

## INHOUD

Voorwoord	7
Leeswijzer	9
Inleiding: de sterke school	11

# 1

## WERK INTEGRAAL EN TOON LEIDERSCHAP 20

<b>1.1 Het belang van integraal werken</b>	21
<b>1.2 Het CIS-model</b>	22
1.2.1 Waarden in de schoolorganisatie	22
1.2.2 Van Quinn naar CIS	23
1.2.3 CIS in de praktijk	25
<b>1.3 Samenwerking op alle niveaus</b>	27
1.3.1 Strategisch, tactisch en operationeel	27
1.3.2 Drie groepen op het tactische niveau	29
1.3.3 Knelpunten	29
1.3.4 De ideale situatie	30
<b>1.4 Sterke scholen hebben sterke leiders</b>	33
1.4.1 Persoonlijk leiderschap op elk niveau	34
1.4.2 Definitie persoonlijk leiderschap	36
1.4.3 Persoonlijk leiderschap en het CIS-model	37
1.4.4 De juiste focus: onderwijskundig leiderschap	37
1.4.5 Sterk leiderschap in de praktijk	39
<b>1.5 Tot slot</b>	40

# 2

## HOUD VAN MENSEN 42

<b>2.1 Het belang van het houden van mensen</b>	43
<b>2.2 Cultuur</b>	45
2.2.1 Cultuur en klimaat	45
2.2.2 Zicht hebben op de cultuur	47
2.2.3 De invloed van de leidinggevende op de cultuur	48
2.2.4 Een sterke schoolcultuur in de praktijk	49
2.2.5 Naar een sterke cultuur	50
2.2.6 Een ontwikkelingsgerichte cultuur	54

<b>2.3 Personeel</b>	56
2.3.1 Effectief personeelsbeleid	56
2.3.2 Personeelsvisie en personeelsprofiel	57
2.3.3 Personeelsbeleidsplan	58
2.3.4 De rol van de schoolleider en de middenmanager	59

## 3

### **ZET HET PRIMAIRE PROCES CENTRAAL** **64**

<b>3.1 Het belang van het primaire proces</b>	65
<b>3.2 Onderwijs (het primaire proces)</b>	67
3.2.1 Vaardigheden van de docent	67
3.2.2 Het maximale uit leerlingen halen	72
<b>3.3 Begeleiding</b>	74
3.3.1 De sterke mentor	74
3.3.2 Passend onderwijs	76
3.3.3 Grenzen aan begeleiding en zorg	76
<b>3.4 Secundaire processen</b>	78
3.4.1 Voorbeelden	78
3.4.2 De omgekeerde piramide	79
3.4.3 Afstemmen en samenwerken	80

## 4

### **FOCUS OP RESULTATEN** **82**

<b>4.1 Het belang van resultaatgerichtheid</b>	83
<b>4.2 De missie en visie van de school</b>	85
4.2.1 Morele relevantie	86
4.2.2 Keuzes maken	87
4.2.3 Een levende missie en visie	88
<b>4.3 Resultaten</b>	89
4.3.1 De rol van de schoolleider	89
4.3.2 Welke focus?	91
4.3.3 Zicht hebben op kwaliteit	92
4.3.4 Data analyseren en interpreteren	96
4.3.5 Werken aan betere resultaten	99

<b>5.1 Het belang van uw omgeving</b>	105
<b>5.2 De omgeving</b>	107
5.2.1 De regio	107
5.2.2 De maatschappij	109
5.2.3 Sociale media	110
<b>5.3 De overheid</b>	112
5.3.1 Politiek Den Haag	112
5.3.2 De gemeente	113
5.3.3 Onderwijsinspectie	115
<b>5.4 Klanten</b>	117
5.4.1 Leerlingen	117
5.4.2 Ouders	118
5.4.3 Vervolgonderwijs, werkgevers en basisscholen	122
Samenvatting: de vijf gouden regels	125
Literatuur	129
Meer lezen...	136



# VOORWOORD

*Hoe stuur ik als schoolleider op kwaliteit en ontwikkeling?  
Het primaire proces in de lessen kan veel beter; hoe verbeteren we dat?  
Wat kunnen we doen om de verschillen tussen de SE- en CE-scores te verkleinen?  
Er zijn zo veel aanpakken voor onderwijsverbetering; wat levert nu écht iets op voor onze school?  
Opbrengstgericht werken: wat houdt het exact in en hoe kunnen we opbrengstgericht(er) werken?*

Waarschijnlijk herkent u bovenstaande vragen wel. Misschien was een van de vragen zelfs de aanleiding voor u om dit boek te pakken. Hoe het ook zij: de vraag hoe u uw school sterk(er) maakt, is actueel. Scholen willen er maximaal aan bijdragen dat leerlingen zich optimaal ontwikkelen.

In ons dagelijks werk op scholen in het voortgezet onderwijs zien we dat velen worstelen met de vraag hóé zij hun school sterker kunnen maken. Schoolorganisaties zijn vaak groot, waardoor de communicatie intern stroef verloopt en de samenwerking tussen afdelingen, teams, schoolleiding en docenten soms ver te zoeken is. De praktijk is weerbarstig; schoolontwikkeling is daardoor complex. De wil is er, maar het lukt soms simpelweg niet.

Voor al die mensen in het voortgezet onderwijs die de passie hebben het beste uit leerlingen te halen, maar niet altijd weten hoe, schreven we dit boek. We lopen als het ware een eindje met u mee en hopen u zicht te geven op al die facetten in de schoolorganisatie die bijdragen aan goed onderwijs en die cruciaal zijn voor schoolsucces. We wijzen u op inzichten uit wetenschappelijk onderzoek, maar blijven zo dicht als kan bij de praktijk. Dat doen we met tips en inspirerende voorbeelden, zodat u direct aan de slag kunt met de kwaliteit van uw onderwijs.

Het doel dat we - net als u - steeds voor ogen houden is: leerlingen die zich optimaal ontwikkelen. Dat is immers waar het om draait. Alles in de school dient erop gericht te zijn leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op het succesvol afsluiten van hun school/opleiding. We kunnen en mogen het niet toestaan dat jongeren slecht onderwijs krijgen!

Gert-Jan Bos, Elleke van den Burg-Poortvliet, Pieter Gerrits en Roland Zuidema  
April 2013

## **Dank**

We bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit boek. In de eerste plaats gaat het dan om de vele schoolleiders, middenmanagers en docenten op de scholen waar we werken. Door met hen in gesprek te zijn, met hen mee te denken en met hen in de praktijk aan de slag te gaan, deden we onmisbare inzichten en inspiratie op. Ten tweede bedanken we onze collega's bij CPS voor het kritisch meelesen en het leveren van waardevolle input. In het bijzonder noemen we Hetty Deelstra, Miriam van Etteger en Cor Verbeek, die ons relevante feedback gaven. Verder danken we Ria Brandt (paragraaf 4.3.3), René van Drunen (paragraaf 2.3), Sander van Veldhuizen (paragraaf 3.3 en 4.3.3) en Peter de Vries (paragraaf 5.1 en 5.4) voor hun bijdragen.

# LEESWIJZER

Een zwakke school wordt niet van de ene op de andere dag een sterke school. Een sterke school wordt niet vanzelf excellent. Zo'n verandering vergt een lange adem. Het is vaak een traject van enkele jaren. Maar binnen zo'n traject boeken scholen wel op korte termijn resultaten. Ze starten vaak met de punten waar de meeste pijn zit. Die worden het eerst aangepakt en - op korte termijn - verbeterd.

In dit boek laten we zien wat scholen kunnen doen om sterker te worden. We geven antwoord op de vraag hoe zij hun doelen op de korte én op de (middel)lange termijn halen. We laten dit zien aan de hand van vijf gouden regels. Deze regels beschrijven de cruciale voorwaarden voor schoolsucces.

Bij het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs spelen vele mensen in en om de school een grote rol. In dit boek bespreken we de processen op schoolniveau en daarom gaan we dieper in op de rollen van de schoolleider, de middenmanager en de docent. Dit wil niet zeggen dat bijvoorbeeld raden van toezicht, schoolbestuurders en ouders een ondergeschikte rol spelen. Ook zij leveren een cruciale bijdrage. Maar omdat zij vanuit een ander perspectief betrokken zijn bij onderwijsontwikkeling, laten we hun specifieke rol grotendeels buiten beschouwing<sup>1</sup>.

Dit wil niet zeggen dat dit boek niet relevant is voor schoolbestuurders. Omdat zij de lijnen voor het schoolbeleid uitzetten en richting geven, is het nodig dat zij weten wat er zich op schoolniveau afspeelt.

<sup>1</sup> U kunt meer lezen over de rol van de schoolbestuurder in het artikel *Morele motivatie blijkt een belangrijke sturende factor* (Beke-Huiskes, 2012) en de publicaties *Opbrengstgerichte cultuur in beeld* (Beke-Huiskes, Veek & Van der Pol, 2012), *Van gele kaart naar nieuwe ambitie* (Veltkamp & Van Etteger, 2011) en *Hogere leeropbrengsten door versterken van bestuurlijk en onderwijskundig handelen* (Odenthal & Beke-Huiskes, 2010). In het *Handboek ouders in de school* (De Vries, 2012) staat meer over de rol van ouders bij het verhogen van prestaties van leerlingen.

## **Wie is wie?**

In dit boek gaan we in op de rol van de schoolleider, de middenmanager en de docent bij onderwijsontwikkeling. Wie binnen de school bedoelen we dan exact?

### *De schoolleider*

Hiermee bedoelen we de persoon die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken van het onderwijs en die het schoolbeleid bepaalt. Het gaat dan om: de directeur, de rector en de locatieleider (en soms de adjunct-directeur). De schoolleider stuurt de middenmanagers aan. Op kleine scholen stuurt de schoolleider soms ook direct het team van docenten aan.

### *De middenmanager*

Met de middenmanager bedoelen we degene die de docenten aanstuurt. Hij heeft persoonlijke contacten met het team, hij is de schakel tussen de schoolleiding en de werkvloer. De middenmanager is dan ook degene die het nieuwe beleid vertaalt naar de praktijk. Op veel scholen gaat het om de team- of afdelingsleiders of de coördinatoren onderbouw/bovenbouw. Ook de vakgroep- of sectieleiders, die vaak alleen inhoudelijk mensen 'sturen', scharen wij onder het middenmanagement.

N.B: In dit boek spreken we vaak over teamleiders. We bedoelen daarmee ook afdelingsleiders of coördinatoren onderbouw/bovenbouw, et cetera. Als we spreken over sectieleiders bedoelen we ook vakgroepleiders of -voorzitters.

### *De docent*

Wie we met 'de docent' bedoelen is glashelder: het gaat om degene die lesgeeft, die het primaire proces in de klas verzorgt. En die docent kan daarbij een extra taak hebben of een extra rol vervullen: hij is bijvoorbeeld mentor, ict-coördinator, taal- of rekencoördinator.

## **Praktijkvoorbeelden**

De praktijkvoorbeelden in dit boek zijn fictief. Wel zijn alle praktijkverhalen gebaseerd op – en daardoor vaak vergelijkbaar met – de vele situaties die we in de dagelijkse praktijk van ons advieswerk op scholen tegenkomen.