



DRS. THEO WILDEBOER is onderwijskundige en zelfstandig adviseur en ontwikkelde het concept 'Besturen in vertrouwen'. Zie www.wildeboer-onderwijsadvies.nl

DRS. HENK POPPEN is onderwijskundige, gepensioneerd bestuurder en gespecialiseerd in dashboards en data-analyse.

Hoe stuur je als bestuurder op de onderwijskwaliteit van scholen? Controleer en beheers je vooral of geef je schoolleiders en leerkrachten juist autonomie en vrijheid? Theo Wildeboer en Henk Poppen pleiten voor 'Besturen in vertrouwen'. Deze concrete werkwijze gaat uit van transformationeel en gespreid leiderschap en leidt onder meer tot eigenaarschap en betrokkenheid.

ZO BOUW JE AAN KWALITEIT

BESTUREN IN VERTROUWEN

Dennis, directeur-bestuurder van een organisatie met acht basisscholen, slaakt een zucht. Hij legt het laatste managementrapport van een van zijn schoolleiders op een grote stapel. Het was opnieuw een flinke klus om alle MARAPS grondig door te spitten. Enkele van zijn schoolleiders hebben uitgebreide rapporten opgesteld, terwijl andere korter van stof waren. Terwijl Dennis uit het raam staart, flitst er van alles door zijn hoofd: Heb ik nu echt een gedetailleerd en realistisch beeld van de onderwijskwaliteit van mijn scholen? Kan ik de komende audits en verificatieonderzoeken met vertrouwen tegemoet zien? Moet ik bij sommige scholen meer toezicht houden, sturing bieden en druk uitoefenen, en zo ja, wanneer en hoe? Of moet ik meer loslaten, achteroverleunen en erop vertrouwen dat mijn schoolleiders doen wat nodig is?

Als bestuurder ben je eindverantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit op scholen. Maar het lastige hiervan is dat je op afstand staat en sowieso slechts indirect invloed uit kunt oefenen op de onderwijskwaliteit. Onderzoekers zoals Marzano en Hattie hebben aangetoond dat de onderwijskwaliteit voornamelijk afhangt van de leerkrachten en de directeur als onderwijskundig leider. Hoe zorg je ervoor dat deze professionals de gewenste kwaliteit (blijven) leveren? Stuur je overwegend vanuit een 'planning-en-control-benadering' (zoals een accountant doet) of op basis van 'pressure en support' (zoals een business controller) in lijn met de visie van Weggeman (2007)? Elke bestuurder worstelt in meer of mindere mate met dit vraagstuk. Als bestuurder bevind je je namelijk in een ingewikkeld spanningsveld: enerzijds gedijen de professionals bij autonomie en regelvrijheid, anderzijds vereist de context heel vaak (directe) actie en resultaat. Dit maakt sturing geven aan

professionals een delicate zaak. Hoe bereik je als bestuurder (of schoolleider) de ideale balans?

In dit artikel introduceren we een eenvoudige en praktische werkwijze om met dit spanningsveld te dealen. Deze werkwijze noemen wij 'Besturen in vertrouwen'. Als onderwijsbegeleiders hebben we deze in de afgelopen jaren binnen diverse schoolkoepels succesvol doorgevoerd. We hoorden naderhand nogal eens dat de inspectie de werkwijze een 'good practice' vindt in het licht van de alsmaar strikter wordende eis aan bestuurders om hun intern scholentoezicht aan te scherpen. Een mooie bijvangst dus!

RIJNLANDS DENKEN

'Besturen in vertrouwen' is gebaseerd op een visie die ons inziens aan scholen het meest soelaas biedt. De werkwijze gaat uit van *Rijnlands denken*. Rijnlands denken wordt vaak tegenover het *Angelsaksisch denken* geplaatst. In beide gevallen betreft het een visie op de ontwikkeling van mens, organisatie en samenleving. Deze visie is ook van directe invloed op cultuur, leiderschap en de zorg voor kwaliteit.

