



ZEVEN DIMENSIES VOOR EEN EXCELLENTE ONDERWIJSORGANISATIE

*Krijg beter zicht op het functioneren
van elke onderwijsorganisatie!*



INLEIDING

Het is opmerkelijk dat in de huidige discussies over noodzakelijke onderwijsverbeteringen, de kwaliteit van de interne onderwijsorganisatie relatief weinig aandacht krijgt. Een professionele schoolcultuur maakt immers het verschil tussen doelen wel behalen of niet, tussen onprofessioneel gedrag 'door laten woekeren' en het handelen vanuit een doorleefde visie op leren. Deze gebrekkige aandacht is opmerkelijk, omdat onderzoek laat zien dat een sterke interne onderwijsorganisatie de basis is voor een docent om goed les te kunnen geven. Het maakt dus nogal wat uit!

Denk bij een interne onderwijsorganisatie aan belangrijke uitgangspunten, zoals een school waar je ondersteund wordt in het dagelijks werk middels een optimaal rooster met ruimte voor voorbereiding, nakijken en aansluitende lessen. Een werkomgeving waar je vertrouwen krijgt van je leidinggevende en de randvoorwaarden op orde zijn, zoals de ventilatie, goed meubilair en moderne, digitale (leer)middelen. Maar een 'excellente school' is ook een plek waar continue professionalisering hoog in het vaandel staat, er heldere onderlinge communicatie is en er wordt gewerkt vanuit een doorleefde onderwijsvisie met focus op de student. Het is misschien ook wel daarom dat deze professionele werkomgeving vandaag de dag één van de belangrijkste aanknopingspunten is om het imago van het beroep docent te verbeteren.



EEN PROFESSIONELE ORGANISATIE ALS BASIS

Bovenstaande uitgangspunten zijn belangrijke basisvoorwaarden voor krachtig onderwijs. Elke leerkracht, schoolleider of bestuurder zal dit beamen. Maar ook voor leerlingen, studenten, ouders of het werkveld is dit evident. Deze 'interne organisatie' is actueel en relevant, ongeacht de onderwijssector waar je werkt. Of het nu het basisonderwijs, speciaal onderwijs, middelbaar onderwijs, mbo of hbo is: de kwaliteit van de organisatie doet ertoe! Dit wordt ook onderschreven door de onderwijsinspectie in diverse recente publicaties, zoals ['De staat van het onderwijs in de jaren 2020 en 2021'](#). Sterker nog, kennis ontwikkelen over hoe een professionele onderwijsorganisatie eruit ziet wordt gezien als één van de grootste uitdagingen voor de aankomende jaren! Maar wat is een 'optimaal functionerende' interne onderwijsorganisatie nu precies? Wat voor beelden hebben bestuurders, teamleiders of docenten hierbij? Waarmee maak je het verschil? In dit artikel presenteren we hiervoor zeven dimensies.

DE ZEVEN DIMENSIES VOOR EEN EXCELLENTE ONDERWIJSORGANISATIE

Deze dimensies zijn afkomstig uit wetenschappelijke inzichten over sterk presterende organisaties. Ze zijn aangevuld met aanbevelingen en aandachtspunten, geformuleerd door de inspectie van het onderwijs in Nederland. De dimensies kennen geen hiërarchie. Ze grijpen op elkaar in, hebben elkaar nodig en vragen om onderlinge verbinding. De zeven dimensies luiden als volgt:

1. Een aantrekkelijke, gezonde en verzorgde werkomgeving.
2. Onderwijskundig leiderschap en de kwaliteit van management.
3. Een professionele leer- en werkomgeving en de kwaliteit van het onderwijsteam.
4. Onderwijskwaliteit en het onderhouden van de kwaliteitszorg.
5. Student, leerling & kind centraal en helder zicht op ieders ontwikkeling.
6. Werken aan continue verbetering en onderwijsinnovatie.
7. Lange termijngerichtheid en verbinding met de leef- en werkomgeving.



BOUWEN AAN EEN AANTREKKELIJKE EN HOOGWAARDIGE WERKOMGEVING

In dit document werken wij de zeven dimensies verder uit. Om beter zicht te krijgen op het functioneren van je eigen onderwijsorganisatie hebben we onderzoeksvragen ontwikkeld, waarmee je kunt inzien hoe je team of organisatie scoort op elke dimensie. De resultaten zijn bij uitstek geschikt als start van een verbetertraject, ter voorbereiding op een inspectiebezoek of bij de vormgeving van een leiderschapstraject.



