hangt dit sterk samen met de wijze waarop het proces en de implementatie plaatsvindt.

UIT DE PRAKTIJK

Scholen voor primair- en voortgezet onderwijs geven in toenemende mate aan, waarden centraal te stellen in hun beleid. Waarden vanuit het bestuur, waarden vanuit het strategisch beleidsplan en waarden vanuit de visie van de school zelf.

SCHOLEN WILLEN WAARDEN CENTRAAL STELLEN IN HUN BELEID

Expertis Onderwijsadviseurs voert elk jaar een groot aantal audits uit op schoolniveau. We kijken, al dan niet samen met interne auditteams, of een school het didactisch handelen goed voor elkaar heeft, of het beleid voor wat betreft het zicht op de ontwikkeling van de leerlingen effectief is en natuurlijk

kijken we ook naar de manier waarop scholen vormgeven aan kwaliteitszorg. Zeggen de scholen wat ze doen en doen de scholen wat ze zeggen?

We zoomen in op een willekeurige school. Op de website worden 'de zes kernwaarden van de stichting' prominent benoemd: eenvoud, aandacht, ruimte, verantwoordelijkheid, vernieuwing en plezier. Ook de schoolgids besteedt aandacht aan de kernwaarden van de stichting, maar hier worden het opeens 'de vijf pijlers' genoemd: lef, aandacht, nieuwsgierigheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Op haar website licht de school onder het kopje 'onderwijs' de twee kernwaarden toe, die in beide lijstjes genoemd worden: 'Met aandacht wordt aandacht voor het individuele kind bedoeld én voor de ouders. Met verantwoordelijkheid doelt de school op zelfsturende, zelfstandige mensen die respectvol en zorgzaam samenwerken.'

In haar 'profiel' benadrukt de school op de website nog eens vier begrippen: leervaardigheden, zelfstandigheid, samenwerking en verantwoordelijk gedrag.

Maar juist voor deze school formuleren we in het auditrapport de volgende aanbevelingen:

- Toon meer lef, waar het gaat om school specifieke ambities en waar het gaat om het gebruik van methodes.
- Besteed in de begeleiding meer aandacht aan de individuele problematiek van de leerlingen.
- Geef de leerlingen meer verantwoordelijkheid, onder meer door een duidelijke doorgaande lijn ten behoeve van het zelfstandig werken te hanteren.
- Laat de leerlingen vaker samenwerken en zorg ervoor dat er sprake is van doelmatige samenwerking.

Kortom: maak meer werk van de waarden die je als school van groot belang acht. We zien dit in toenemende mate op de scholen die wij bezoeken. Bovengenoemde school kan in onze ogen gerust als exemplarisch worden beschouwd.



Scholen en besturen slagen er vaak niet in om de waarden, waar zij voor staan, in de praktijk te brengen. We geven een paar voorbeelden:

- Scholen vinden onderwijstijd belangrijk maar weten vaak niet hoeveel tijd aan de verschillende vak-en vormingsgebieden wordt besteed.
- Scholen vinden de leeromgeving belangrijk maar maken daar zelden afspraken over.
- Scholen hechten veel waarde aan feedback, maar de leerlingen ontvangen dikwijls weinig feedback.
- Scholen vinden het belangrijk om in te spelen op verschillen, maar wij zien niet zelden klassikaal onderwijs.

In dit artikel staan we stil bij hoe waarden richting kunnen geven aan beleid in schoolorganisaties.

WAARDENGERICHT WERKEN IN SCHOLEN

Veel scholen werken vanuit kernwaarden als verantwoordelijkheid, vertrouwen en eigenaarschap. Waarden geven aan wat een individu of groep belangrijk vindt, in dit geval de school of het bestuur. Om waarden richtinggevend te laten zijn in de praktijk, is er echter meer nodig dan het formuleren van kernwaarden alleen:

1. Waarden concretiseren in relatie tot praktijkvraagstukken;
2. Waardengerichte interactie en reflectie;
3. Prioriteren en daarmee ruimte creëren;
4. Afstemming over organisatielagen heen.

Concretisering van waarden

Geformuleerde woorden zijn nog geen doorleefde waarden. Ze worden pas zichtbaar als zij in het dagelijks handelen geconcretiseerd worden. Hierbij zijn twee stappen belangrijk:

a. In beleidsplannen waarden (op basis van dialoog) vertalen naar richtinggevende principes.