MET TRANSFORMATIONEEL EN GESPREID LEIDERSCHAP WORDT DE ZORG VOOR KWALITEIT EEN GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Een organisatie die is ingericht op basis van het *Angelsaksisch denken* kent in de aansturing een duidelijke top-downbenadering: wie de baas is, mag het zeggen. De organisatie is sterk regelgedreven, met meetbare en kortetermijndoelen, procedures en contracten. De nadruk ligt op efficiëntie. De resultaten zijn afhankelijk van individuele prestaties. De sturing vindt plaats door leidinggevenden en de staf. Omdat het beheersingsparadigma leidend is, wordt er veelvuldig gewerkt met planning-en-control-instrumenten. Met spreadsheets, kalenders,

'Vertrouwen is een van de mooiste, grootste en meest positieve gaven die de ene mens de andere kan schenken.'
(Dietrich Bonhoeffer)



lijstjes, reminders en een bovenschools uniform instrumentarium wordt tegemoetgekomen aan de behoefte aan overzicht en de wens om *in control* te zijn (wat trouwens niet automatisch het gevolg is). Angelsaksisch denken, zo wordt gezegd, gaat uit van georganiseerd wantrouwen (Sahlberg, 2011).

Het *Rijnlands denken* daarentegen gaat uit van vertrouwen en is gebaseerd op solidariteit en de collectieve kracht van het team. Het primaire proces staat centraal en er wordt veel waarde gehecht aan het vakmanschap van de professional. Er wordt meer bottom-up gewerkt, maar niet uitsluitend. De norm is: wie het weet, mag het zeggen. Er is sprake van zelfsturing in het primaire proces. De nadruk ligt meer op effectiviteit en op duurzame en merkbare veranderingen. De visie van de onderwijsdenkers Hargreaves en Fullan (2013) sluit daarbij volledig aan. Zij benadrukken dat het uitgaan van professioneel kapitaal en het stimuleren daarvan van groot belang is. ‘De Rijnlandse leidinggevende creëert een lerende organisatie door professionals voortdurend mogelijkheden te bieden om te leren en te leren leren’, schrijft Weggeman (2007, p. 145). Met andere woorden: de leidinggevende hanteert een transformatieonele leiderschapsstijl en in de organisatie (koepel of school) is sprake van gespreid leiderschap (*distributed leadership*).

TRANSFORMATIONEEL EN GESPREID LEIDERSCHAP

‘Besturen in vertrouwen’ en het Rijnlands denken horen bij elkaar. De visie kan het best gedijen wanneer er in de organisatie sprake is van transformatieel en gespreid leiderschap. Voor een goed begrip staan we hier nog even bij stil. Transformatieonele leiders zijn leiders die medewerkers werkelijk kunnen

inspireren en motiveren. Zij zetten hun collega’s aan om creatief en innovatief te zijn en vernieuwende oplossingen te bedenken voor knellende problemen. Ze borgen door hun handelen een innovatieve, creatieve en lerende cultuur en erkennen en waarderen verschillen. Daarmee gepaard gaat dat transformatieonele leiders een klimaat van vertrouwen en veiligheid weten te creëren (psychologische veiligheid). Transformatieonele leiders dragen zelf ook hun steentje bij aan een lerende organisatie door zich onderzoekend op te stellen en door de dialoog te zoeken. Ze zijn een voorbeeld voor hun medewerkers.

Voor ‘Besturen in vertrouwen’ is behalve transformatieoneel leiderschap ook gespreid leiderschap noodzakelijk. Met gespreid leiderschap wordt bedoeld dat leiderschapstaken en -verantwoordelijkheden verdeeld worden over meerdere medewerkers (mogelijk zelfs leerlingen) binnen de koepel of school, ongeacht de formele rol of positie van een individu (Spillane et al., 2001). De verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd, waarbij de sterke kanten, de talenten van eenieder expliciet worden gezien en benut. Gespreid leiderschap vraagt van alle betrokkenen een constructieve, transparante inbreng en een actieve samenwerking om de doelen van de organisatie te realiseren of problemen te tackelen.