DIMENSIE 1

EEN AANTREKKELIJKE, GEZONDE EN VERZORGDE WERKOMGEVING

Dit raakt de werkomgeving in generieke zin, zoals optimaal functionerende ICT-faciliteiten passend bij de onderwijsvisie, een gezonde werkomgeving in termen van ventilatie, meubilair en arbo-eisen en voldoende momenten voor rust en pauze. Ook de aanwezigheid van snelle hulp bij calamiteiten, gerelateerd aan ICT of in lokalen en schoolgebouwen, zijn hier noemenswaardige indicatoren. Denk bijvoorbeeld aan snelle opvolging bij ICT-storingen in een gebouw, de aanwezigheid van voldoende BHV-ers en middelen voor het verlenen van EHBO. Tot slot benadrukken we het belang van een schone, prettige werkomgeving binnen en buiten het leslokaal. Denk daarbij aan een goed functionerende schoonmaakdienst, een mooie vergaderruimte en een ruim aanbod van gezonde drankjes en voeding.

DIMENSIE 2

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP EN DE KWALITEIT VAN MANAGEMENT

Deze dimensie betreft het leiderschap en de kwaliteit van management. Is er een strategische HR-cyclus van onderwijskundig leiderschap? Hiermee doelen we op expliciete aandacht binnen het management voor de ontwikkeling en begeleiding van talent binnen de organisatie. Om doorstroom en verdieping gericht op de kernwaarden van de organisatie te bereiken, is de 'fit' (aansluiting) met de beoordelingscycli van de onderwijsorganisatie ook relevant. In hoeverre baseert het management zich op onderbouwde 'meetpunten', waarlangs zij werken aan verbetering? Hoe is het niveau van managementparticipatie in de dagelijkse aansturing? Zijn managers zichtbaar en betrokken bij de dagelijkse uitvoering of niet? Het inzetten van een feedback cyclus op teamniveau en de opvolging hierop, zijn aspecten die de kwaliteit van een organisatie zichtbaar maken.

Vertrouwen speelt een belangrijke rol en uit zich in 'check' vragen:

- Hebben medewerkers vertrouwen in het management?
- Zien medewerkers het dagelijks management integer handelen?
- In hoeverre is het leiderschap gericht op het behalen van betere resultaten?
- Worden 'niet-presteerders' in de schoolorganisatie aangesproken en begeleid?

DIMENSIE 3

EEN PROFESSIONELE LEER- EN WERKOMGEVING EN DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJSTEAM

Eén van de belangrijkste vaardigheden die een onderwijsteam kan ontwikkelen, is het vermogen om gezamenlijk te kalibreren. Dat wil zeggen vanuit een heldere visie en didactische opvatting handelen en studenten of leerlingen begeleiden. Dit vraagt een gedragen onderwijsvisie, zowel in de uitvoering als bij de ontwikkeling van het onderwijsconcept zelf. Ook dient er een gedragen pedagogische visie te zijn.

Criteria die van belang zijn om de kwaliteit van deze dimensie inzichtelijk te maken zijn:

- Actieve lesbezoeken, borging van feedback en verbeteren door informatieuitwisseling binnen en tussen teams.
- Onderbouwde scholing en koppeling met het dagelijks werk oftewel: medewerkers beslissen mee bij het invullen van de benodigde scholing.
- De inzet van professionele leefgemeenschappen in de dagelijkse praktijk.
- Aanwezigheid van begeleiding en ondersteuning voor docenten en leidinggevendenden.
- Ruimte om talenten van alle medewerkers te benutten.

VRAGEN BIJ DIMENSIE 3

Professionele leer- en werkomgeving en de kwaliteit van het onderwijsteam	Resultaat Gemiddelde score (1-10)
Elke docent of leerkracht geeft op eenzelfde wijze les.	6,5
Bij al mijn collega's leeft dezelfde didactische visie op hoe wij onderwijs geven.	5,5
Op onze school vinden regelmatig lesbezoeken plaats waar collega's elkaars lessen observeren en vervolgens successen en verbeterpunten formuleren.	7,0
Ik vind dat de talenten en initiatieven van collega's op onze school van het management de ruimte krijgen om te groeien.	6,0

