



PLATFORMPRAKTIJKONTWIKKELING.NL

ONDERZOEK IN HET EDUCATIEVE DOMEIN

BOEKBESPREKING

De Nieuwe Meso: september 2021

DE BESTUURLIJKE GEMEENSCHAP

door: Willem de Vlaming

In het septembernummer van De Nieuwe Meso staat de bestuurder centraal: niet als individu, maar als lid van een bestuurlijke gemeenschap — binnen een bredere onderwijsgemeenschap en aangewezen op samenwerking met anderen. Bestuurders vervullen hun rol in een bestuurlijke gemeenschap van hen die (mee)sturen of betrokken zijn bij sturing en beleidsvorming.

De bijdragen in het themakatern zijn:

- ❑ *Besturen als puzzel*: Olthof, Van der Sluis, De Ruijter en Westerhuis
- ❑ *Bestuurlijke gemeenschap in het mbo*: Van der Sluis en Hermanussen
- ❑ *Ideaalbeeld of werkelijkheid? Eenheid en uniformiteit binnen een schoolbestuur*: Alinda Koerts
- ❑ *Bestuurlijke samenwerking in de regio*: Van Kelle
- ❑ *De ideale schoolgrootte bestaat niet in het onderwijs*: Weijers en Van der Ploeg
- ❑ *Leidt een groot schoolbestuur tot groot succes?* Van der Boon
- ❑ *Besturen zonder wij*: De Haas



— WWW.PLPO.NL —

Citeren als: Vlaming, W. de (2021). *BOEKBESPREKING De Nieuwe Meso september 2020*. Op: PlatformPraktijkontwikkeling.NL. Utrecht: WOSO

PlatformPraktijkontwikkeling.nl
Onderzoek in het Educatieve Domein

Van der Sluis en Hermanussen noemen op basis van hun onderzoek drie activiteiten voor bestuurders, die van belang zijn voor een goede ondersteuning van teams:

1. *Het versterken van de verbindingen tussen college van bestuur, onderwijsmanagement en staf (sociale netwerk);*
2. *Het stellen van doelen ten aanzien van teams en hier naar handelen (bestuurlijk handelen);*
3. *Het aangaan van contacten met de buitenwereld die een rol kunnen spelen in teamversterking (extern sociaal kapitaal).* (p. 10)

Koerts benadrukt het belang van aandacht voor onderlinge interactie en samenwerking binnen de bestuurlijke gemeenschap — iets dan niet vanzelf gaat. Centrale thema's daarbij zijn: strategische doelen, onderling vertrouwen, en het gebruik maken ieders capaciteiten en expertises. (p.15) Dat vraagt situationeel leiderschap, waarbij leerkrachten niet langer worden gezien als sturingsobjecten, maar als betrokkenen die ruimte, zeggenschap en verantwoordelijkheid willen.

Of bestuurlijke gemeenschappen in in de praktijk in staat zijn deze complexe rol te vervullen wordt door Koerts in twijfel getrokken: *“Aangezien in het algemeen weinig overeenstemming en consensus bestaat over strategische doelen van de school binnen de bestuurlijke gemeenschap en bestuurders acteren binnen een bestuurlijke werkelijkheid, mist de bestuurlijke gemeenschap feeling met de werkelijkheid buiten de bestuurlijke werkelijkheid. Als gevolg daarvan worden leerkrachten geconfronteerd met irreële kwaliteitseisen, regeldruk en een vage onderwijsvisie. Ik betwijfel daarom of de bestuurlijke gemeenschap wel een passende constructie is voor grote scholengemeenschappen.”* (p.18) Koerts stelt daarom voor om meer / weer terug te gaan naar de basis.