Transformatieoneel en gespreid leiderschap zorgen ervoor dat de zorg voor de kwaliteit van het onderwijs niet alleen de verantwoordelijkheid van de bestuurder of schoolleider is, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid. En daar waar de professionaliteit wordt gezien, gevolgd en aangemoedigd, ontstaan als vanzelf de beste condities voor mooi onderwijs met heel goede resultaten. ▶

WAT LEVERT 'BESTUREN IN VERTROUWEN' OP?

'Besturen in vertrouwen' is een leiderschapsbenadering die zich richt op vertrouwen, openheid en samenwerking. De visie die bij deze werkwijze hoort, hangt nauw samen met Rijnlants denken en gespreid leiderschap. Het uitgangspunt is dat medewerkers van nature verantwoordelijk en betrouwbaar zijn en het beste presteren binnen een organisatie waarin ze de vrijheid en het vertrouwen krijgen om hun werk zo goed mogelijk te doen. Voor schoolbesturen en scholen kan het toepassen van 'Besturen in vertrouwen' aanzienlijke voordelen opleveren:

- Bestuurders schenken schoolleiders het vertrouwen om hun taken uit te voeren zonder overbodig toezicht of beperkingen. Dit leidt tot een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid.
- 'Besturen in vertrouwen' en gespreid leiderschap leggen de nadruk op samenwerking, wat kan resulteren in

innovatieve oplossingen en betere resultaten voor de organisatie.

- Medewerkers worden gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werk en beslissingen, waardoor ze kunnen leren, groeien en bijdragen aan de organisatie, op een manier die aansluit bij hun vaardigheden en interesses.
- Toepassen van 'Besturen in vertrouwen' kan zorgen voor een betere werkcultuur, hogere medewerkerstevredenheid en uiteindelijk betere resultaten voor de organisatie.

Onze ervaring is dat 'Besturen in vertrouwen' vraagt om een fundamentele verandering in de manier waarop bestuurders en medewerkers met elkaar omgaan. Het kost tijd en inspanning om deze werkwijze succesvol te implementeren.

BESTUREN IN VERTROUWEN

De kern van de visie van 'Besturen in vertrouwen' is dat het primaat ligt bij het handelen van de professional. Hij of zij weet immers 'hoe het spel gespeeld' moet worden. Dat is natuurlijk niet een onvoorwaardelijk gegeven; het zou naïef zijn dat te denken. Maar een professional met de juiste taakopvatting en 'vakvolwassenheid' wil voldoen aan de eisen die zijn beroepsgroep of zijn vereniging of stichting stelt, en wil deze eisen ook kennen. Wel is het zo dat de regelvrijheid groter kan worden naarmate de professional aantoont dat hij de gevraagde kwaliteit kan leveren en ook op de totstandkoming van het resultaat kan reflecteren (kwaliteit mag nooit toeval zijn!).

'Besturen in vertrouwen' betekent dus dat er vooraf best harde afspraken mogen worden gemaakt tussen het bestuur en de schoolleiding over 'wat klaar is, als het af is'. In onze werkwijze noemen wij dit het *wat*. Het *wat* gaat dus over de resultaatdoelen die het bestuur samen met de schoolleiding overeenkomt en waarvoor de schoolleider ook gemotiveerd is (autonome motivatie).

'Besturen in vertrouwen' betekent daarnaast dat het geheel aan de schoolleider is *hoe* hij zijn werk doet. Dit betekent dus dat de bestuurder zo min mogelijk interenieert in het proces en zijn staf maant zich terughoudend op te stellen in het alsmat verlangen van nieuwe overzichten en het organiseren van studiedagen of inspiratiesessies waar nieuwe ideeën over nog betere kwaliteit worden gepromoot. Laat de schoolleider en het team hun werk doen. Vertrouw hen en geef hun rust.