DIMENSIE

4

ONDERWIJSKWALITEIT EN HET ONDERHOUDEN VAN DE KWALITEITSZORG

Onderwijs in essentie gaat over kennisoverdracht, welke opvatting je ook hebt over kennis, leren en ontwikkelen. Zonder een sterke basis kan je niet bouwen. Daarom zijn taal, lezen, rekenen en burgerschap belangrijk. In het mbo en hbo wordt dit deels samengetrokken onder de noemer Nederlands, soms aangevuld met Engels. Zowel didactisch als pedagogisch dient een schoolorganisatie een visie en opvatting te hebben. Aandacht voor de bredere ontwikkeling van een student staat hier niet tegenover basisvaardigheden, maar vullen elkaar aan. Echter, dit kan alleen maar plaatsvinden in een veilige en aantrekkelijke leeromgeving, zoals school, stageplek of werkomgeving. Dit vraagt van elke docent inzicht op de ontwikkeling van elke student.

Soepele ICT-voorzieningen zijn hierin een voorwaarde (zie dimensie 1). Net zoals een heldere visie op het voorkomen van kansenongelijkheid in de onderwijsuitvoering. Een onderdeel van deze dimensie is derhalve ook een optimaal functionerende plan-do-check-act cyclus, die actieve opvolging krijgt van het management (zie dimensie 6).

DIMENSIE

5

STUDENT, LEERLING & KIND CENTRAAL EN HELDER ZICHT OP IEDERS ONTWIKKELING

Een onderwijsinstelling dient oog te hebben voor de student of leerling. Dat zal elke docent of onderwijsleider beamen. Dit vraagt tijd en ruimte voor persoonlijke aandacht en afstemming met de student in relatie tot het curriculum. De student heeft ook een rol in het beter en fijner maken van de leeromgeving. Hiervoor is overleg en opvolging noodzakelijk. Net zoals alumni, en daar waar mogelijk ouders, een actieve rol krijgen en hebben in het verbeteren van het onderwijs. De docenten snappen de leefomgeving en drijfveren van studenten en passen hun lessen hierop aan. De school biedt faciliteiten die passen bij wat studenten willen. Niet onbelangrijk als laatste element van deze dimensie: het docententeam is zoveel mogelijk een realistische afspiegeling van de studentenpopulatie in de school. Dit is met name een uitdaging in de stedelijke context.



DIMENSIE 6

WERKEN AAN CONTINUE VERBETERING EN ONDERWIJSINNOVATIE

Een werkomgeving in deze dynamische kenniseconomie vraagt erom voortdurend te kunnen aanpassen en te verbeteren. Daarnaast is het kunnen exploreren van de werk- leeromgeving, als aanjager om werkprocessen en het curriculum in brede zin te vernieuwen, ook zeer relevant. Wat gebeurt er om de school of instelling heen? Welke bewegingen en trends zijn zichtbaar en wat vraagt dat van een professional, team en schoolorganisatie? Dit zorgt voor een nauwe aansluiting met het werkveld en maakt de onderwijsomgeving op zichzelf aanjager van innovatie en vernieuwing. Dit geldt in termen van samenwerking (netwerk en keten van partners), inhoud (inhoud van een opleiding of studie) en methodiek (nieuwe werkprocessen gericht op 'lean, agile en onderzoekend leren').

Zo is het van belang dat er in de schoolorganisatie gerichte verbeterinitiatieven zijn op basis van interne en externe kwaliteitscontroles, lesbezoeken, beoordelingen van de inspectie en andere feedback kanalen.

Ons advies is om verbeterplannen regelmatig te lezen. Worden ze uitgevoerd door de betrokkenen en docenten zelf of belanden ze onderin de la? Hoe ziet de opvolging eruit? Nog meer relevante vragen helpen de verbetering op gang:

- In hoeverre wordt er geleerd van fouten en successen?
- Heeft de school zicht op blinde vlekken en de relevante historie?
- Wordt er geleerd van projecten, trajecten en samenwerkingsinitiatieven?
- Heeft de school de blik naar buiten en zijn collega's op de hoogte van actuele onderwijsinnovaties? Wordt dit in de school aangemoedigd?
- Is er sprake van een leeromgeving waarin experimenteren met behoud van kwaliteit gangbaar is?