Gedeelde waarden, vertaald naar principes, vormen een richtinggevend kader voor scholen. Een schoolbestuur heeft in het strategisch beleidsplan de kernwaarde ‘vertrouwen’ bijvoorbeeld verbonden aan twee richtinggevende principes: “vertrouwen in de capaciteiten van leerlingen en medewerkers” en “leren in de wereld”. Dit tweede principe is gekozen omdat het bestuur het als een pedagogische opdracht ziet om leerlingen te helpen om met vertrouwen in de wereld te staan. Volgens dit bestuur moet de school dan een oefenplaats zijn en het onderwijs daarom zo direct mogelijk in relatie staan tot de wereld. Vanuit dergelijke richtinggevende maar ruime principes kunnen de scholen van dit bestuur, passend bij hun specifieke situatie, een focus kiezen en ambities formuleren. In het schoolplan van één van de scholen is het richtinggevende principe “leren in de wereld” voor de komende planperiode bijvoorbeeld verder geconcretiseerd naar meer vakoverstijgend werken en leren m.b.v. realistische opdrachten (ook buiten de school en in de digitale wereld).

b) Vanuit de richtinggevende principes antwoorden zoeken op actuele vraagstukken.

De richtinggevende principes in het strategisch beleidsplan en in de schoolplannen zijn een basis om rondom vraagstukken in de praktijk (levende thema’s) oplossingen en ‘vormen’ te kiezen die passen bij wat je nastrevenswaardig (*waardevol*) vindt. Op de school die meer vakoverstijgend wil werken - om een realistische leeromgeving voor leerlingen te bieden - speelt bijvoorbeeld een vraagstuk rond woordenschat en begrijpend lezen. Veranderingen in de leerlingpopulatie van de school maakten dit tot een belangrijk aandachtspunt. Vanuit de principes “leren in de wereld” en “vakoverstijgend werken aan realistische opdrachten” hebben zij woordenschat en begrijpend ▶

	Werken en leren van leerlingen	Werken en leren van leraren	Werken en leren van schoolleiders	Werken en leren van bestuurders	Werken en leren van RVT en externe partners
leraren	Succesmaten voor resultaat	Succesmaten voor proces	Succesmaten voor rand-voorwaarden		
School-leiders		Succesmaten voor resultaat	Succesmaten voor proces	Succesmaten voor rand-voorwaarden	
bestuur			Succesmaten voor resultaat	Succesmaten voor proces	Succesmaten voor randvoorwaarden

Figuur 1: afstemmen van succesmaten om een kwaliteitsketen te vormen (Andersen, Uiterwijk & van der Vloed, 2022)

lezen elementen gekoppeld aan vakoverstijgend thematisch werken. Zij hebben hierbij verschillende vormen verkend, uitgetoetst en geëvalueerd. Voor elk 'proeftuintje' werden door de betrokken leraren succesmaten geformuleerd die op drie niveaus omschrijven wanneer zij tevreden zijn, als basis voor evaluatie. Hulpvragen hierbij waren:

- Wat zien we leerlingen doen, denken, voelen, bereiken (resultaat in brede zin)?
- Wat zien we leraren daarvoor doen (onderwijsproces)?
- Wat zien we in de organisatie (randvoorwaarden) zodat leraren dit kunnen doen?

Het gezamenlijk beantwoorden van bovenstaande vragen - met de waarden en richtinggevende principes in het achterhoofd - zorgde voor concretisering en eigenaarschap.

JE ECHT BEPERKEN VRAAGT WEL LEF

Waardengerichte interacties

Het concretiseren van waarden, zoals hiervoor besproken, is niet een eenmalig iets aan het begin van een planperiode maar een doorgaand proces. Steeds opnieuw moet de verbinding gemaakt worden tussen de grotere bedoeling/de waarden die je nastreeft, de structuren, werkwijzen en vormen die je daarvoor inricht en het dagelijks handelen in de praktijk (Andersen, Uiterwijk & van der Vloed (Red.), 2022). Om tot die verbinding te komen is diepgaande interactie nodig. Met diepgaand bedoelen we dat er niet alleen gesproken wordt over praktische vormen en wie welke activiteiten gaat doen maar juist over de bedoeling van activiteiten, over wat je wilt bereiken en waarom, en over onderliggende waarden en overtuigingen. Dat is belangrijk omdat er anders geen gezamenlijke betekenissen ontstaan en er langs elkaar heen gewerkt wordt. De één verstaat onder zelfstandigheid bijvoorbeeld dat kinderen een uur zelfstandig door de docent aangeboden verwerkingsopdrachten uitvoeren, terwijl de ander denkt aan het zelf stellen van doelen en het zelf bedenken van oplossingsstrategieën. Een wereld van verschil!