PRESSURE EN SUPPORT

Vanuit het Angelsaksisch denken is de modus operandi in de zorg voor kwaliteit 'planning en control'. Wij zijn van mening dat met dit sturingsmechanisme zelden echt goede kwaliteit bereikt kan worden. Een zesje lukt vaak nog wel, heel soms ligt een zeven in het verschiet. Maar een acht of negen zal het niet snel worden.

Bij 'Besturen in vertrouwen' ligt dat anders, want daarmee gaan we uit van 'pressure en support'. Dat is een andere, meer taakvolwassen en ambitieuze insteek. In nauw overleg tussen bestuur en schoolleiding wordt bij de start van het nieuwe schooljaar (of de schoolplanperiode) de lat op de juiste hoogte gelegd. Dit is een hoogte die hoge verwachtingen schept, (natuurlijk) realistisch is, maar zeker ook prikkelt en uitdaagt. Als deze resultaatdoelen gehaald worden, geeft dat een geweldig gevoel van trots en voldoening.

TUSSEN HET BESTUUR EN DE SCHOOLLEIDING MOGEN VOORAF BEST HARDE AFSPRAKEN WORDEN GEMAAKT

Nadat de resultaatdoelen zijn bepaald, is de schoolleider aan zet. Door hulpvragen te formuleren en faciliteiten te vragen (support) zal blijken of de bestuurder het echt menens is en zijn verantwoordelijkheid neemt. Het onderhandelingspel voorafgaand aan een nieuwe fase (de schoolplanperiode, herstelopdracht enzovoort) verduidelijkt de rollen en de verwachtingen. Hiermee worden veel misverstanden en teleurstellingen verderop in het proces voorkomen.

STUREN OP KWALITEIT

Tot zover wat achterliggende gedachten over 'Besturen in vertrouwen', waarbij de overstap van 'planning en control' naar 'pressure en support' wordt gemaakt. Dan nu de praktijk. In het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs (2021) is in het waarderingskader de volgende passage opgenomen: 'Het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan' (p. 21).

Van de bestuurder wordt dus een actieve rol verwacht in het sturen op kwaliteit. Maar hoe doe je dat concreet als je Rijnlands wilt sturen; sturen dus op basis van vertrouwen?

Stap 1: Bepaal kwaliteitsdoelen, normen en ambities

Sturen op kwaliteit begint met het bepalen van meetbare doelen en concrete verwachtingen: wat willen we samen bereiken? Bij elk kwaliteitsdoel (van ziekteverzuim tot leerlingaantallen, van leerresultaten tot didactische bekwaamheid) wordt vervolgens aangegeven wanneer het doel is gehaald en wanneer het resultaat als voldoende wordt beschouwd. Met andere woorden: wanneer zijn we tevreden? Een voorbeeld:

Een organisatie heeft als kwaliteitsdoel geformuleerd: 'De eindresultaten zijn voldoende.' De school hanteert hiervoor als norm dat ten minste 95 procent van de leerlingen op de eindtoets referentieniveau 1F heeft behaald en 50 procent referentieniveau 1S/2F. De school beschouwt dit als een niveau dat minimaal gehaald kan worden, gelet op de schoolpopulatie. Het ambitieniveau is echter: 100 procent van de leerlingen behaalt niveau 1F en 60 procent van de leerlingen niveau 1S/2F.

Kwaliteitsdoelen voor de eind- en tussentijdse resultaten, voor de tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers, en voor de veiligheid van leerlingen zijn meetbaar met behulp van instrumenten als toetsen, tevredenheidsonderzoeken of veiligheidsmonitors. Andere kwaliteitsdoelen laten

zich moeilijker in cijfers uitdrukken. Om te bepalen of doelen als 'De leerkrachten geven effectieve instructie' of 'De leerkrachten hebben goed zicht op de ontwikkeling van de leerlingen' zijn gehaald, zijn kwalitatieve oordelen nodig. In de school moet zichtbaar of merkbaar zijn dat wordt voldaan aan de eigen doelen.