Continu verbeteren



Onderwijs-
innovatie

Schoolteam

DIMENSIE 7

LANGE TERMIJNGERICHTHEID EN VERBINDING MET DE LEEF- EN WERKOMGEVING

Onderzoek toont aan dat het hebben van een lange termijnvisie en strategie onderscheidend is voor excellent presteren. Onderwijsorganisaties zijn niet gebaat bij continue herijkingstrajecten en koerswijzigingen. Een gedragen lange termijnvisie maakt het verschil in de dagelijkse praktijk. Wat betekent dit? Dat er afspraken gemaakt zijn over hoe de visie en strategie samenhangen met bijbehorend gedrag, houding en professionele identiteit. Dat hier aansturing op is in de dagelijkse praktijk en dat management zich dienstbaar opstelt ten opzichte van het primaire proces. Dit uit zich in een heldere verbinding met het werkveld. Maar ook met de maatschappij en aanpalende onderwijsinstellingen.

Hier komt de term 'sociaal kapitaal' ook naar voren: het netwerk van actoren en betrokkenen die verbonden zijn aan de kernopgave van de betreffende onderwijsinstelling en daarin activiteiten ontplooiën. Afhankelijk van het type onderwijs dient het werkveld sterk vertegenwoordigd te zijn in dit proces vanuit visie naar uitvoering. Van stages tot gastcolleges, van simulatie met het werkveld tot examinering in de beroepspraktijk. Hiermee geeft de betreffende onderwijsinstelling ook praktisch handen en voeten aan de Nederlandse opvatting van een 'leven lang leren'.

VAN A NAAR B(ETER)?

De zeven dimensies zijn bij uitstek geschikt om zowel kwalitatief als kwantitatief de onderwijsomgeving in kaart te brengen. Bijvoorbeeld middels een set van korte vragen per e-mail of tijdens een workshop met management- of onderwijsteams. Het is zelfs mogelijk een 'game' te spelen om al spelenderwijs met de dimensies in aanraking te komen. Zo kun je op verschillende manieren onderbouwd en gericht werken aan verbeterinitiatieven. Vragen die relevant zijn om te stellen wanneer je met de dimensies aan de slag gaat:

- Hoe is de ideale situatie ingevuld? Welke waarden en opvattingen liggen hieraan ten grondslag?
- Wat is het verschil met de dagelijkse praktijk? Welke aandachtspunten komen hier naar voren?
- Waar zijn we als onderwijsorganisatie goed in? Welke talenten bezitten we en hoe kunnen we die nog meer benutten?
- Welke aandachtspunten zijn op korte, middellange en lange termijn belangrijk om te verbeteren?
- Waar willen we onszelf over 4-5 jaar zien? Hoe kunnen we dit aanpakken?

Hieronder zie je een voorbeeld uitslag van een team dat de vragenlijst heeft ingevuld.

10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
Score (1-10)	Beoogd	Werkelijk	Beoogd	Werkelijk	Beoogd	Werkelijk	Beoogd	Werkelijk
Dimensies			Onderwijskundig leiderschap en de kwaliteit van management		Professionele leerwerk omgeving en de kwaliteit van het onderwijsteam		Onderwijskwaliteit en het onderhouden van de kwaliteitszorg	

HOE NU VERDER?

Onderwijsverbetering vraagt een heldere strategie en aanpak. Bovengenoemde 7 dimensies en de onderzoeksvragen bieden hier aanknopingspunten voor. Ze zijn afkomstig uit onderzoek over organisatieontwikkeling en kennen een sterke relatie met de huidige adviezen op nationaal niveau wat betreft onderwijsverbetering. De crux bij verandering is om een idee te hebben bij het einddoel. En dit onderbouwd te doen, zodat we idyllische einddoelen vermijden en bij de feiten blijven. Om zo heldere doelen te stellen en te werken aan organisatieverbetering, gericht op de uitkomsten van het onderzoek en het gebruik ervan. In het dagelijks onderwijskundig leiderschap zal het er dan op aankomen om deze initiatieven op gang te krijgen, data te verzamelen (sturingsinformatie) en de verandering te verankeren in de dagelijkse praktijk. Dat gaat niet vanzelf, maar leidt wel tot meetbare en merkbare verbeteringen op lange termijn. En daar is het uiteindelijk allemaal om te doen.

Benieuwd naar onze aanpak of wil je meer informatie?
Wij staan je graag te woord:



Remko Keizerwaard

06-17 591 322

remko.keizerwaard@metis-onderwijsadvies.nl

Voor dit artikel maakten we dankbaar gebruik van het wetenschappelijk onderzoek van André de Waal:
<https://tijpcast.nl/samenwerken/de-vijf-kenmerken-van-high-performance-leiderschap-tijpcast-104-met-andre-de-waal/>



WWW.METIS-ONDERWIJSMANAGEMENT.NL