Van Kelle kijkt naar bestuurlijk samenwerken in de regio. De behoefte aan regionale samenwerking ontstaat vooral rond complexe of nieuwe vraagstukken. Samenwerking is dan: *“iets wat tussen twee of meer partijen ontstaat door bezorgdheid, een probleem, een kans te pakken of iets leuks samen te doen.”* (p. 19) Goede relaties en onderling vertrouwen zijn daarbij cruciaal. Samenwerking is volgens Van Kelle belangrijk en uitdagend tegelijk:

“Belangrijk, omdat samenwerken kan bijdragen aan het bieden van goed onderwijs aan de eigen leerlingen en de leerlingen in de regio. Uitdagend, omdat het van de bestuurder vraagt om alle betrokkenen er dichtbij te houden en een samenwerkingspartner te vinden met wie het lukt om samen constructief en met vertrouwen op te trekken.” (p. 23)

Van der Ploeg betoogt op basis van een literatuurstudie dat de ideale schoolgrootte niet bestaat in het onderwijs. Vanuit bedrijfsmatig perspectief zijn grotere organisatie efficiënter (kosten per leerling), maar bij toenemende omvang wordt dat voordeel relatief weer kleiner. Een relatie tussen omvang en een breed en gevarieerd aanbod bleek niet vast te stellen. Het belangrijkste verschil tussen sturing en verantwoording tussen grote en kleine scholen is meer de vorm dan de kwaliteit: kleine scholen kennen een meer informele aanpak, grote scholen een meer geformaliseerde aanpak. Grotere besturen / scholen voeren wel meer dialoog met betrokkenen dan kleine, wat weer ten koste gaat van snelheid. Kortom: het één is niet beter dan het ander, maar de verschillen zijn interessant.

Van der Boon heeft onderzoek gedaan naar bestuurlijke schaalvergroting in het basisonderwijs. Wat hierbij opvalt is dat ‘de schaalvoordelen van een groter schoolbestuur worden afgezwakt naarmate de sociaaleconomische achterstand van leerlingen groter is.’ (p. 32) Belangrijkste voordeel van bestuurlijke schaalvergroting is dat grotere schoolbesturen kunnen kostenvoordelen behalen die geherinvesteerd worden in het werken aan onderwijskwaliteit. “Door het kostenvoordeel blijft er meer geld over voor de bekostiging van extra (persoonlijke) begeleiding voor leerlingen of voor nieuwe leermiddelen.” (p. 32) Het verband tussen bestuurlijke schaal en schoolprestaties is echter complexer dan deze efficiencywinst. Er zijn meerdere wegen met meerdere beïnvloedende factoren die kunnen leiden tot goede onderwijsprestaties.

Een aardig inzicht dat De Haas in zijn boekbespreking noemt is (in mijn woorden WdV) dat de sleutel voor het bouwen aan gemeenschappelijkheid in een complexe praktijk transparantie is — transparantie over het feit dat we het

met elkaar oneens zijn, en de wederzijdse onderbouwing en bevraging van ieders positie.

Het verbindend inzicht in het themakatern is:

'De rol van de bestuurder verandert in een veranderende samenleving. [...] Ondertussen is ook de school zelf in beweging, en wordt er nagedacht over de plaats van de school in de samenleving en de onderwijsvisie die hierbij past. Er ligt een uitdaging op het invullen van het gespreid leiderschap en aan de andere kant op het organiseren van een hechte interne bestuurlijke gemeenschap waarin de centrale doorzettingsmacht beter georganiseerd is. En de bestuurder is de persoon die alles uiteindelijk bij elkaar moet houden.'

'Het creëren van een gezamenlijke visie en onderling vertrouwen is een uitdagend en continu proces dat veel aandacht vergt van de bestuurder' (p.9)

Weer een interessant nummer van De Nieuwe Meso, ook voor onderwijsprofessionals buiten het bestuurlijk netwerk, die zicht willen houden op de meer bestuurlijke context waarbinnen zij hun taken uitvoeren.

Willem de Vlaming

De Nieuwe Meso, september 2021, jaargang 8, nummer 3. 70 pagina's

De Nieuwe Meso is een vakblad voor schoolleiders en -bestuurders en wil van betekenis zijn voor leidinggevend en bestuurders in het primair en voortgezet onderwijs en in het middelbaar beroepsonderwijs en teamleiders tot en met bestuursvoorzitters die graag lezen over onderwerpen waarmee zij in hun dagelijkse werk mee te maken hebben.

Losse nummers te downloaden voor € 5,95 Losse artikelen € 1,95 of soms gratis

<https://www.denieuwemeso.nl/>

Uitgeverij: Kloosterhof <https://www.kloosterhof.nl/>