

VAN KLAS NAAR BESTUURSKAMER

Bestuurlijk leiderschap: de motor achter duurzame onderwijsvernieuwing

Onderwijsvernieuwing begint vaak bij leraren in de klas. Maar of die vernieuwing ook beklijft? “Dat wordt mede bepaald aan de bestuurstafel”, betoogt Margéke Hoogenkamp, bestuurder van de CED-Groep. Als je een stevige verandering wilt realiseren, dan is iedereen nodig: de leraren, het schoolteam, de schoolleiding – en het bestuur.

TEKST MARTIN VAN ROOIJ BEELD SANDER VINKE

“SOMS VOLSTAAN KLEINE INGREPEN NIET MEER”

“Scholen werken voortdurend aan verbetering,” zegt Margéke. “Maar soms merk je: kleine ingrepen zijn niet genoeg. Dan is er iets fundamenteels nodig. In de klas, maar ook daarbuiten.” Goud Onderwijs is zo’n integrale aanpak, die inzet op kansengelijkheid én excellentie. Gebaseerd op de Uncommon Schools uit de VS en vertaald naar de Nederlandse context, richt het programma zich op vier pijlers: sterke leraren, een positieve schoolcultuur, een doordacht curriculum en een duidelijke organisatiestructuur. “Je grijpt in op meerdere niveaus tegelijk. Dat maakt het krachtig, maar ook complex.”



Margéke Hoogenkamp, bestuurder van de CED-Groep.

Goud Onderwijs is een integrale aanpak voor duurzame onderwijsverbetering, die inzet op kansengelijkheid én excellentie.

De publicatie *Bestuurlijk leiderschap bij onderwijsvernieuwing* laat zien hoe bestuurders het verschil kunnen maken in complexe verandertrajecten. De beschreven ervaringen komen voort uit de invoering van Goud Onderwijs.

BESTUURDERS ALS MEDESPELERS

“De ontwikkeling van Goud Onderwijs heeft ons veel geleerd over het belang van bestuurlijke betrokkenheid”, zegt Margéke.



“Bestuurders zijn geen toeschouwers, maar medespelers.” De rol van bestuurder vraagt dus om meer dan sturing op hoofdlijnen. Zeker bij fundamentele vernieuwing is bestuurlijk leiderschap meer dan toezicht houden. “Je moet je verbinden met het doel, met de inhoud én met de mensen. Je moet de taal van de vernieuwing spreken. Alleen dan kun je richting geven op een manier die geloofwaardig is.”

“In het begin hield ik bewust wat afstand”, vertelt een bestuurder in de publicatie. Zij was betrokken bij de invoering van Goud Onderwijs. “Ik zag het vooral als een zaak van de scholen. Maar

na een paar maanden merkte ik dat het stokte: er waren verschillende beelden over wat we wilden bereiken, en het vertrouwen liep terug.” Dat was het moment waarop ze besloot zich nadrukkelijker met het programma te verbinden. Ze las zich in, voerde gesprekken met teams, stelde vragen. “Ik hoefde niet alles te weten, maar ik moest wel laten zien dat het me echt iets waard was.” Die keuze bleek bepalend voor het vervolg.

ALS HET SCHUURT: WEERBARSTIGE PRAKTIJK

Dergelijke ervaringen maken duidelijk hoe groot de invloed van bestuurlijk leiderschap is. Niet alleen via besluiten, maar ook via zichtbaarheid, betrokkenheid en verbinding. Dat is niet van nature vanzelfsprekend. Veel bestuurders zijn gewend op afstand te sturen of zich vooral met bedrijfsvoering bezig te houden. “Maar bij dit soort trajecten werkt dat niet”, weet Margéke. “Dat vraagt iets van bestuurders. Soms moet je tegen de stroom in roeien.”

Dat klinkt overzichtelijk, maar de werkelijkheid is vaak weerbarstig. “Het onderwijs staat onder druk. Er is een tekort aan leraren, er is veel beleidsdruk en er zijn grote verschillen tussen scholen. Bestuurders moeten continu balanceren tussen ambitie en haalbaarheid. Juist dan komt het aan op goed bestuur.”

PERSPECTIEF BIEDEN

Een bekend moment van spanning is de zogenoemde ‘implementatiedip’, een fenomeen dat in veel verandertrajecten opduikt. “Veel teams beginnen met enthousiasme”, zegt Margéke. “Maar na een paar maanden komen de eerste hobbels: de energie zakt weg, urgentie vervaagt, kleine problemen worden groot. Juist dan is bestuurlijke aanwezigheid cruciaal. Niet om extra druk te zetten, maar om perspectief te bieden en koers te houden.”

VIJF ONDERWIJSADVIESBUREAUS SLAAN DE HANDEN INEEN MET GOUD ONDERWIJS

Vijf onderwijsadviesbureaus – Cedin, CED-Groep, Onderwijs Maak Je Samen, Het ABC en IJsselgroep – slaan de handen ineen om het succesvolle verbetertraject Goud Onderwijs breder uit te rollen. Het programma, dat aantoonbaar zorgt voor kwaliteitsverbetering in het (speciaal) basisonderwijs, vraagt intensieve begeleiding.

Door hun krachten te bundelen, kunnen de bureaus meer scholen ondersteunen en regionaal maatwerk leveren. Hun gezamenlijke inzet richt zich op doelgericht, goed georganiseerd onderwijs in een positief leerklimaat.



VAN VISIE NAAR VERANKERING

De publicatie *Bestuurlijk leiderschap bij onderwijsvernieuwing* verbindt praktijkervaringen met inzichten uit verandermanagement. Theorieën van onder anderen Kotter, Fullan en Knoster helpen om patronen in veranderprocessen te herkennen. “Dat is geen doel op zich,” aldus Margéke, “maar het helpt bestuurders wel om realistischer verwachtingen te hebben én gericht te handelen.”

Een veelgebruikt model in de publicatie is dat van Knoster: duurzame verandering vraagt om visie, vaardigheden, middelen, een plan en draagvlak. Ontbreekt één van deze elementen, dan ontstaat verwarring, weerstand of frustratie. “Bestuurders herkennen dat meteen”, zegt Margéke. “De theorie biedt dan houvast, ook als het spannend wordt.”

Op basis van dit soort inzichten ontwikkelde de CED-Groep een handzaam fasenmodel met drie stappen: initiatie, implementatie en borging. Elke fase stelt andere eisen aan bestuurlijk handelen. De publicatie illustreert dit met reflecties van bestuurders: hoe doorlopen zij deze fasen?

“Als je echte impact wilt, moet je niet in een lightversie gaan geloven.”

LEIDERSCHAP IN DE PRAKTIJK

De praktijkvoorbeelden uit de publicatie maken duidelijk hoe bestuurlijk leiderschap in de dagelijkse realiteit vorm krijgt – vaak in ogenschijnlijk kleine keuzes die uiteindelijk grote impact hebben.

- Een bestuurder vertelt hoe zij halverwege het traject van Goud Onderwijs instapte. Aanvankelijk vertrouwde ze op de bestaande plannen, maar gaandeweg merkte ze dat bestuur, staf en schoolleiders elk hun eigen beeld hadden van het programma. Er was verwarring over doelen, over aanpak en over ieders rol. “Ik kon blijven sturen op afspraken en rapportages,” zegt ze, “maar dan waren we langs elkaar heen blijven werken.” In plaats daarvan besloot ze zich écht in het gedachtegoed te verdiepen, en in gesprek te gaan met de teams. Ze luisterde, stelde vragen en bracht de verschillende perspectie-



ven samen. “Pas toen ontstond er richting en vertrouwen – en werd het weer één verhaal.”

- Een andere bestuurder werd geconfronteerd met weerstand in het team en de directeur vroeg haar: “Kunnen we dit niet wat kleiner aanpakken?” De invoering van Goud Onderwijs kwam bovenop andere verandertrajecten, en het begon te schuren. De bestuurder begreep de zorg, maar voelde ook dat terugschakelen het risico met zich meebracht dat het geheel zou verwateren. Ze zocht het gesprek met collega-bestuurders, en besloot uiteindelijk koersvast te blijven. “Als je echte impact wilt, moet je niet in een lightversie gaan geloven.” Door stevig te blijven staan én tegelijkertijd oog te houden voor de zorgen op de werkvloer, wist ze ruimte te houden voor het oorspronkelijke doel.
 - Twee schoolleiders zochten naar een manier om met hun bestuur het gesprek over Goud Onderwijs structureel en gelijkwaardig te voeren. Samen ontwikkelden ze een gespreksinstrument dat niet alleen data bevatte, maar ook ruimte bood voor ‘zachte’ signalen – zoals de sfeer in het team, veranderbereidheid of ervaren eigenaarschap. Tijdens jaarlijkse gesprekken bespreken zij met het bestuur systematisch hoe het programma wordt uitgevoerd, wat werkt en waar ondersteuning nodig is.
- “Dat is gedeeld eigenaarschap in de praktijk”, aldus Margéke. “En precies wat nodig is om te komen tot duurzame verbetering.”



KOERS HOUDEN ALS HET MOEILIJK WORDT

“Je moet de vernieuwing dus niet alleen faciliteren, je moet je eraan verbinden”, vat Margéke samen. “Dat betekent niet dat je alles zelf moet doen, maar wel dat je zichtbaar bent, richting geeft en koers houdt. Juist als het schuurt.”

Volgens haar is het essentieel dat onderwijsvernieuwing niet wordt gezien als een tijdelijk project. “Het gaat om structurele verbetering. Dat vraagt om leiderschap, om durven kiezen voor de lange lijn en om het vasthouden van energie, ook als het ingewikkeld wordt.”

VOOR WIE IS DE PUBLICATIE?

De publicatie Bestuurlijk leiderschap bij onderwijsvernieuwing is bedoeld voor schoolbesturen, stafmedewerkers en andere

“Duurzame vernieuwing vraagt bestuurders die koers houden, ook als het schuurt.”

betrokkenen die strategisch willen bijdragen aan duurzame verbetering. Het biedt herkenning, structuur en concrete handvatten – en nodigt uit om samen met scholen te bouwen aan blijvende onderwijskwaliteit.

Bestuurlijk leiderschap bij onderwijsvernieuwing van strategie naar duurzame verandering



DOWNLOAD DE PUBLICATIE HIER:



Scan me



Als leren je lief is