Diepgaande (waardengerichte) interacties ontstaan niet altijd vanzelf. Het vraagt om het creëren van ontmoetingsmogelijkheden, om rust en ruimte en daarmee om waardengericht leiderschap (Andersen, 2020; Andersen, Uiterwijk & van der Vloed (Red.) 2022). Waardengerichte leiders bevorderen gezamenlijke

reflectie op waarden, gekoppeld aan inhoudelijke onderwerpen waar in de school/bredere organisatie aan gewerkt wordt. Dat is belangrijk omdat gedeelde waarden vooral ontstaan in het ervaren van concrete praktijken en het gesprek daarover. Het gaat om het bespreekbaar maken van wat goed onderwijs/een goede organisatie is en waarom, ook als het spannend of confronterend wordt. En het gaat om het stellen van de vraag of wat we eerder hebben georganiseerd en vormgegeven nog wel past bij wat we nu willen (Andersen, 2020).

PRIORITEREN EN DAARMEE RUIMTE CREËREN

In veel plannen, zowel op bestuursniveau als op schoolniveau, is een groot aantal beleidsvoornemens opgenomen. Dit aantal is meestal te groot om ze allemaal goed te kunnen vormgeven. Bovendien worden onderwerpen nogal eens van buitenaf of van bovenaf geïnitieerd, waarbij nagenoeg meteen tot gezamenlijke implementatie en uitvoeringsregels wordt overgegaan (ook omdat beleidsstukken vaak activiteiten benoemen in plaats van doelstellingen). Dit staat exploratie en gezamenlijke betekenisgeving in de weg, omdat het een eenzijdige nadruk legt op 'resultaatgericht vooruit organiseren' en te weinig ruimte biedt voor reflectie en dialoog. Beide oriëntaties zijn belangrijk, maar in de dagelijkse praktijk wordt er vaak te weinig tijd en aandacht besteed aan 'vooruitkomen door stil te staan'. Derksen (2021) beschrijft in haar boek dat er voor duurzame verbeteringen en vernieuwingen juist langdurige aandacht nodig is voor de oriëntatie op betekenisgeving:

Tabel 1: Oriëntatie op resultaat en betekenisgeving (bewerking van Derksen, 2021)

Oriëntatie op resultaat	Oriëntatie op betekenisgeving
Toekomst creëren (vooruit) en organiseren	Reflectie en dialoog
Versnellen	Vertragen
Resultaatgericht	Onderzoekend
Focussen	Verbreden
Antwoorden	Vragen
Actiegericht	Denkgericht

Om voldoende ruimte te geven aan gezamenlijke betekenisgeving is het belangrijk om ruimte te creëren. Een overvol schoolplan bestaande uit een lange lijst aan activiteiten levert uiteindelijk minder op dan een welbewuste keuze voor enkele, liefst gerelateerde onderwerpen. Het aantal voornemens is vaak te groot om ze allemaal goed vorm te kunnen geven. In de haast wordt dan ook de verbinding met nage-



streefde waarden en de intentie/bedoeling van activiteiten gemakkelijk uit het oog verloren. Dit leidt tot frustratie en demotivatie.

Beperking tot een klein aantal levende thema's biedt ruimte voor proeftuintjes en experimenten op eigen initiatief. Hierdoor kunnen nieuwe ideeën en praktijken ontstaan. Het biedt ook ruimte voor verkenningen, informele en georganiseerde kennisdeling en gezamenlijke betekenisgeving rond ontwikkel- en implementatietrajecten. Je echt beperken vraagt wel lef, bijvoorbeeld omdat je 'nee' zegt tegen diverse partijen die iets van je willen. Toch is het nodig. Want als alles belangrijk is, is feitelijk niets meer belangrijk en bereik je uiteindelijk veel minder.

Afstemming over organisatielagen heen

Om perspectieven te verbinden en de praktijken van verschillende organisatielagen elkaar te laten versterken helpt het om vanuit gezamenlijke doelen door te redeneren over organisatielagen heen (Hooge et al., 2015). Dit kun je bijvoorbeeld doen door succesmaten op verschillende lagen in de organisatie aan elkaar te verbinden (Andersen, Uiterwijk & van der Vloed (Red.), 2022).