Of een doel nu meetbaar of merkbaar is, uiteindelijk moet er een duidelijk antwoord komen op de vraag: zien we de kwaliteit terug die de school zelf heeft opgeschreven (Bijsterbosch, 2020)? Figuur 1 geeft een voorbeeld van een matrix met kwaliteitsdoelen, normen en ambities. Het formuleren van kwaliteitsdoelen komt tot stand in goed overleg tussen bestuur en scholen. Het is onze ervaring dat het nogal wat stuurmanskunst vergt om met een scholenkoepel tot een beredeneerd en gedragen set aan kwaliteitsdoelen te komen.

Stap 2: Verzamel alle data

Om zicht te krijgen op de geleverde kwaliteit moeten data verzameld worden. Daarvoor kunnen de geëigende instrumenten worden gebruikt als toetsen, vragenlijsten om de tevredenheid te meten, een veiligheidsmonitor, observaties, rapportages van de inspectie of audits en collegiale visitaties. De data kunnen natuurlijk allemaal afzonderlijk worden bekeken, maar dat is verwarrend, vooral omdat dan de samenhang tussen de resultaten uit het zicht kan raken. Effectiever en efficiënter is om de data onder te brengen in een zogeheten dashboard: een integraal overzicht (in A3-formaat) met grafieken en tabellen, ►



Gebied	Kwaliteitsdoel	Norm/ambitie	Hoe te meten?
Resultaten	De eindresultaten zijn voldoende.	Het gewogen gemiddelde op de drie gemeten leergebieden over een periode van drie jaar ligt op zowel referentieniveau 1F als 1S/2F, op of boven de resultaten van scholen met dezelfde schoolweging.	1 x per jaar met de IEP Eindtoets.
	De resultaten op de (tussentijdse) toetsen zijn voldoende.	De gemiddelde groepsscores voor technisch lezen, begrijpend lezen, spelling en rekenen-wiskunde liggen ten minste op niveau III.	2 x per jaar met de toetsen uit het Cito LVS, DMT, BL, SP, RW.
	De leerlingen volgen in het voortgezet onderwijs het door de school gegeven advies.	In het derde leerjaar van het voortgezet onderwijs zit 85 procent van de leerlingen op het onderwijsniveau overeenkomstig het advies.	Gegevens Nationaal Cohort Onderzoek.
Veiligheid	De leerlingen voelen zich veilig op school.	100 procent van de leerlingen van groep 5 tot en met 8 geeft aan zich veilig te voelen.	Ten minste 1 x per jaar: meting met het door de school gehanteerde meetinstrument.
Sociale competenties	Het sociaal-emotioneel functioneren van de leerlingen is goed.	Alle klassenzorgscores liggen onder de 25 procent.	Ten minste 1 x per jaar met het Kanjer Volg- en Adviesstelsel (KanVas).
Pedagogisch-didactisch handelen	De leerlingen krijgen goed les.	<ul style="list-style-type: none"> De leerkrachten passen zichtbaar het model van Expliciete Directe Instructie (EDI) toe. De leerkrachten realiseren een taakgerichte werksfeer en zorgen voor actieve betrokkenheid van de leerlingen. De leerkrachten gaan op respectvolle wijze om met de leerlingen en hebben hoge verwachtingen. 	Oordeel door externe auditor of inspectie.
Onderwijs en begeleiding	De leerkrachten hebben zicht op de ontwikkeling van de leerlingen en stemmen hun onderwijs daarop af.	<ul style="list-style-type: none"> De school heeft een genormeerd leerlingvolgsysteem. De leerkrachten analyseren, verklaren en interpreteren de resultaten van de methode- en niet-methodegebonden toetsen. De leerkrachten stemmen hun onderwijs beredeneerd af op de ontwikkeling van de leerlingen. 	Oordeel door externe auditor of inspectie.
Aanbod	Het onderwijsaanbod voldoet aan de wettelijke eisen en is afgestemd op de schoolpopulatie.	<ul style="list-style-type: none"> De door de school gebruikte methoden zijn gebaseerd op de te bereiken kerndoelen. De school heeft een aanbod voor woordenschatontwikkeling. 	Oordeel door externe auditor of inspectie.
Tevredenheid	Leerlingen en ouders zijn tevreden over de school.	Leerlingen en ouders waarderen de school met ten minste een 8 op een 10-puntsschaal.	Om de 2 jaar een tevredenheidsonderzoek onder leerlingen en ouders, door een externe organisatie.
Medewerkers	Bestuur en scholen voeren een actief beleid gericht op het voorkomen van verzuim.	Het verzuimpercentage ligt onder het landelijk verzuimpercentage voor het onderwijs.	Data arbodienst.
Kwaliteitszorg	Op bestuurs- en schoolniveau is er een effectief systeem van kwaliteitszorg van voldoende niveau.	Het stelsel van kwaliteitszorg functioneert effectief en efficiënt.	Oordeel door externe auditor of inspectie.

