

### Laura Kirchner

Laura Kirchner is adviseur bij SvRK en redacteur van DNM

E-mail: kirchner@svrk.nl

### Margriet van der Sluis

Margriet van der Sluis is Assistant Professor bij TIAS School for Business and Society en redacteur van DNM

E-mail: m.vandersluis@tias.edu

# Rol van de staf bij onderwijskwaliteit

De staf kent verschillende rollen in onderwijsorganisaties. Op welke manier kunnen zij (het best) bijdragen aan onderwijskwaliteit? En hoe gaat dat in samenspel met andere rollen en verantwoordelijkheden binnen een onderwijsorganisatie? Twee redactieleden van DNM, Margriet van der Sluis (onderzoeker) en Laura Kirchner (organisatieadviseur) zijn in gesprek gegaan met Dexter Knights (extern adviseur) en Martine Grummer (onderwijsadviseur), die beiden onderzoek hebben gedaan naar de rol van de staf binnen onderwijsorganisaties. Dexter heeft zich gericht op inrichting en samenspel van *management control* binnen een schoolbestuur voor funderend onderwijs. Martine heeft zich gefocust op de rol van de bovenscholse kwaliteitszorgmedewerkers bij meerscholenbesturen in het primair onderwijs. Martine en Dexter hebben vooraf kennisgenomen van elkaars onderzoeksrapport. Dit leverde een gesprek op waarin inzichten over en weer werden gedeeld.

### Rol van de staf vaak onder- of overgewaardeerd

Het themadeel van deze DNM is gewijd aan de rol van de staf. Aan de onderzoekers is gevraagd of zij het terecht vinden dat hier aandacht aan wordt besteed. Martine en Dexter vinden van wel; de rol van de stafleden is dermate van belang binnen onderwijsorganisaties dat zij expliciete aandacht verdienen. En toch worden zij vaak niet beschouwd als primair voor het bevorderen van onderwijskwaliteit, terwijl ze daar wel een bijdrage aan leveren. Martine: "Ik vind het heel terecht dat jullie aandacht vragen voor dit thema. Ik meen te zien dat we het veel hebben over schoolbesturen en bestuurders, maar er is weinig aandacht voor

hoe een schoolbestuur functioneert en welke ondersteuning daarbij is ingericht. Ook in wetenschappelijke literatuur is er weinig kennis beschikbaar, waardoor schoolbesturen en hun stafmedewerkers weinig steun hebben bij de complexe vraag over hoe zij de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren." Dexter: "Ik vind het goed om meer aandacht aan de staf te geven. Ik denk dat de rol van de staf veelal onder- maar regelmatig ook overgewaardeerd wordt. En het moeilijk is om dat in juist in balans te krijgen in een wereld waar het onderwijs steeds complexer wordt, waar steeds hoger eisen gesteld worden. Er zijn in toenemende mate zaken waar besturen verantwoordelijkheid voor moeten nemen, qua scholen, onderwijsinhoudelijk en alle



randvoorwaarden eromheen. Het wordt er niet makkelijker op.” Op de vraag hoe het overwaarden van de staf eruitziet geeft Dexter aan dat het afschuiven als ‘verantwoordelijkheid van de staf’ soms als gelegenheidsargument wordt gebruikt om zelf onvoldoende verantwoordelijkheid te nemen die wel wordt geboden.

### **Van metagesprek naar écht gesprek**

Naast de ervaring die Martine en Dexter hebben opgedaan in hun onderzoek, hebben zij ook beiden ervaringen vanuit de adviespraktijk. Wat vonden zij een *eyeopener* als het gaat om de rol van de staf? Martine geeft aan dat het vooral de herkenning vanuit het veld was die voor haar het meest verrassend was. Veel kwaliteitszorgmedewerkers worstelen met dezelfde vraagstukken rondom hun stafrol bij het sturen op onderwijskwaliteit, en ze herkennen de voorbeelden die worden genoemd in haar onderzoek. De thema’s binnen het onderzoek van Dexter zijn hier volgens haar nauw aan verwant. Zo zegt ze: “Dexter beschrijft het belang van met elkaar in gesprek gaan over wat je van elkaar verwacht binnen de verschillende onderdelen van de organisatie en hoe dan besluitvorming tot stand komt. Hoe zorgen we dat het subsidiariteitsprincipe [dat beslissingen worden genomen op een zo laag mogelijk niveau, zo dicht mogelijk bij de onderwijspraktijk (Onderwijsraad, 2023)] geborgd wordt? En hoe doen we dat dan met elkaar in onze dagelijkse praktijk? Uit Dexters onderzoek blijkt het risico dat het gesprek op metaniveau blijft hangen. Dit kost tijd en kan verlamdend werken. Hoe voer je dit gesprek dan wel op een goede manier? Dexter: “Er wordt vooral in de waan van de dag gebleven en er wordt op metaniveau gecommuniceerd. Neem de tijd om eens bij elkaar langs te gaan om met voldoende diepgang een normatief gesprek met elkaar te voeren: wat verwachten we van elkaar?” Het in beeld brengen van behoeften en verwachtingen komt ook terug in een ander punt uit Dexters onderzoek. Dexter: “Een van de stafafdelingen die vaak bij schoolbesturen aanwezig is, is ICT. Mij is opgevallen dat voor mensen in onderwijsteams de afhankelijkheid van een goedwerkende ICT-dienst groter is geworden omdat het steeds meer in en rondom het onderwijs verweven is geraakt. En als je afhankelijk

wordt van elkaar heeft dat ook een grotere impact op dat primaire proces.” Martine: “Dat herken ik vanuit mijn praktijk, vooral bij de implementatie van nieuwe systemen. Kunnen we bij het nadenken over inrichting en implementatie de gevolgen van bepaalde keuzes overzien tot op het niveau van de gebruiker in de onderwijsteams? Hierbij is het van belang je stevig met de collega’s uit het primaire proces te verbinden, zodat je samen goed in beeld hebt wat er nodig is binnen het onderwijs.”

### **Bestuurlijke schaalgrootte versus onderwijskwaliteit**

De redactie van DNM is benieuwd hoe de onderzoekers denken over de relatie tussen de grootte van de onderwijsorganisatie en invloed van de staf op het borgen van kwaliteit. Dexter ziet wel verschil: “Als je een P&O’er of ICT-er bent in een kleine organisatie, heb je vaak geen sparringpartner om mee samen te werken. Dat maakt je kwetsbaarder. Die relatie tussen kwaliteit en wat je als staf kan bieden op het niveau van verschillende expertises is in grote mate afhankelijk van de bestuurlijke schaalgrootte.” Martine denkt daar anders over: “Ik vind het aantal scholen binnen een stichting niet direct samenhangen met professionaliteit. Ik denk dat voor een groter bestuur met een omvangrijkere stafafdeling namelijk ook een grotere uitdaging zit in het creëren van meerwaarde op bovenschools niveau en tegelijkertijd *feeling* houden met wat er in het primaire proces gebeurt.” Dat herkent Dexter: “Daar zie ik ook de spanning ontstaan. Als je te klein bent, dan zijn er veel uitdagingen om de gewenste kwaliteit te kunnen leveren en borgen. Ben je te groot, dan vraagt het om aandacht en sensitiviteit om daadwerkelijk faciliterend en dienend te zijn aan het versterken van het primaire proces. Je moet enigszins volume hebben om bijvoorbeeld een goede ICT en HR-adviseur binnen een bestuur te kunnen aanstellen. Maar als je te groot wordt, loop je het risico de menselijke maat te verliezen: de systeemwereld wordt meer leidend, waardoor er minder persoonlijk en passend contact is tussen stafafdelingen en scholen of onderwijsteams. Onderwijskwaliteit wordt gemaakt in de klas. Zorg dat het direct daaraan te relateren is; dat het daar iets aan toevoegt.”

**Als je een P&O’er of ICT-er bent in een kleine organisatie, heb je vaak geen sparringpartner om mee samen te werken. Dat maakt je kwetsbaarder.**

### **Invloed van de staf op onderwijskwaliteit**

Kan de staf invloed uitoefenen op de onderwijskwaliteit, vroeg de reactie van DNM zich af. Daar hebben de onderzoekers wel beelden bij gekregen. Dexter: “Dat is altijd indirect en gelaagd. Op het moment dat een onderwijsorganisatie een slecht functionerende HR-afdeling heeft, wordt het moeilijk dingen als vitaliteit, ziekte en re-integratie van medewerkers na burn-outklachten adequaat op te pakken. Onderwijskwaliteit wordt onder andere gemaakt doordat je continuïteit van personeel kunt bieden. Dat teams stabiel zijn, dat men met vitaliteit naar het werk toe gaat, er plezier in blijft houden. Een goede HR-functie kan daar een cruciale rol in spelen” Martine benadrukt ook de impact die de staf kan hebben op onderwijskwaliteit: “Mijn onderzoek ging specifiek over de rol van kwaliteitszorgmedewerkers bij het sturen op onderwijskwaliteit. Daar zie ik heel duidelijk een invloed van uit gaan. Als adviseur bij de sturing, als ondersteuner richting schoolleiders, maar ook richting IB-ers als het gaat om expertisedeling en gezamenlijk leren. De invloed is per definitie indirect, het gebeurt in de klas, maar die meerwaarde is er zeker en dat legitimeert ook het bestaan van de hele staf.”

### **Autonomie van schoolleiders en de rol van de staf**

Uit de onderzoeken kwam naar voren dat het niet altijd duidelijk is waar de autonomie van schoolleiders begint en eindigt. Martine: “Daar zie je een spanning.

Bijvoorbeeld als het gaat over de inrichting van een gezamenlijke kwaliteitsaanpak, de keuze voor een leerlingvolgsysteem of het beleid rondom burgerschap. Wanneer is het wijsheid om een gezamenlijke werkwijze te ontwikkelen? En waar blijft dan de ruimte om die inhoud en die invulling op school specifiek te maken? Het idee is dat het antwoord op deze vragen ontstaat vanuit gezamenlijkheid, zowel binnen de school als tussen de scholen van een meerscholenbestuur. De staf is hierbij adviserend en procesbegeleidend." Dexter: "Ik denk dat er vooral een opdracht ligt voor een bestuur. Als je met elkaar voor meerdere scholen verantwoordelijk bent, hoe zorg je dan dat er samenwerking gaat ontstaan die leidt tot een meerwaarde die de scholen op zichzelf niet of onvoldoende kunnen waarmaken? Volgens mij moet je dat bovenschoolse beleid gaan faciliteren als bestuur, maar moet je het niet direct zelf gaan schrijven en vormgeven. De vraag is: hoe gaan we zorgen dat niet alleen directeurs, maar ook anderen (lesgevend en ondersteunend) elkaars gelijken bovenschools weten te vinden? Zodat er thema's en een aanpak ontstaat die voor hen de moeite waard zijn om bovenschools beet te pakken. Niet omdat we ze opgelegd krijgen, maar omdat ze er zelf meerwaarde in zien."

De redactie vraagt zich ook af of er risico's kleven aan het geven van autonomie aan schoolleiders. Want dan bestaat ook de mogelijkheid dat scholen buiten het netwerk gaan vallen. Martine: "Op het moment dat dit dreigt te gebeuren, wanneer er risico's zijn voor de onderwijskwaliteit, of als er een financiële realisatie buiten de begroting ligt op een individuele school, ligt wat mij betreft de regie bij de bestuurder om het gesprek aan te gaan met de schoolleider." Dexter: "Ik denk dat je die autonomie van een schoolleiding ook niet moet verwarren met totale integrale autonomie. Het gaat vooral om een stukje onderwijskundige autonomie om een profiel neer te zetten dat aansluit bij een doelgroep, maar om nou te zeggen dat een schoolleider autonoom is om bijvoorbeeld een heel eigen financieel beleid te voeren... dat is toch iets heel anders. Uit mijn onderzoek blijkt ook dat het juist gewaardeerd wordt als er met name gelijksoortige processen kunnen

worden gestandaardiseerd en daarmee de kwaliteit ervan toeneemt."

Redactie DNM: "Wat betekent het dan als een staflid zelf iets wil initiëren als het gaat om het verbeteren van onderwijskwaliteit? Heeft het staflid daar dan de vrijheid in of werkt zo iemand toch vooral in opdracht van anderen?" Dexter: "In de kern is hun rol besluitvorming faciliteren. Of het nou is voor de docent, de schoolleiding of het bestuur. Zij hebben de smeeroelfunctie. Tegelijkertijd is de staf er niet alleen om de status quo te hanteren, maar ook om zich te verdiepen in bredere (maatschappelijke) thema's en deze tijdig en passend bespreekbaar te maken." Martine: "In dit laatste komt de adviserende rol richting het bestuur en de schoolleiding duidelijk naar voren: In het kader van kwaliteitszorg zie ik dat de staf de bestuurder ondersteunt bij ontwikkelingen op onderwijsinhoudelijk gebied. Tegelijkertijd haalt de kwaliteitszorgmedewerker informatie op bij de scholen en communiceert deze aan de bestuurder."

Redactie DNM: "In sommige gevallen neemt een bestuurder ook een directeur onderwijs aan, bijvoorbeeld om het proces rondom onderwijskwaliteit te managen. Hoe kijken jullie daar tegenaan?" Martine: "Je ziet hier inderdaad verschillende vormen in, bijvoorbeeld het benoemen van een directeur onderwijs of coördinator onderwijs & kwaliteit of kwaliteitsmedewerker. Het is soms lastig inzichtelijk te maken waar de verantwoordelijkheid op welk niveau ligt. Vooral bij een grote organisatie is het de vraag hoe de integrale verantwoordelijkheid in combinatie met ondersteuning op een goede manier wordt ingevuld. Daar is geen eenduidig antwoord op."

Dexter: "De vraag die vooral moet worden gesteld is: waarop ben ik aanspreekbaar? Als er veel gelaagdheid is binnen een organisatie, duidt dit vaak op een lage mate van vertrouwen. De sleutel is juist te vinden in vertrouwen in elkaar, duidelijk te zijn in elkaars verwachtingen, het elkaar kunnen aanspreken op verantwoordelijkheden en mogelijkheden bieden om jezelf en elkaar te ontwikkelen."

## Bestuurlijke gemeenschap: geen doel maar een middel

Redactie DNM: "Je zou bestuurders, bestuurlijke stafleden en schoolleiders als een team kunnen zien die samen een soort collectieve effectiviteit moeten bereiken, de bestuurlijke gemeenschap (zie ook Hooge et. al., 2015). Zien jullie dat ook zo?" Dexter: "Ik denk dat er zeker een soort van hybride team is van mensen die elkaar zo zouden mogen zien, waarbij je wel moet uitkijken dat je doel en middel niet door elkaar gaat halen. Het kan geen doel op zich zijn om zo'n groep te vormen. Het moet altijd een middel zijn gericht op het bevorderen en ondersteunen van het primaire proces. Hoe drukker ze met zichzelf zijn, hoe minder dienstverlenend." Martine: "Dat kan worden geborgd doordat schoolleiders expliciet onderdeel zijn van die bestuurlijke gemeenschap. Als er geen onderlinge afstemming tussen al die verschillende ondersteunende diensten is, dan ontstaat het risico op verschillende eilandjes van ondersteunende diensten of schoolleiders onderling. Mensen met complementaire kennis en vaardigheden kunnen elkaar juist ondersteunen. Bij het bestuur dat centraal stond in het onderzoek van Dexter kwam dan ook naar voren dat de medewerkers veel kansen zien om zo het collectief van hun scholengroep te versterken." De redactie van DNM vraagt zich af hoe organisaties zoiets kunnen organiseren. Dexter: "Er zijn veel kleine besturen, waarbij je maar één ICT-er hebt of waar je blij mag zijn dat er überhaupt een kwaliteitzorgmedewerker onderwijs of een HR-medewerker is. Dan gaat er niet echt een lerende gemeenschap ontstaan binnen die specialisatie." Martine: "In zo'n geval ligt daar wat mij betreft een opdracht voor de bestuurder om de collega's van verschillende scholen alsnog met elkaar te verbinden."

## Tips van de onderzoekers

Hebben jullie nog tips voor schoolleiders en bestuurders als het gaat om de gezamenlijke sturing op onderwijskwaliteit? Hoe kunnen zij dat organiseren of stimuleren?

# Zorg als schoolleider voor het versterken van de betrokkenheid van onderwijsteams op de inzet van mensen en middelen.

Dexter: "Zorg als schoolleider voor het versterken van de betrokkenheid van onderwijsteams op de inzet van mensen en middelen. Dat blijft soms te veel op directieniveau hangen. En neem onderwijsteams mee in de gemaakte keuzes: hoe gaan we onze middelen inzetten? Welke keuzes gaan we daarin maken? Wat betekent dit voor de vormgeving van de staffunctie?" Martine: "Voor de stafmedewerkers: wees proactief in het leggen van verbinding met en tussen scholen en met de bestuurder. En voor schoolleiders: maak gebruik van de ondersteunende functie van stafmedewerkers en blijf tegelijkertijd kritisch naar de ervaren meerwaarde van die ondersteuning. Als dat anders is dan je verwacht op basis van de boodschap van de bestuurder of je behoeften uit de praktijk: spreekt dat dan uit met elkaar, durf die dialoog aan te gaan." Dexter: "Voor bestuurders: een duidelijke mandatering. Wie is nou precies waar verantwoordelijk voor? Wees daar duidelijk in. Als je een gesprek met schoolleiders aangaat, nodig ze dan niet bij jou op het bestuurskantoor uit maar ga altijd naar die scholen toe en neem daar de tijd voor. Maak een praatje in de personeelskamer. Je moet als bestuurder die verbinding houden. En tot slot voor de stafmedewerkers: in de bruikbaarheid van managementinformatie kan in veel gevallen ook nog een slag gemaakt worden. Als het over ICT gaat: meer aandacht voor het gebruikersperspectief!" ■