De leraren uit het eerdergenoemde voorbeeld streven bijvoorbeeld na dat leerlingen vertrouwen in zichzelf opbouwen en hun woordenschat/leesvaardigheden versterken (gewenst resultaat). Daarvoor creëren zij een leeromgeving waarin leerlingen binnen een vakoverstijgend thema realistische opdrachten uitvoeren en daarbij geïntegreerd hun woordenschat/leesvaardigheden oefenen (gewenst proces). Om dat goed te kunnen doen hebben zij bijvoorbeeld een materialenbank nodig, evenals tijd en ruimte om met collega's samen te werken en samen lessen voor te bereiden (randvoorwaarden). Schoolleiders houden het belang van de leerling altijd voor ogen maar richten zich in directe zin op de kwaliteit van het onderwijs en goed functionerende leraren. Het resultaat dat de schoolleider nastreeft is in dit geval dan ook dat leraren in staat zijn om goed afgestemd vakoverstijgend onderwijs te ontwikkelen en verzorgen. Om dit resultaat te bereiken stimuleert hij onderlinge dialoog en kennisdeling van leraren en faciliteert hij dit met tijd en ruimte (gewenst werkproces van de schoolleider). Om dit goed te kunnen doen heeft de schoolleider op zijn beurt bijvoorbeeld financiën nodig, evenals beslissingsruimte en kennisuitwisseling met collega-schoolleiders (randvoorwaar-

LITERATUUR

- Andersen, I. (2020). *Leiders van betekenis*. Lectorale rede. Utrecht: Penta Nova
- Andersen, I., Uiterwijk, L. & van der Vloed, K. (Red.) (2022, in press). *Woorden, waarden en werkelijkheid. Leidinggeven aan waardengericht werken in scholen*. Huizen: Pica.
- Arbeidsmarkt Platform Primair Onderwijs (2020). *Handreiking Strategisch Personeelsbeleid*, Den Haag.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom.
- Doesschate, Ten S. & Van den Hoven, G.H. (2018). *Professionele cultuur in ontwikkeling, lerend leven als uitdaging voor het onderwijs*, Leuker.nu, Nieuwolda.
- Expertis Onderwijsadviseurs (2014). *Duurzame schoolontwikkeling*, Pica Onderwijsmanagement, Hilversum.
- Hooge, E. H., Janssen, S. K., Van Look, K., Moolenaar, N., & Slegers, P. (2015). *Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs. Mensen verbinden en inhoudelijk op een lijn krijgen om adequaat te sturen op onderwijskwaliteit*. TIAS School for Business and Society, Tilburg University.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur, en Wetenschap. (2019). *Schoolplan: handvat voor kwaliteit*.
- Mulders, H. e.a. (2016). *Eigenaarschap, alignment en continuous improvement*, Expertis Onderwijsadviseurs, Hengelo.

den voor de schoolleider). De bestuurder, die goed functionerende schoolleiders nastreeft (resultaat) kan professionele ruimte en kennisuitwisseling tussen de schoolleiders stimuleren en ondersteunen (gewenst proces van de bestuurder). Als de praktijken van de verschillende organisatielagen op die manier op elkaar worden afgestemd wordt er een kwaliteitsketen gevormd. Dit wordt weergegeven in de volgende figuur: Het is zeer behulpzaam om in dialoog met de verschillende betrokkenen deze keten en ieders verantwoordelijkheid en perspectief daarbinnen voor ogen te houden.

TOT SLOT

In ons werk voor scholen en besturen zien we dat het een uitdaging is om waarde(n)volle plannen te ontwikkelen en deze ook tot leven te laten komen in de dagelijkse praktijk. Stilstaan, reflecteren, zichzelf vragen stellen en eigen oplossingen zoeken, zijn van waarde voor onderwijsprofessionals (Ten Doesschate & Van den Hoven, 2018). Dat geldt des te meer bij het tot stand komen van nieuwe strategische plannen. Wanneer er vanuit gekozen waarden verbindingen worden gezocht binnen de totale schoolorganisatie, leidt dat tot duurzame ontwikkeling. De termen 'lerende organisatie' en 'duurzame ontwikkeling' kunnen op die manier daadwerkelijk betekenis krijgen zodat leerlingen waardenvol onderwijs krijgen en alle betrokkenen zich mede-eigenaar voelen van de te realiseren ambities. BSM