Figuur 1: Voorbeelden van kwaliteitsdoelen, normen en ambities van een fictieve school.

waarin alle, maar dan ook echt alle gegevens (van bijvoorbeeld de laatste drie schooljaren) zijn opgenomen. De resultaten en trends kunnen dan in samenhang worden geanalyseerd en geëvalueerd. Door de data van bijvoorbeeld de laatste drie jaren op te nemen, kunnen tijdig risico's onderkend worden en kan vroegtijdig actie worden ondernomen. In de praktijk werken wij met verschillende dashboards, afhankelijk van de wensen van bestuurders en schoolleiders.

Stap 3: Analyseer, verklaar en interpreteer

Bij deze stap wordt ingegaan op vragen als 'Wat zien we?', 'Wat denken we?' en 'Wat vinden we?'. Een overzichtelijk ingedeeld dashboard – dat we beschreven bij stap 2 – is nu erg behulpzaam. Bij de analyse en interpretatie (de schoolleider neemt hiervoor het initiatief) wordt bij voorkeur het hele team betrokken. Mooie resultaten halen is niet enkel de verantwoordelijkheid van de schoolleider, de intern begeleider

'BESTUREN IN VERTROUWEN' BINNEN STICHTING CSO APELDOORN

ERIK WIJTSMA, voorzitter van het college van bestuur van CSO Apeldoorn, een stichting met vier scholen voor speciaal (voortgezet) onderwijs: 'Binnen onze stichting krijg ik als bestuurder de analyses van de scholen een week voor de reviewgesprekken aangereikt. De analyse is inmiddels veel meer een product van de gehele school dan van alleen de commissie van begeleiding of de directie. Hierdoor ontstaat eigenaarschap en de teams sturen inmiddels veel meer zelf op de opbrengsten. Verbeteracties worden zichtbaar in het dashboard, en soms worden beoogde doelen nog eens bijgesteld of aangescherpt, omdat men zelf nog niet tevreden is over de resultaten.

Omdat het goede gesprek de basis is, dwing ik mezelf als bestuurder mijn eigen analyses te maken, voordat ik de analyses van de scholen lees en de reviewgesprekken inga. Ook bestuurders zijn net mensen en als het allemaal wel goed lijkt te gaan op de scholen, krijg je toch de neiging ze wat los te laten. Maar de professionaliteit die ik van mijn medewerkers verwacht, mogen ze ook van mij verwachten. Ik ga dus goed voorbereid het gesprek in en ik spreek niet alleen met de directeuren, maar ook met collega's die voor

onderdelen verantwoordelijk zijn. Het gaat er dan om dat je de juiste vragen durft te stellen, maar vooral ook dat je reflectief en kwetsbaar durft te zijn, want dan kom je namelijk tot leren.

De gesprekspartners in het reviewgesprek zijn inmiddels veel meer gelijkwaardig dan voorheen, we hebben immers allemaal hetzelfde doel. Gelijkwaardig wil niet zeggen dat het gesprek soms niet op het scherpst van de snede wordt gevoerd, want dat hoort ook bij een professionele organisatie. Het is en blijft een continu proces van verbeteren.

De reviewgesprekken duren twee uur. Goede en vooral "lerende" gesprekken zijn gewoon ontzettend leuk. Mijn voordeel is dat ik gesprekken bij vier scholen mag voeren en daar waar het kan, probeer ik uiteraard verbinding te maken. De reviewgesprekken vinden ook plaats op stichtingsniveau, met de raad van toezicht.

De combinatie van het dashboard, het reviewgesprek en aanvullend interne audits maakt dat iedere medewerker binnen onze stichting in een continu proces van verbeteren zit. Er is geen afrekencultuur, maar een verbetercultuur, waar we zelf sturing en richting aan geven.'

of een medewerker kwaliteitszorg. Iedereen binnen de school draagt (een deel van de) verantwoordelijkheid voor het systeem van kwaliteitszorg en het bereiken van opbrengsten en resultaten. Samen leren en het menselijk kapitaal van een team benutten zijn kenmerken van Rijnlands denken en gespreid leiderschap.

Stap 4: Het reviewgesprek, verantwoording en dialoog

Nadat het dashboard gevuld is en de schoolleider met zijn team een analyse heeft gemaakt, gaan de bestuurder en directeur met elkaar in gesprek. Doorgaans gebeurt dit tweemaal per jaar, maar het kan natuurlijk vaker als daarvoor redenen zijn. De bestuurder neemt hiervoor het initiatief. Het gesprek kenmerkt zich door vragen stellen, reflectie en dialoog. Wij gebruiken hiervoor een gespreksmodel voor een *reviewgesprek*. Een review is de evaluatie van de stand van zaken, om eventueel vast te kunnen stellen dat geplande resultaten of doelstellingen niet zijn gehaald, en verbeteringen voor te stellen. In een reviewgesprek ga je als bestuurder dus systematisch en verdiepend het gesprek aan over de onderwijskwaliteit van de school. Daarbij gaat het in essentie om de volgende vragen:

- Wat is de stand van zaken, kijkend naar de behaalde resultaten ten opzichte van de kwaliteitsdoelen van de school? Hoe zijn deze resultaten bereikt?
- Welke conclusies kunnen we trekken als we de gerealiseerde uitkomsten vergelijken met de geformuleerde kwaliteitsdoelen en voorgenomen plannen?
- Welke verbeteracties zetten we uit als de realisatie van de doelen achterblijft?
- Wanneer hebben de verbeteracties effect? Met andere woorden: wat willen we bereiken?

Het doel van het reviewgesprek is om in gezamenlijkheid risico's te ontdekken en hierop actie te ondernemen. Ook is het reviewgesprek bedoeld om waardering te uiten en schoolontwikkeling te stimuleren. Tijdens de afronding van het reviewgesprek worden afspraken gemaakt over welke acties de komende periode worden uitgevoerd en welke resultaten daarbij behaald moeten worden (het *wat*). De wijze waarop de school de doelen wil behalen (het *hoe*) is dan weer de verantwoordelijkheid van de schoolleider. De rol van het bestuur is daarin ondersteunend en waar nodig faciliterend. Met het reviewgesprek legt de schoolleiding tevens verantwoording af over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten. **BSM**

LITERATUUR

- Bijsterbosch, H. (2020). *Regie op onderwijskwaliteit*. PO-Raad.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. The University of Rochester Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2013). *Professioneel kapitaal: De transformatie van het onderwijs in elke school* (D. Malestein, Vert.). Stichting Duurzaam leren.
- Inspectie van het Onderwijs. (2021). *Onderzoekskader 2021 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs*.
- Sahlberg, P. (2011). *Finish Lessons*. Onderwijs maak je samen.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum.