
Besturen met impact

Een praktijkgids voor de
zelfevaluatie en ontwikkeling van
je schoolbestuur

Jerich Faddar, Katelijne Barbier, Keaten Van den Rym,
Loth Van Den Ouweland, Jan Vanhoof

Colofon

Partners

Deze praktijkgids kwam tot stand binnen een samenwerkingsverband tussen Vrije Universiteit Brussel, Universiteit Antwerpen en Karel de Grote Hogeschool. De gids werd ontwikkeld in het verlengde van een Onderwijskundig Beleid- en Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek (OBPWO) omtrent het functioneren van schoolbesturen in Vlaanderen dat in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming werd uitgevoerd. We danken de leden van de stuurgroep die alle activiteiten binnen de uitwerking van het OBPWO-project van nabij gevolgd hebben.

Suggestie ter citatie: Faddar, J., Barbier, K., Van den Rym, K., Van Den Ouweland, L. & Vanhoof, J. (2026). *Besturen met impact. Een praktijkgids voor zelfevaluatie en ontwikkeling van je schoolbestuur*. Vrije Universiteit Brussel.



Inhoud

01	De rol van schoolbesturen in een veranderend onderwijslandschap	P.4
02	Hoe deze praktijkgids lezen en gebruiken?	P.7
	Vijf inhoudelijke vertrekpunten Zelfevaluatie als vertrekpunt voor ontwikkeling Vlaanderenbrede onderzoeksresultaten als vergelijkingspunt	
03	Vertrekpunt 1: Expertise in het schoolbestuur	P.13
	Combinatie van verschillende achtergronden en ervaringen Welke expertise heb je nodig? Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij de eigen expertise	
04	Vertrekpunt 2: Rolinvulling	P.19
	Vier soorten rollen Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij de eigen rolinvulling	
05	Vertrekpunt 3: Principes van goed (school)bestuur	P.26
	Kernprincipes Starten met een code van goed bestuur	
06	Vertrekpunt 4: Beleidsvoerend vermogen	P.32
	Een dubbele focus én dubbel perspectief op beleidsvoerend vermogen Acht dragers van beleidsvoerend vermogen Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij het eigen beleidsvoerend vermogen	
07	Vertrekpunt 5: Doelrealisatie binnen beleidsdomeinen	P.62
	Tien beleidsdomeinen Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij de beleidsdomeinen	
08	Van zelfevaluatie naar ontwikkeling: besturen met impact	P.84
09	Meer lezen?	P.86

This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features ten evenly spaced, light blue horizontal lines running across the entire width of the page. The background is white, providing a clear contrast for the lines. There are no margins, text, or other markings present.

Ter inleiding

Als schoolbestuur bekleed je een unieke rol in het Vlaamse onderwijslandschap. De grondwettelijk verankerde vrijheid van onderwijs maakt het mogelijk dat een natuurlijke of rechtspersoon onderwijs kan inrichten via het oprichten van instellingen. Deze vrijheid betekent tegelijk dat schoolbesturen diverse hoedanigheden kunnen aannemen zoals een vzw, een lokaal bestuur of de Vlaamse overheid. Deze hoedanigheden vallen samen met beduidende verschillen in de wijze waarop het bestuur is samengesteld, functioneert en administratieve verplichtingen waaraan het tegemoet moet komen. In welke hoedanigheid je als schoolbestuur ook optreedt, je centrale opdracht blijft hetzelfde: kwaliteitsvol onderwijs realiseren in je scholen. Dit gaat gepaard met een grote verantwoordelijkheid. Als schoolbestuur ben je immers eindverantwoordelijke voor wat er zich binnen de scholen van je schoolbestuur afspeelt. Dat is een veeleisende opdracht.

Als schoolbestuur geniet je daarbij een ruime autonomie om zelf richting en vorm te geven aan deze opdracht. Die autonomie laat je toe om in te spelen op de uitdagingen waarmee je scholen geconfronteerd worden. Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke ontwikkelingen zoals migratie of het lerarentekort, maar ook aan meer lokale vraagstukken, zoals noden rondom infrastructuur of het vormgeven van digitalisering. Als schoolbestuur dien je hierop te anticiperen en je functioneren voortdurend aan te passen om performant te blijven. Je kan immers onmogelijk onveranderlijk overeind blijven. Van jou en je collega's wordt met andere woorden verwacht dat jullie in brede zin tot goed beleid komen. Hoe je dat precies aanpakt, wordt nauwelijks voorgeschreven en gecontroleerd door hogere overheden. Je geniet dus als schoolbestuur een ruime autonomie om zelf invulling te geven aan je kernprocessen afgestemd op de lokale context van je scholen en je bestuur.

Deze praktijkgids

Vanuit de vaststelling dat er weinig wetenschappelijke inzichten bestaan over het functioneren van schoolbesturen in Vlaanderen werd er hierover binnen een [Onderwijskundig Beleids- en Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek \(OBPWO\)](#) in opdracht van de Vlaamse overheid een actueel beeld gecreëerd. Stoelend op wetenschappelijke literatuur en empirische bevindingen gaf dit onderzoek aanleiding om een praktijkgids te ontwikkelen. Deze gids wil jou als bestuurder ondersteunen en uitdagen om stil te staan bij je eigen functioneren en bij de manier waarop jouw schoolbestuur impact realiseert.

De gids reikt handvatten aan om via zelfevaluatie tot reflectie en ontwikkeling te komen bij de opdracht die je als bestuurder opneemt. We spreken je daarbij rechtstreeks aan, zowel in je rol als individuele bestuurder als in jullie gezamenlijke verantwoordelijkheid als schoolbestuur. Dat verklaart waarom we in de ‘je’-vorm spreken in de suggesties om de impact van schoolbesturen verder te ontwikkelen. Je zal via verschillende invalshoeken geïnformeerd en geprikkeld worden om het eigen functioneren systematisch in kaart te brengen, te beoordelen en van daaruit initiatieven tot (verdere) ontwikkeling te identificeren. Daarbij willen we je kansen bieden om te detecteren wat goed gaat en identificeren en aanpakken wat verbeterbaar is.

Elk deel van deze praktijkgids is opgebouwd uit theoretische inzichten en bevindingen uit het onderzoek, aangevuld met inspirerende praktijkquotes en vragen voor zelfevaluatie. De citaten komen voort uit gesprekken met bestuursleden, schoolleiders en onderwijsexperts en kunnen dienen als inspiratie om zelf binnen jouw schoolbestuur aan de slag te gaan. De reflectievragen willen je uitdagen om te reflecteren op het functioneren van je schoolbestuur. We willen daarmee geen normatief kader opleggen, maar wel handvatten bieden om een gesprek te openen over zaken die (minder) goed zouden lopen, zowel binnen het schoolbestuur als in samenwerking met de schoolleiding.

Indien je meer achtergrondinformatie wenst, verwijzen we je graag door naar het onderzoeksrapport dat aan deze praktijkgids voorafging en waar een uitgebreide rapportage over het onderzoek te vinden is. We hebben er in deze praktijkgids omwille van de leesbaarheid ook voor gekozen zeer spaarzaam met referenties om te springen. Voor meer theoretische en empirische achtergronden en bronnen kan je in het [eindrapport](#) terecht. We wensen je een boeiende en impactvolle oefening tot reflectie en ontwikkeling toe.

[illegible]

Vijf inhoudelijke vertrekpunten

Binnen deze praktijkgids presenteren we vijf inhoudelijke vertrekpunten die je als schoolbestuur kan gebruiken om de eigen impact in kaart te brengen en verder te ontwikkelen. Elk vertrekpunt biedt een specifieke invalshoek op het functioneren van schoolbesturen en sluit aan bij bevindingen uit onderzoek. Deze vertrekpunten zijn: de expertise van bestuursleden, de opvatting over je rolinvulling als schoolbestuur, principes van goed bestuur die je nastreeft binnen je werking, het beleidsvoerend vermogen van je schoolbestuur en je functioneren op vlak van verschillende inhoudelijke beleidsdomeinen. Je zal opmerken dat deze vertrekpunten niet altijd strikt van elkaar te onderscheiden zijn en dat er overlap bestaat in de onderliggende mechanismen. Dit is geen ontwerpfout in deze gids, wel biedt het mogelijkheden om als schoolbestuur zelf keuzes te maken om die vertrekpunten te kiezen die je het best vindt aansluiten bij de context van je eigen schoolbestuur. Op die manier kan je in het gebruik van deze gids zelf accenten leggen. Mocht je beslissen om toch vanuit alle vertrekpunten het functioneren van je schoolbestuur onder de loep te nemen, dan is het dus mogelijk dat een aantal onderliggende mechanismen op meerdere plekken terugkomen.



Zelfevaluatie als basis voor ontwikkeling

Wat bedoelen we met zelfevaluatie?

We omschrijven zelfevaluatie als een cyclisch proces waarbij het schoolbestuur, op eigen initiatief en vanuit een overkoepelend kwaliteitszorgconcept, systematisch aspecten van het eigen functioneren beschrijft en beoordeelt met als doel om – indien nodig – tot verdere ontwikkeling te komen. Zelfevaluatie betekent dat je informatie systematisch verzamelt en analyseert. Alles gebeurt zo doelgericht mogelijk en met duidelijke intenties. De verschillende stappen van het proces sluiten daarbij best goed op elkaar aan. In de beoordelingsfase, die volgt op het beschrijven van de bestaande situatie, toets je je vaststellingen aan een ruimer kwaliteitsbeeld. Het uiteindelijke doel is te komen tot een actieplan dat bijdraagt aan een verbeterd functioneren. Let wel: er is sprake van ‘indien nodig’. Zelfevaluatie kan dus ook leiden tot de vaststelling dat alles voldoende naar verwachting verloopt.

Bij het uitvoeren van een zelfevaluatie doorloop je een aantal stappen die samen de kern van het proces vormen. Het gaat om een bewuste keuze van jou en je collega's om het proces te starten. In de voorbereidende **planningsfase** schep je samen een gepast kader. Je maakt belangrijke keuzes: waarom ga je tot zelfevaluatie over, wat wil je evalueren, wie betrek je en hoe verzamel je gegevens? De mate waarin deze planning weloverwogen gebeurt, bepaalt de kwaliteit van de zelfevaluatie. Neem hier dus ruim de tijd voor.

Daarna volgt de **doe-fase** waarin je de zelfevaluatieplannen omzet in acties. Je verzamelt gegevens met het vooropgestelde doel in gedachten, beschrijft de te bestuderen aspecten, bevraagt betrokkenen en analyseert de informatie. Vervolgens zoek je naar de betekenis achter de resultaten. Ook rapportage en terugkoppeling maken deel uit van het zelfevaluatieproces. Betrokkenen dienen immers degelijk geïnformeerd te worden, bijvoorbeeld via een zelfevaluatierapport.

Zelfevaluatie is doelgericht, dus de resultaten zijn niet vrijblijvend. In de **actiefase** maak je op basis van de resultaten keuzes voor actiepunten. Je wil de werking op bepaalde punten verbeteren en selecteert prioriteiten voor toekomstige acties, nascholing of externe begeleiding. Deze keuzes vloeien rechtstreeks voort uit de zelfevaluatiresultaten in combinatie met andere informatie waarover je beschikt. Tot slot ga je in de **reflectie-fase** binnen het schoolbestuur best ook reflecteren over het verloop en de resultaten van de zelfevaluatie. Je onderzoekt of de vooropgestelde doelen gerealiseerd zijn, wat veronderstelt dat je die doelen bij de start expliciet hebt gemaakt. In feite evalueer je op dat moment de zelfevaluatie zelf.

Opbouw van de zelfevaluatie-instrumenten doorheen deze brochure

Hieronder worden de 5 vertrekpunten voor zelfevaluatie van je schoolbestuur toegelicht, telkens aangevuld met een set reflectievragen. Deze reflectievragen helpen je om het functioneren van je eigen schoolbestuur en de samenwerking met de schoolleiding onder de loep te nemen. De sets van vragen kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief ingezet worden, afhankelijk van wat je als bestuur wilt begrijpen of zichtbaar maken.

Stellingen ter beoordeling

De reflectievragen kunnen eenvoudig gebruikt worden als stellingen voor zelfreflectie en beoordeling, waarop het schoolbestuur gescoord kan worden. Ze nodigen jou en andere respondenten die je wil bevragen, zoals schoolleiders, uit om aan te geven in welke mate jullie het eens zijn met de stellingen. Per thema zijn er telkens stellingen voor reflectie uitgedacht. Soms gericht op het niveau van het schoolbestuur maar soms ook breder gericht, op het niveau van de relatie en samenwerking tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van jullie scholen. Voor het scoren van de items kan je kiezen tussen de volgende vijf antwoordmogelijkheden: 'helemaal oneens', 'eerder oneens', 'noch oneens, noch eens', 'eerder eens' en 'helemaal eens'. Daarnaast is er ook de antwoordmogelijkheid 'weet niet – niet van toepassing'. Met de uitwijkmogelijkheid 'weet niet' willen we vermijden dat respondenten die onvoldoende kennis hebben over een item toch een ongefundeerd oordeel geven. 'Niet van toepassing' wordt opgenomen om vragen die in een specifieke context niet relevant zijn niet te moeten beantwoorden.

Een bijkomend aspect waar je tijdens de zelfevaluatie naar kan peilen, is de wenselijkheid tot verandering met betrekking tot de bevraagde thema's. Aan de hand van een bijkomende vraag kan je respondenten de kans geven om aan te geven of ze een sterke wens tot verandering, een beperkte wens tot verandering, dan wel geen wens tot verandering ervaren wat het thema betreft. Bijvoorbeeld: 'In hoeverre vindt u verandering wenselijk op vlak van de nodige expertise die aanwezig is in ons schoolbestuur?'. Om de intensiteit van bevragen te bewaken, adviseren we deze vraag enkel op het niveau van achterliggende thema's en niet op het niveau van de afzonderlijke items te stellen. Op deze manier krijg je een globaal zicht op de aanwezige behoefte(n) tot verandering en kan je op grond daarvan prioriteiten vooropstellen.

Niet alleen cijfers tellen

In een kwantitatieve benadering worden betrokkenen gevraagd om scores toe te kennen aan stellingen, zoals hierboven toegelicht. Die cijfermatige gegevens maken het mogelijk om gemiddelden, verschillen tussen groepen (bijvoorbeeld tussen bestuurders en schoolleiders) en patronen in antwoorden te detecteren. Ze tonen waar brede overeenstemming bestaat en waar je binnen je schoolbestuur of tussen diverse betrokkenen uiteenlopende ervaringen aantreft. Kwantitatieve data zijn efficiënt te verzamelen, maar blijven altijd een startpunt: ze geven richting, maar zijn vaak minder diepgaand in het begrijpen van waarom zaken net goed of minder goed lopen.

Een kwalitatieve benadering vult deze inzichten aan door dieper in te gaan op ervaringen, verwachtingen en achterliggende overtuigingen van betrokkenen. Dat kan door het toevoegen van open vragen in een vragenlijst, waarin bijvoorbeeld gevraagd wordt om toegekende scores toe te lichten, of de belangrijkste sterktes of verbeterkansen op te lijsten. De reflectievragen kunnen ook voorgelegd worden om het gesprek aan te gaan via individuele gesprekken of via groepsgesprekken waarin deelnemers op elkaar kunnen reageren en nieuwe inzichten ontstaan. Deze benadering levert rijkere data op die helpen te begrijpen waarom bepaalde scores worden gegeven en hoe mensen het functioneren van het bestuur beleven. Ze vraagt meer tijd, maar biedt nuance en betekenis.

De grootste meerwaarde ontstaat wanneer beide benaderingen elkaar versterken. Cijfers krijgen betekenis wanneer ze worden besproken, beargumenteerd en aangevuld met perspectieven van verschillende actoren. Tegelijk helpt kwantitatieve informatie om prioriteiten scherp te stellen in de veelheid aan kwalitatieve signalen. Welke aanpak je ook kiest, het is essentieel vooraf te bepalen wie je bevraagt: enkel bestuursleden, of ook directeurs en eventueel andere relevante partners. Zo wordt het reflectieproces niet alleen een evaluatie-instrument, maar vooral een hefboom om het eigen functioneren verder te ontwikkelen en doelgericht te werken aan kwaliteitsverbetering.

Vlaanderenbrede onderzoeksresultaten als vergelijkingspunt

Waar relevant presenteren we ook cijfers uit de onderzoeksresultaten van het OBPWO-project. We nemen resultaten op uit het brede survey-onderzoek waarbij verschillende aspecten omtrent het functioneren van schoolbesturen werden bevraagd bij bestuursleden en leden van de schoolleiding. Op die manier willen we Vlaanderenbrede inzichten aanreiken die een bijkomend ijkingspunt kunnen vormen bij het interpreteren van de eigen zelfevaluatie-resultaten. Je kan dan nagaan hoe jullie eigen inschatting als schoolbestuur zich verhoudt tot die Vlaanderenbrede cijfers. Deze cijfers vormen echter geenszins een normatief kader. Een lagere score in de Vlaanderenbrede survey-resultaten betekent niet dat je als schoolbestuur diezelfde richting uit moet. Ook wanneer jullie eigen inschattingen in lijn liggen met het Vlaanderenbrede gemiddelde, betekent dit niet dat er geen verbetering wenselijk is. Het is dan een startpunt om een diepgaander reflectieproces aan te gaan met het bestuur, struikelblokken te detecteren en actiepunten te identificeren.

Hoe lees je de tabellen?

In elke tabel staat het gemiddelde (Gem) en de standaarddeviatie (SD) vermeld. Het gemiddelde geeft aan waar de antwoorden zich gemiddeld situeren op een schaal van 1 tot 5 (met 1 = helemaal oneens, 2 = eerder oneens, 3 = neutraal, 4 = eerder eens tot 5 = helemaal eens). Een hoger gemiddelde duidt op een sterkere aanwezigheid of waardering van het gemeten aspect. De standaarddeviatie toont hoe sterk de antwoorden van elkaar verschillen; hoe lager de SD, hoe meer overeenstemming er is binnen de groep.

Wanneer de antwoorden van bestuurders en schoolleiders met elkaar worden vergeleken, wordt gekeken of de gemiddelde scores van beide groepen merkbaar van elkaar afwijken. De driehoekjes ($\triangleright$ of $\triangleleft$) geven de richting van het verschil aan: $\triangleright$ betekent dat de eerste groep statistisch significant hoger scoort dan de tweede groep. $\triangleleft$ betekent dat de tweede groep hoger scoort dan de eerste groep. Als er geen symbool staat, is er geen statistisch significant verschil tussen beide groepen.

This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features ten evenly spaced, horizontal light blue lines across the entire width of the page. The background is white, providing a clear contrast for the lines. There are no margins, text, or other markings present.

Combinatie van verschillende achtergronden en ervaringen

Wanneer je als schoolbestuur reflecteert over je eigen werking, kan je dat vanuit verschillende invalshoeken doen. Een eerste manier is stilstaan bij de expertise die binnen je bestuur aanwezig is. Schoolbesturen nemen beslissingen over uiteenlopende beleidsdomeinen, gaande van infrastructuur en personeelsbeleid tot onderwijskwaliteit en strategische ontwikkeling. Het functioneren van een schoolbestuur hangt daarom niet alleen samen met de beleidskeuzes die je maakt, maar ook met de expertise die de verschillende bestuursleden samen binnenbrengen.

In veel schoolbesturen is die expertise het resultaat van een combinatie van verschillende achtergronden en ervaringen. Bestuursleden brengen vaak kennis mee uit andere professionele contexten, bijvoorbeeld rond management, financiën of organisatieontwikkeling. Die expertise kan een belangrijke meerwaarde vormen wanneer je als bestuur strategische keuzes moet maken of de schoolleiding wil ondersteunen in complexe vraagstukken.

Welke expertise heb je nodig?

Reflectie over expertise helpt je om zicht te krijgen op deze sterktes en lacunes. Door samen na te gaan welke kennis en ervaring binnen het bestuur aanwezig zijn – en welke mogelijk ontbreken – kan je gerichter nadenken over hoe je je bestuur verder wil versterken. Dat kan bijvoorbeeld door bij nieuwe aanstellingen bewust te zoeken naar aanvullende expertise, door externe expertise te betrekken wanneer dat nodig is, of door binnen het bestuur ruimte te maken voor verdere professionalisering.

Het gaat hier niet om het bereiken van een ideaal model. Wel kan het verkennen van de aanwezige expertise een waardevol vertrekpunt zijn om als bestuur bewuster na te denken over hoe je je opdracht invult en hoe je elkaar daarin kan aanvullen. Tegelijk is het belangrijk om die reflectie steeds **in de eigen context te plaatsen**. Niet elk schoolbestuur staat voor dezelfde uitdagingen of heeft dezelfde noden. De grootte van het bestuur, de kenmerken van de scholen, maar ook de fase waarin een bestuur zich bevindt – bijvoorbeeld een startend bestuur, een bestuur in volle groei of een bestuur dat recent een fusie doormaakte – kunnen een belangrijke invloed hebben op welke expertise nodig is. Dat betekent dat er geen uniforme invulling bestaat van wat een “goed samengesteld” bestuur. Waar relevant kunnen ook de Vlaanderenbrede onderzoeksbevindingen als bijkomend referentiepunt worden gebruikt om de eigen inschattingen verder te duiden, zonder dat ze als normatief kader gelden.

Daarnaast kan je als bestuur gebruik maken van de bredere **expertise die beschikbaar is in je omgeving**. Ondersteunende diensten, pedagogische begeleidingsdiensten en koepelorganisaties beschikken vaak over gespecialiseerde kennis rond uiteenlopende thema's, zoals infrastructuur, regelgeving, onderwijskwaliteit of omgaan met diversiteit. Door actief een beroep te doen op deze externe expertise, kan je je eigen werking versterken en onderbouwde beslissingen nemen, ook in domeinen waarin intern minder kennis aanwezig is.

Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij expertise in het schoolbestuur

Om zicht te krijgen op deze expertise, werd in ons onderzoek gewerkt met zelfrapportage: bestuursleden schatten hun eigen deskundigheid in op verschillende domeinen aan de hand van een vijfpuntenschaal (van 1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens). De gerapporteerde scores geven dus weer hoe bestuursleden hun eigen deskundigheid percipiëren (zie Tabel 1). De resultaten tonen dat bestuursleden zichzelf vooral deskundig achten op het vlak van leiderschap, management en bestuur (gemiddelde score van 4.2). Ook op thema's zoals personeelsbeleid en professionele ontwikkeling schatten zij hun expertise relatief hoog in (gemiddelde score van 3.9).

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“Vanuit mijn job heb ik wel ervaringen, omdat ik daar in managementfuncties heb gezeten. Maar in het onderwijs zelf heb ik geen voorgaande ervaring.

Tegelijk tonen de onderzoeksresultaten dat de aanwezige expertise niet in alle domeinen even sterk ontwikkeld is. Op thema's zoals armoedebestrijding (gem= 3.2), etnische diversiteit en migratie (gem= 3.3) geven bestuursleden vaker aan dat hun deskundigheid beperkter is. Ook op het vlak van infrastructuur of specifieke onderwijsinhoudelijke thema's zien besturen soms ruimte om hun expertise verder te versterken. Dat is op zich niet verrassend: geen enkel bestuur kan in alle domeinen specialistische kennis in huis hebben. Wel maakt het duidelijk hoe belangrijk het is om als bestuur bewust stil te staan bij de vraag welke expertise aanwezig is en waar nog blinde vlekken zitten.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Als ik afga op de noden die de school nu ervaart en we niet direct kunnen oplossen... Dan zeg ik: ja, het zijn vooral de infrastructurele aspecten van een school waarbij we echt geen experts hebben die daar tijd in kunnen steken. We hebben gewoon experts nodig op verschillende terreinen.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat schoolbesturen vaak beschikken over een diversiteit aan expertise, maar dat de **diversiteit in achtergrond en maatschappelijke representatie beperkter** is. Veel besturen weerspiegelen niet volledig de maatschappelijke context waarin hun scholen functioneren. Dat kan ertoe leiden dat bepaalde perspectieven of ervaringen minder aanwezig zijn in het besluitvormingsproces.

Tabel 1*Expertise van leden van het schoolbestuur*

Domein	Gemiddelde (standaarddeviatie)
Leiderschap, management en bestuur	4.2 (0.9)
Personeelsbeleid en professionele ontwikkeling	3.9 (1.0)
Lokaal verenigingsleven	3.8 (1.1)
Communicatie en PR	3.7 (0.9)
Financiële planning en verslaggeving	3.7 (1.2)
Kwaliteitscontrole en -ontwikkeling	3.6 (1.0)
Leren en onderwijzen	3.6 (1.3)
Vlaams onderwijssysteem en -beleid	3.5 (1.2)
Wetgeving	3.5 (1.0)
Ondernemerschap en economie	3.5 (1.1)
Gebouwen en infrastructuur	3.4 (1.2)
Etnische diversiteit en migratie	3.3 (1.0)
Armoedebestrijding	3.2 (1.1)

Reflectievragen voor zelfevaluatie

In dit schoolbestuur is voldoende expertise aanwezig inzake...

- ✓ leiderschap, management en bestuur.
- ✓ personeelsbeleid en professionele ontwikkeling.
- ✓ lokaal verenigingsleven.
- ✓ communicatie en PR.
- ✓ financiële planning en verslaggeving.
- ✓ kwaliteitscontrole en -ontwikkeling.
- ✓ leren en onderwijzen.
- ✓ vlaams onderwijssysteem en -beleid.
- ✓ wetgeving.
- ✓ ondernemerschap en economie.
- ✓ gebouwen en infrastructuur.
- ✓ etnische diversiteit en migratie.
- ✓ armoedebestrijding.

In dit schoolbestuur...

- ✓ is er voldoende bestuurservaring aanwezig.
- ✓ is er voldoende onderwijservaring aanwezig.
- ✓ is er voldoende diversiteit in expertise van bestuursleden.
- ✓ is er voldoende diversiteit in professionele ervaring van bestuursleden.
- ✓ is er voldoende demografische diversiteit (gender en leeftijd).
- ✓ vormt de diversiteit aan bestuursleden een weerspiegeling van de diversiteit in de maatschappelijke context waarin het schoolbestuur functioneert.
- ✓ is er voldoende kennis van de lokale gemeenschap en de socio-economische context van de scholen.

This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features ten evenly spaced, horizontal light blue lines across the entire width of the page. The background is white, providing a clear contrast for the lines. There are no margins, text, or other markings present.

Wanneer je als schoolbestuur reflecteert over je eigen werking, is het zinvol om stil te staan bij de rol die je als bestuur opneemt ten aanzien van je scholen en hun schoolleiding. De manier waarop je die rol invult, bepaalt immers in grote mate hoe beslissingen tot stand komen, hoeveel autonomie scholen ervaren en hoe de samenwerking tussen bestuur en schoolleiding vorm krijgt. Ze bepalen dus niet alleen wat je als bestuur doet, maar ook hoe je dat doet en met welke mate van sturing, afstand of ondersteuning ten aanzien van de schoolleiding.

In de praktijk nemen schoolbesturen verschillende rollen op. Die rollen sluiten elkaar niet noodzakelijk uit: afhankelijk van het beleidsdomein en de context van een school, kan je als bestuur een andere rol opnemen. Toch helpt het om deze rollen expliciet te benoemen. Het maakt duidelijk welke verwachtingen er leven binnen het bestuur zelf, maar ook in de relatie met de schoolleiding.

Een schooldirecteur aan het woord

“ Ik vind dat een schoolbestuur gewoon een spiegel moet zijn. Als dat een bestuur zou zijn dat alleen maar meepraat met al wat ik zeg, dan zou ik dat niet goed vinden. Die moeten u ook kunnen zeggen: ik kijk daar anders naar. Dingen moeten echt open besproken kunnen worden met hun goede en minder goede kanten.

Vier soorten rollen

Een eerste mogelijke rol is de **beleidsbepalende rol**. Als je deze rol opneemt, bepaal je als schoolbestuur in belangrijke mate zelf de strategische koers van de scholen. Je formuleert beleidslijnen, zet prioriteiten en neemt initiatieven om bepaalde ontwikkelingen in gang te zetten. In deze rol treed je dus sturend op: je bepaalt niet alleen de richting, maar neemt ook zelf initiatief om beleid vorm te geven of te versterken. Dit kan bijvoorbeeld gaan over strategische keuzes rond infrastructuur, personeelsbeleid of kwaliteitsontwikkeling. De schoolleiding krijgt binnen deze rol nog steeds ruimte om beleid verder uit te werken, maar de grote lijnen worden door het bestuur uitgezet.

Naast deze sturende rol kan je ook een **toezichthoudende rol** opnemen. In dat geval ligt het initiatief voor beleidsontwikkeling meer bij de schoolleiding. Als bestuur volg je dat beleid op, bespreek je voorstellen van de schoolleiding en bewaak je de kwaliteit en coherentie ervan. Je kijkt mee naar plannen en initiatieven, stelt vragen en toetst of ze aansluiten bij de visie en doelstellingen van het bestuur. In deze rol ligt de nadruk minder op het zelf ontwikkelen van beleid, en meer op het monitoren en bijsturen ervan. Toezicht betekent daarbij niet alleen controleren, maar ook het creëren van momenten van verantwoording en dialoog met de schoolleiding.

Verder kan je ook een **bekrachtigende rol** opnemen. In deze rol ligt het initiatief voor beleidsontwikkeling bijna volledig bij de schoolleiding. Als bestuur treed je vooral op wanneer formele goedkeuring nodig is of wanneer zich problemen voordoen. Je geeft vertrouwen aan de schoolleiding om zelfstandig beslissingen te nemen en beleid uit te werken. Je betrokkenheid is dus beperkter, maar blijft wel belangrijk als sluitstuk van het besluitvormingsproces. Bekrachtigen betekent in dat geval dat je voorstellen beoordeelt en formeel goedkeurt, zonder zelf intensief betrokken te zijn bij de totstandkoming ervan.

Een algemeen directeur aan het woord

“Eigenlijk zijn alle voorstellen, dat klinkt een beetje vreemd, maar alle ideeën en voorstellen komen van mij meestal. En het bestuur volgt. We moeten op dit moment tien jaar vooruitdenken. We moeten nu al denken waar we binnen tien jaar moeten staan. Dan moet je het bestuur daarin meenemen. En het bestuur volgt op dat moment eigenlijk een beetje.

Een vierde mogelijke invulling is de **ondersteunende rol**. Wanneer je deze rol opneemt, richt je je als schoolbestuur vooral op het faciliteren van de scholen zodat zij hun opdracht goed kunnen realiseren. Je zorgt voor randvoorwaarden, middelen en ondersteuning die schoolleiders ontzorgen en helpen om hun beleid vorm te geven. Dat kan gaan om het voorzien van expertise, het stimuleren

van samenwerking tussen scholen, of het wegwerken van drempels waarmee schoolleiders geconfronteerd worden. In deze rol stel je je in de eerste plaats dienend op ten aanzien van de ontwikkeling van de scholen. Je creëert ruimte voor initiatief bij de schoolleiding en ondersteunt waar dat nodig blijkt.

Voor een schoolbestuur is het waardevol om stil te staan bij de vraag **welke rol je vandaag in de praktijk opneemt en welke rol je eigenlijk zou willen opnemen**. Beide hoeven niet noodzakelijk samen te vallen. Soms groeit een bepaalde rolinvulling historisch, zonder dat ze expliciet besproken werd. In andere gevallen ontstaan er verschillende rolverwachtingen tussen het bestuur en de schoolleiding. Door hierover expliciet in gesprek te gaan, kan je de rol van het schoolbestuur en hoe jullie samenwerking vorm krijgt samen concretiseren.

Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij de eigen rolinvulling

In ons **onderzoek** bij schoolbestuurders en schoolleiders zien we dat beide groepen in grote lijnen een gelijkaardige visie hebben op de **wenselijke rol** van het schoolbestuur (zie Tabel 2). Zowel bestuurders als schoolleiders hechten veel belang aan een toezichthoudende en ondersteunende rol, en verwachten dat het bestuur richting geeft op strategische thema's. Schoolleiders vinden wel iets minder dan bestuurders dat het bestuur een uitgesproken beleidsbepalende rol moet opnemen, wat kan wijzen op een sterkere nadruk op professionele autonomie op schoolniveau. De bekrachtigende rol, waarbij het bestuur zich vooral beperkt tot het formeel goedkeuren van beslissingen, wordt door geen van beide groepen als wenselijk gezien. Wanneer we kijken naar de **feitelijke rolinvulling**, blijkt dat schoolbesturen inderdaad vooral een toezichthoudende en ondersteunende rol opnemen. Tegelijk beoordelen bestuurders hun eigen rol doorgaans positiever dan schoolleiders dat doen, vooral wat betreft de beleidsbepalende rol. Schoolleiders ervaren hun bestuur dan weer iets vaker als bekrachtigend. Dat verschil wijst niet noodzakelijk op een probleem, maar maakt wel duidelijk dat goed bestuur niet alleen gaat over wat je als bestuur doet, maar ook over hoe je rol wordt afgestemd en ervaren in de samenwerking met de schoolleiding.

Tabel 2*Wenselijke en feitelijke rolinvulling van het schoolbestuur*

Wenselijke rol			
Type rolinvulling	Algemeen gemiddelde (Standaarddeviatie)	Gemiddelde per respondentgroep (Standaarddeviatie)	
		BESTUURDERS	SCHOOLLEIDERS
Beleidsbepalende rol	3.4 (0.9)	3.9 (0.7)	▷ 3.0 (0.9)
Toezichthoudende rol	4.2 (0.5)	4.3 (0.5)	▷ 4.1 (0.5)
Ondersteunende rol	4.3 (0.5)	4.3 (0.5)	4.3 (0.6)
Bekrachtigende rol	3.0 (0.8)	2.8 (0.8)	◁ 3.1 (0.8)
Feitelijke rol			
Beleidsbepalende rol	3.1 (0.9)	3.6 (0.8)	▷ 2.8 (0.8)
Toezichthoudende rol	3.9 (0.7)	4.1 (0.5)	▷ 3.7 (0.7)
Ondersteunende rol	3.8 (0.8)	4.1 (0.6)	▷ 3.6 (0.8)
Bekrachtigende rol	3.2 (0.8)	3.0 (0.8)	◁ 3.4 (0.7)

Reflectie over rolinvulling vormt een belangrijk vertrekpunt voor **zelfevaluatie**. Ze helpt je om bewuster keuzes te maken over de mate van sturing, toezicht, ondersteuning en autonomie die je als bestuur wil realiseren ten aanzien van je scholen. Tegelijk maakt ze zichtbaar of de huidige manier van werken overeenkomt met de rol die je als schoolbestuur wenselijk acht. Door je rolinvulling bewust te verkennen en te expliciteren, leg je ook een basis voor een duidelijker en meer afgestemde samenwerking tussen schoolbestuur en schoolleiding.

Reflectievragen voor zelfevaluatie ^{1/2}

A. Ik verwacht van dit schoolbestuur dat het...

B. Ik vind van dit schoolbestuur dat het...

Beleidsbepalend

- ✓ sturend optreedt naar de scholen.
- ✓ het beleid van de scholen bepaalt.
- ✓ de algemene koers van de scholen bepaalt.
- ✓ de strategische doelen voor de scholen opstelt.

Toeziethoudend

- ✓ verantwoording vraagt aan de schoolleiding wanneer deze beleidsinitiatieven neemt.
- ✓ toezicht houdt op beleidsplannen en -initiatieven van de schoolleiding.
- ✓ toezicht houdt op het functioneren van de schoolleiding.
- ✓ voorstellen van beleidsvoorstellen van de schoolleiding intern bespreekt en terugkoppelt naar de schoolleiding.

Ondersteunend

- ✓ ondersteuning biedt aan de schoolleiding om het schoolbeleid vorm te geven.
- ✓ advies geeft aan de schoolleiding over diens beleidsplannen, -voorstellen en -initiatieven.
- ✓ de schoolleiding zoveel mogelijk steunt in diens keuzes en beslissingen.
- ✓ zoveel als mogelijk doet om de schoolleiding te ontlasten en een goede schoolwerking te faciliteren.

Reflectievragen voor zelfevaluatie ^{2/2}

Bekrachtigend

- ✓ autonomie geeft aan de schoolleiding om beleidsinitiatieven te nemen.
- ✓ beleidsinitiatieven en -voorstellen van de schoolleiding louter bekrachtigt.
- ✓ enkel optreedt wanneer er zich problemen voordoen in een school.
- ✓ zich enkel mengt in het schoolbeleid en/of de schoolorganisatie wanneer de schoolleiding daarom vraagt.

C. Dit schoolbestuur...

- ✓ heeft een duidelijke en expliciete visie op de rol die het wil opnemen ten aanzien van zijn scholen.
- ✓ bespreekt zijn rolinvulling en de bijhorende verwachtingen systematisch met de schoolleiding.
- ✓ vertaalt deze roloppvatting consequent in het handelen ten aanzien van de scholen en de schoolleiding.
- ✓ reflecteert regelmatig op haar eigen rolinvulling en stuurt deze bij waar nodig.

This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features ten evenly spaced, light blue horizontal lines running across the entire width of the page. The background is white, providing a clear contrast for the lines. There are no margins, text, or other markings present.

Een derde vertrekpunt om het eigen functioneren onder de loep te nemen is door je werking te toetsen aan een aantal principes van goed bestuur. In andere contexten buiten het onderwijs zijn dergelijke richtinggevende principes niet ongebruikelijk en het kan net inspirerend zijn om op basis hiervan het bestuurlijk handelen in schoolbesturen vorm te geven.

Kernprincipes

Hoewel de set aan principes van goed bestuur kan variëren naargelang sector of type van besturen de, keren dezelfde kernprincipes vaak terug:

- ✓ **Identiteit:** het bestuur bewaakt de missie, visie en kernwaarden van de organisatie en zorgt ervoor dat strategische keuzes hiermee in overeenstemming zijn.
- ✓ **Transparantie:** het bestuur communiceert open over beslissingen, processen en middelen en zorgt voor heldere rapportering.
- ✓ **Integriteit:** bestuurders handelen eerlijk en onafhankelijk, vermijden belangenconflicten en stellen het belang van de organisatie centraal.
- ✓ **Verantwoordelijkheid en verantwoording (accountability):** het bestuur neemt verantwoordelijkheid voor zijn beslissingen en legt daarover rekenschap af.
- ✓ **Strategische sturing:** het bestuur bewaakt de langetermijnvisie en bepaalt de strategische koers van de organisatie.
- ✓ **Toezicht:** het bestuur volgt de werking van de organisatie op, bewaakt risico's en monitort de realisatie van beleidsdoelen.
- ✓ **Participatie en stakeholderbetrokkenheid:** het bestuur houdt rekening met de perspectieven van relevante stakeholders, zoals personeel, leerlingen, ouders en partners.
- ✓ **Professionaliteit:** bestuurders beschikken over de nodige expertise en bereiden besluitvorming zorgvuldig voor.
- ✓ **Rolafbakening:** het bestuur bewaakt een duidelijke taakverdeling tussen bestuur, schoolleiding en andere betrokken actoren en respecteert de professionele ruimte van de schoolleiding.
- ✓ **Collegiaal bestuur:** bestuursleden nemen beslissingen gezamenlijk, respecteren verschillende perspectieven en dragen samen verantwoordelijkheid voor het bestuurlijk handelen.
- ✓ **Zelfreflectie:** het bestuur staat regelmatig stil bij zijn eigen functioneren en staat open voor feedback en bijsturing om de kwaliteit van het bestuur verder te versterken.

Deze principes kunnen als vertrekpunt genomen worden om je een eigen code van goed bestuur te ontwikkelen. In een dergelijke code expliciteer je als schoolbestuur welke principes van goed bestuur je nastreeft en hoe je ze wil vertalen naar de dagelijkse bestuurlijke praktijk. Je concretiseert ieder principe daartoe in een aantal afspraken of doelstellingen, die je neerschrijft in een code van goed bestuur. Een code van goed bestuur kan m.a.w. best worden gezien als een kompas voor het bestuur. Het is geen juridisch bindend document, maar een gedeeld referentiekader dat helpt om werkingsprincipes en bijhorende afspraken te verduidelijken en het eigen bestuurlijk handelen bespreekbaar te maken.

Een onderwijsexpert aan het woord

“ Ik vind dat de sector zichzelf zo op een bepaalde manier moet organiseren en werken naar een code van goed bestuur. En dat betekent ook bijvoorbeeld dat er ook aandacht is voor participatie, ook een goede afstemming met de lokale gemeenschap, ook met uw personeel.

Starten met een code van goed bestuur

Wil je een code ontwikkelen voor je schoolbestuur? Een eerste stap bestaat er dan in om als bestuur stil te staan bij de bovenstaande principes en te bespreken welke principes richtinggevend moeten zijn voor de bestuurlijke werking. Je kan dus een selectie maken uit de bovenstaande lijst met principes. Vervolgens kan je de gekozen principes en uitgangspunten vertalen naar een beknopte set van afspraken. Zo verduidelijk je hoe je de principes wil realiseren en wat ze concreet betekenen in de context van de eigen organisatie.

De invulling van goed bestuur kan immers verschillen naargelang de schaalgrootte van het schoolbestuur, het net (en de bijhorende regelgeving) waaronder het schoolbestuur ressorteert, de organisatorische structuur of de aard van de scholen waarvoor je verantwoordelijkheid draagt. Hoe kijk je als bestuur bijvoorbeeld naar het principe van bestuurlijke transparantie? Op welke manier wil je communiceren over belangrijke beslissingen of over de inzet van middelen naar je verschillende stakeholders? Op welke manier wil je toezicht houden op de werking van de organisatie? Hoe wil je de missie en identiteit van de organisatie als bestuur bewaken?

Vijf stappen om tot een code van goed bestuur te komen

1 Vertrek vanuit gedeelde principes

Bespreek als bestuur welke principes van goed bestuur richtinggevend moeten zijn voor je bestuurlijk handelen.

2 Vertaal principes naar de eigen context

Sta stil bij wat deze principes concreet betekenen binnen het eigen schoolbestuur. Hoe geven jullie bijvoorbeeld invulling aan het principe 'strategische sturing'? Hoe willen jullie toezicht of stakeholderbetrokkenheid organiseren?

3 Formuleer beknopte leidende afspraken

Bundel de principes en hun concrete invulling in een korte en heldere code van goed bestuur, met een aantal duidelijke uitgangspunten (1 à 2 A4's).

4 Betrek de schoolleiding en eventuele andere relevante betrokkenen

Bespreek de code ook met de schoolleiding. Hun perspectief kan helpen om verwachtingen rond bijv. toezicht en transparantie te verduidelijken.

5 Gebruik de code als reflectieinstrument

Maak van de code een levend document. Bespreek ze bijvoorbeeld periodiek in het bestuur, gebruik ze bij de introductie van nieuwe bestuursleden en neem ze als referentiekader bij de evaluatie van het eigen functioneren.

Het principe ‘bestuurlijke transparantie’ kan zo bijvoorbeeld geconcretiseerd worden in de volgende afspraken:

- ✓ Het schoolbestuur rapporteert jaarlijks aan de schoolleiding, personeel, ouders en andere relevante externe stakeholders over zijn werking en belangrijkste beslissingen via een jaarverslag. Daarin wordt onder meer aandacht besteed aan strategische keuzes, belangrijke investeringen en de wijze waarop het bestuur zijn opdracht heeft ingevuld.
- ✓ Bij belangrijke beleidsbeslissingen betreft het schoolbestuur de schoolleiding tijdig in het denkproces. Het bestuur toetst voorstellen af, luistert naar het perspectief van de schoolleiding en verduidelijkt hoe hun inbreng werd meegenomen in de uiteindelijke beslissing.
- ✓ Wanneer bestuurlijke beslissingen een duidelijke impact hebben op de schoolorganisatie of het onderwijsaanbod, zorgt het schoolbestuur ervoor dat betrokken personeelsleden, ouders en leerlingen hierover op een toegankelijke manier worden geïnformeerd via bestaande communicatiekanalen van de school.

Het werken met een code van goed bestuur betekent meer dan een dergelijke code eenmalig opstellen en formeel onderschrijven. Het kan zinvol zijn om de code periodiek te bespreken en waar nodig bij te sturen. De code kan ook aangewend worden als reflectiekader bij belangrijke beslissingen, of als evaluatiekader waarmee je periodiek nagaat in welke mate je werking aansluit bij de vooropgestelde principes. Dit kan via een zelfevaluatie, een gesprek binnen het bestuur of in dialoog met de schoolleiding (en eventuele andere stakeholders, zoals leerkrachten of ouders). Bovendien kunnen nieuwe (kandidaat-)bestuursleden via de code snel inzicht krijgen in de manier waarop het bestuur werkt en welke principes richting geven aan het bestuurlijk handelen.

Ben je geïnteresseerd in het opstellen van een code van goed bestuur en ben je op zoek naar een voorbeeld waar je inspiratie uit kan putten?

De [Governancecode Funderend Onderwijs](#) is ontwikkeld door de Nederlandse sectororganisaties voor het basis- en secundair onderwijs, samen met de vereniging van toezichthouders. De code bundelt gedeelde principes en afspraken over goed bestuur en intern toezicht, met als doel de kwaliteit, transparantie en verantwoordingscultuur binnen schoolbesturen te versterken.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Dit schoolbestuur...

- ✓ bewaakt de missie, visie en kernwaarden van de organisatie en zorgt ervoor dat strategische keuzes hiermee in overeenstemming zijn.
- ✓ communiceert open over beslissingen, processen en middelen en zorgt voor heldere rapportering.
- ✓ handelt eerlijk en onafhankelijk, vermijdt belangenconflicten en stelt het belang van de organisatie centraal.
- ✓ neemt verantwoordelijkheid voor zijn beslissingen en legt daarover rekenschap af.
- ✓ bewaakt de langetermijnvisie en bepaalt de strategische koers van de organisatie.
- ✓ volgt de werking van de organisatie op, bewaakt risico's en monitort de realisatie van beleidsdoelen.
- ✓ houdt rekening met de perspectieven van relevante stakeholders, zoals personeel, leerlingen, ouders en partners.
- ✓ beschikt over de nodige expertise en bereiden besluitvorming zorgvuldig voor.
- ✓ bewaakt een duidelijke taakverdeling tussen bestuur, schoolleiding en andere betrokken actoren en respecteert de professionele ruimte van de schoolleiding.
- ✓ neemt beslissingen gezamenlijk, respecteert verschillende perspectieven en draagt samen verantwoordelijkheid voor het bestuurlijk handelen.
- ✓ staat regelmatig stil bij zijn eigen functioneren en staat open voor feedback en bijsturing om de kwaliteit van het bestuur verder te versterken.

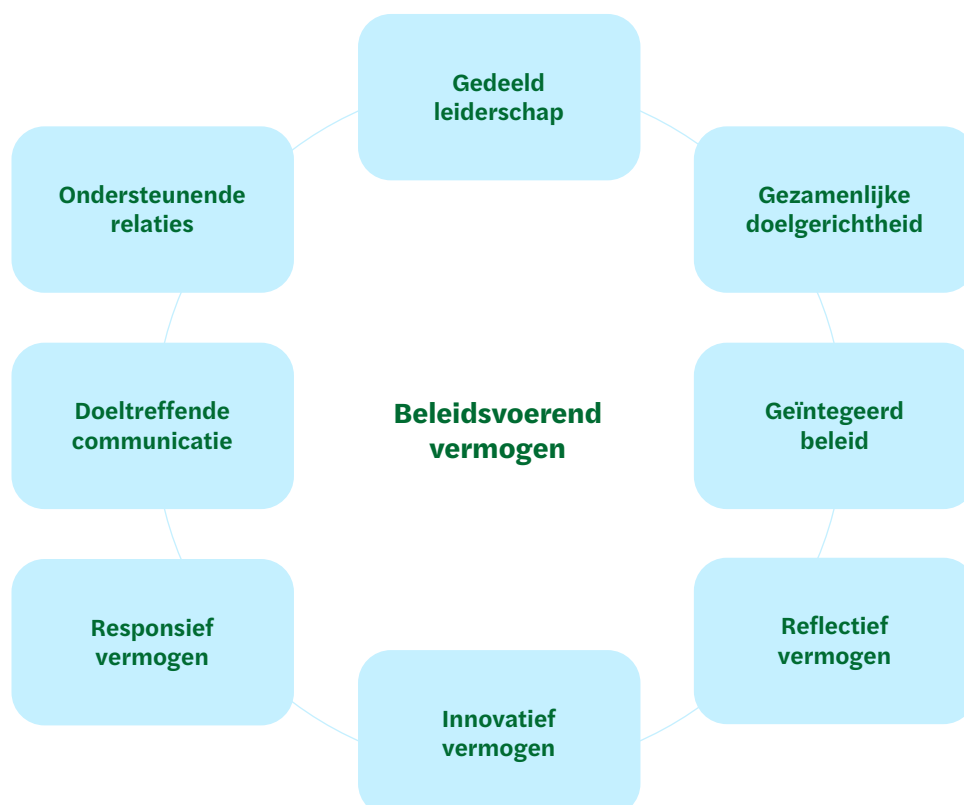
This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features ten evenly spaced, horizontal light blue lines across the entire width of the page. The background is white, providing a clear contrast for the lines. There are no margins, text, or other markings present.

Een volgende invalshoek is het beleidsvoerend vermogen van het schoolbestuur. Op basis van onderzoek weten we al heel wat over wat beleid in schoolse organisaties succesvol maakt¹. De empirische gronden van beleidsvoerend vermogen liggen in onderzoek naar schooleffectiviteit en schoolontwikkeling. Hoewel in verschillende onderzoeken een veelheid aan relevante kenmerken wordt gerapporteerd, blijken in het bijzonder acht dragers als een rode draad doorheen onderzoeksbevindingen en ervaringen van betrokkenen te lopen. Een doeltreffend beleid van een schoolbestuur hangt samen met de mate waarin jij en je collega's erin slagen om deze kenmerken waar te maken.

Het gaat bij deze acht kenmerken om de mate waarin betrokkenen onderling vlot weten te communiceren (Doeltreffende communicatie), zich ondersteund voelen en samenwerken (Ondersteunende relaties), gelijkaardige doelen nastreven en dezelfde zaken belangrijk vinden (Gezamenlijke doelgerichtheid), een stem krijgen in de besluitvorming en leiderschap delen (Gedeeld leiderschap), hun activiteiten op elkaar weten af te stemmen (Geïntegreerd beleid), bereid zijn constructief kritisch naar zichzelf en elkaar te kijken (Reflectief vermogen), afstand durven nemen van het traditionele en openingen creëren voor vernieuwing (Innovatief vermogen), en gevoelig zijn voor en bewust omgaan met wat anderen van hen verwachten (Responsief vermogen).

Figuur 1

Dragers van beleidsvoerend vermogen



Deze acht dragers vormen samen een inhoudelijk kader dat toelaat het beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen systematisch te verkennen. Ze zijn daarom geoperationaliseerd in een zelfevaluatie-instrument dat schoolbesturen ondersteunt om de eigen werking kritisch in kaart te brengen. Jij kan als lid van het schoolbestuur samen met je collega's nagaan in welke mate deze kenmerken aanwezig zijn in jullie werking, zodat je kan borgen wat goed gaat en verbeteren waar nodig. De invulling van deze dragers staat in het teken van interne kwaliteitszorg. Het gaat om activiteiten die je samen met andere leden van het schoolbestuur onderneemt, op eigen initiatief. In het ontwikkelingsperspectief dat we beogen, vertrek je vanuit een gedeelde visie op de gewenste kwaliteit of vanuit de ambitie zulk een visie net tot stand te gaan brengen. Het gaat om doelen die door het schoolbestuur zelf worden bepaald, zowel wat betreft de output als de processen. Kwaliteitszorg richt zich in deze logica op het tot stand brengen van dialoog. Die dialoog kan duidelijkheid scheppen over waar je met het schoolbestuur naartoe wil en kan alle betrokkenen bij het schoolgebeuren motiveren om de vooropgestelde doelen ook effectief te realiseren.

Het kader van beleidsvoerend vermogen kan helpen om via het expliciteren van verwachtingen en het creëren van een gemeenschappelijke taal de bestuurlijke competenties van schoolbesturen te versterken. Uitgangspunt van deze bijdrage is dat schoolbesturen vandaag nog kunnen groeien in hun invulling van verantwoordelijkheden en dat een kader hen kan helpen om hun rol beter te begrijpen en op te nemen. Als lid van het schoolbestuur draag jij hier actief aan bij door samen met je collega's deze dialoog aan te gaan en de verwachtingen helder en waar te maken. Dat is de kern van beleidsvoerend vermogen.

Een dubbele focus én dubbel perspectief op beleidsvoerend vermogen

Ongeacht het onderwijsnet waartoe je schoolbestuur behoort, wordt van jou en je collega's verwacht dat jullie de algemene en uiteindelijke verantwoordelijkheid dragen voor jullie scholen. Die eigen verantwoordelijkheid is juridisch, administratief, organisatorisch, pedagogisch en financieel van aard. Toch wordt een groot deel van die verantwoordelijkheden om kwaliteitsvol onderwijs te realiseren in de praktijk samen met de schoolleiding vormgegeven. Met andere woorden: naast de eigen werking van het schoolbestuur is ook de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiding cruciaal. Effectieve schoolbesturen werken daarom actief aan de ontwikkeling van die relatie. Jij hebt als lid van het schoolbestuur de taak om die samenwerking te versterken en de schoolleiding zoveel mogelijk te ondersteunen in zijn rol. Het zijn immers de schoolleiders die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het dagelijkse onderwijsbeleid en voor de dagelijkse werking van scholen en hun personeelsleden. Omdat schoolbesturen zeer uiteenlopende vormen kunnen aannemen, kan de positie van schoolleiders in het geheel variëren. Soms maken schoolleiders deel uit van het eigen schoolbestuur, maar dat is niet altijd het geval.

Dit betekent dat ook hun rol en bevoegdheden kunnen verschillen, afhankelijk van de onderliggende relaties en samenwerking tussen schoolbesturen en schoolleiders en van de feitelijke inbreng van een schoolbestuur.

Kortom, je kan alleszins niet om de relatie met scholen en hun schoolleiders heen wanneer je het beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen in kaart wil brengen. Daarom bekijken we het beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen in deze bijdrage op twee niveaus, zoals wordt geïllustreerd in Tabel 3. Hierbij worden de perspectieven van zowel de schoolbestuursleden als de schoolleiders belicht:

- ✓ Beleidsvoerend vermogen op het niveau van het schoolbestuur met zijn bestuursleden;
- ✓ Beleidsvoerend vermogen op het niveau van de relatie en samenwerking tussen het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen.

De beide focussen kunnen in de logica van de voorgestelde zelfevaluatieaanpak bevraagd worden bij twee doelgroepen: vanuit het perspectief van de bestuursleden van het schoolbestuur en vanuit het perspectief van de schoolleiders.

Tabel 3

Niveaus en perspectieven van het zelfevaluatie-instrument beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen

	Niveau schoolbestuur	Niveau relatie/samenwerking schoolbestuur en schoolleiders
Perspectief schoolbestuursleden	Perspectief van de schoolbestuursleden over het beleids-voerend vermogen op niveau van het schoolbestuur	Perspectief van de schoolbestuursleden over het beleids-voerend vermogen op niveau van de relatie/samenwerking tussen het schoolbestuur en de schoolleiders
Perspectief schoolleiders	Perspectief van de schoolleiders over het beleidsvoerend vermogen op niveau van het schoolbestuur	Perspectief van de schoolleiders over het beleidsvoerend vermogen op niveau van de relatie/samenwerking tussen het schoolbestuur en de schoolleiders

Acht dragers van beleidsvoerend vermogen

Het eigen beleidsvoerend vermogen beschrijven en ontwerpen kan vanuit de acht genoemde dragers. Bij elke drager van beleidsvoerend vermogen geven we in wat volgt eerst een korte omschrijving van wat deze drager inhoudt. Zie het als een soort definitie die je meteen duidelijk maakt waarover het gaat. Daarna beschrijven we hoe schoolbesturen die sterk staan in deze drager zich kenmerken. Zo krijg je een concreet beeld van wat goed functioneren op de drager in kwestie betekent. Vervolgens nemen we een set reflectievragen op die je helpen om kritisch naar je eigen werking te kijken. Die vragen vormen een uitnodiging om stil te staan bij hoe jij en je collega's vandaag werken en waar er ruimte is voor verbetering. Door deze opbouw – definitie, kenmerken en reflectievragen – kan je niet alleen begrijpen wat elke drager inhoudt, maar ook inschatten hoe jouw schoolbestuur zich verhoudt tot een sterk voorbeeld. Zo wordt het instrument meer dan een vragenlijst: het wordt een startpunt voor reflectie, gesprek en ontwikkeling.

Gezamenlijke doelgerichtheid

Gezamenlijke doelgerichtheid omvat het werken vanuit een richtinggevende visie, missie en kernwaarden die door verschillende betrokkenen gedragen worden.

Gezamenlijke doelgerichtheid verwijst naar de mate waarin jij en je collega's erin slagen om verwachtingen, wensen en ideeën over de te realiseren doelen en de aanpak van werkzaamheden op elkaar af te stemmen. Het gaat niet alleen om doelgerichtheid binnen het team van bestuursleden, maar ook in relatie tot andere belanghebbenden zoals schoolleiders van de eigen scholen, de coördinerend directeur of de vakbondsafgevaardigden. In schoolbesturen met een sterk beleidsvoerend vermogen is er sprake van een duidelijke gerichtheid op vooropgestelde tussen- en einddoelen, zowel op korte als op lange termijn, én van een gezamenlijk gedragen karakter ervan. Hoewel het niet vanzelfsprekend is om doelen expliciet te maken en in overeenstemming te brengen, verhogen duidelijke, uitdagende en haalbare doelen de motivatie van alle betrokkenen om zich erachter te scharen. Dit vergroot bovendien de kans op een succesvolle realisatie van die doelen.

Een coördinerend directeur aan het woord

“ Heel ons schoolbestuur heeft een visie met wat voor ons belangrijk is, wat een directeur moet hebben, wat een personeelslid bij ons moet hebben. Dus dat zijn strategische doelstellingen. De doelen worden zowel opgesteld door de raad van bestuur als vanuit de directeurs als het gaat over onze strategische visie en doelen. Dus het is een top-down en bottom-up verhaal. Maar die vinden elkaar. Want ik kan me inbeelden, moest de raad van bestuur zeggen, dat is nu onze visie en de directeurs zeggen helemaal nee. Dat gaat ook niet.

Kernidee is dus dat je als schoolbestuur heldere doelen vooropstelt en een gedeelde visie ontwikkelt die door de bestuursleden en de schoolleiding wordt gedragen. Dit gezamenlijke wensbeeld vormt het uitgangspunt om het functioneren te sturen. Een breed gedragen missie en visie zijn essentieel voor de continue ontwikkeling van het schoolbestuur en de samenwerking met de schoolleiding. Bovendien biedt een gedeelde visie kansen tot innovatie.

Gezamenlijke doelgerichtheid is ook wezenlijk in relatie tot de schoolleiding. Zo is het belangrijk om samen met de schoolleiding te werken naar een duidelijk doel en om voldoende consensus te bereiken over wederzijdse verwachtingen en verantwoordelijkheden. Het expliciteren van deze verwachtingen is daarbij essentieel. Wanneer jullie werken vanuit een richtinggevende visie, missie en kernwaarden, ontstaat er een gevoel van verbondenheid tussen schoolbestuur en schoolleiding. Dit versterkt niet alleen de samenwerking, maar ook het vertrouwen tussen alle betrokkenen. Door actief te investeren in het expliciteren van verwachtingen en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, leg je als schoolbestuur de basis voor een beleid dat effectief is en ruimte creëert voor duurzaamheid en innovatie.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Gezamenlijke doelgerichtheid binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ stelt men duidelijke prioriteiten voorop.
- ✓ werkt men naar duidelijke doelen toe.
- ✓ legt men de eigen gezamenlijke visie vast in een strategisch plan.
- ✓ creëert men een sfeer van verbondenheid.
- ✓ baseert men beleidskeuzes op een overkoepelende visie.
- ✓ blijkt de visie in de dagelijkse activiteiten.
- ✓ is men het onderling eens over de te realiseren doelen.
- ✓ is men het onderling eens over de aanpak van de eigen werkzaamheden.
- ✓ stelt men een langetermijnvisie voorop.
- ✓ expliciteert men wat men belangrijk vindt.

Gezamenlijke doelgerichtheid in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders werken samen naar een duidelijk doel toe.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders hebben een gedeelde overkoepelende visie.
- ✓ Tussen het schoolbestuur en de schoolleiders bestaat er consensus over wat zij voor elkaar dienen te betekenen.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen voelen zich verbonden met elkaar.
- ✓ Tussen het schoolbestuur en de schoolleiders worden de verwachtingen die men heeft ten opzichte van elkaar helder geëxpliciteerd.

Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap verwijst naar de participatie van de bestuursleden en schoolleiders in de besluitvorming in het schoolbestuur.

Gedeeld leiderschap is een leiderschapsbenadering waarbij jij en je collega-bestuursleden allen de mogelijkheid krijgen om actief mee te denken en beslissingen mee vorm te geven. Deze aanpak vergroot de acceptatie van doelen, taken en rollen binnen het bestuur. Voorwaarde is wel dat rollen duidelijk zijn en bewaakt worden, en dat er ruimte is voor open dialoog en discussie. Effectief gedeeld leiderschap vraagt dan ook dat je samen met je collega's voldoende tijd vrijmaakt voor overleg. Er is sprake van gedeeld leiderschap wanneer bestuursleden bereid en in staat zijn om verantwoordelijkheid op te nemen in het tot stand komen van beleid en dus participeren aan beleidsvoering. Dit verhoogt niet alleen de zelfstandigheid van het bestuur, maar ook de kwaliteit en slagkracht van beleidsbeslissingen.

Ook in de samenwerking met de schoolleiding draagt gedeeld leiderschap bij tot het ontwikkelen van gedeelde verwachtingen en tot een grotere betrokkenheid bij beslissingen. Jij en de schoolleiding zijn er best van overtuigd dat deze afstemming leidt tot betere besluitvorming. Beslissingen worden telkens goed bij elkaar afgetoetst om gedeeld leiderschap in de praktijk waar te maken.

Gedeeld leiderschap kent echter ook valkuilen, zoals een grotere tijdsinvestering en extra werklust. Toch draagt het substantieel bij aan het beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen. Het is belangrijk te erkennen dat niet alle bestuursleden of schoolleiders steeds willen, kunnen en hoeven te participeren. Gedwongen participatie werkt contraproductief. Tegelijk is het niet efficiënt om iedereen bij elke beslissing te betrekken. Het gaat om het vinden van een evenwicht: ruimte bieden voor participatie waar het relevant is, zonder het besluitvormingsproces te verzwaren. Door gedeeld leiderschap te stimuleren, creëer je een cultuur van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid. Dit versterkt niet alleen het vertrouwen binnen het bestuur, maar ook de relatie met de schoolleiding.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Gedeeld leiderschap binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ zijn de besluitvormingsprocedures transparant.
- ✓ hebben de bestuursleden voldoende mogelijkheden om zich te engageren in besluitvormingsprocessen.
- ✓ stimuleert men de bestuursleden om actief aan besluitvormingsprocessen deel te nemen.
- ✓ betreft men alle belanghebbenden bij het nemen van beslissingen.
- ✓ wendt men bij het nemen van beslissingen de in het schoolbestuur aanwezige expertise aan.
- ✓ zijn de bestuursleden bereid om verantwoordelijkheid op te nemen in het tot stand komen van het beleid.
- ✓ is men betrokken bij de evaluatie van het beleid.
- ✓ worden bestuursleden gestimuleerd tot het nemen van beleidsinitiatieven.
- ✓ overlegt men met elkaar bij het nemen van belangrijke beslissingen.
- ✓ houdt men bij beslissingen rekening met de mate waarin andere bestuursleden de beslissing ondersteunen.

Gedeeld leiderschap in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders nemen de tijd voor grondig overleg bij het nemen van belangrijke beslissingen.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders wenden bij het nemen van beslissingen de bij elkaars aanwezige expertise aan.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders toetsen beslissingen goed bij elkaar af.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders zijn ervan overtuigd dat ze door onderlinge afstemming tot betere besluiten komen.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders stimuleren elkaar om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen.

Doeltreffende communicatie

We spreken van doeltreffende communicatie wanneer formele en informele communicatie-initiatieven tegemoet komen aan informatiebehoeftes en aan wensen tot wederzijdse beïnvloeding en afstemming.

Communicatie is meer dan het uitwisselen van informatie; het is een proces van wederzijdse en gelijktijdige beïnvloeding dat doelgericht handelen uitlokt bij individuen en groepen. Wanneer je binnen je schoolbestuur communiceert, beoog je niet alleen inzicht in de boodschap en geïnformeerde beslissingen, maar ook het tot stand brengen en behouden van een goede verstandhouding, respect voor elkaar en het motiveren van collega's. Deze communicatiedoelen tonen aan dat communicatie niet alleen gaat over wat er gezegd wordt, maar ook over hoe het gebeurt en welke betekenis eraan wordt gegeven. Als communicatie niet goed verloopt, ontstaan vaak spanningen en conflicten die samenwerking bemoeilijken.

Binnen een schoolbestuur is communicatie dus cruciaal. Jij en je collega's wisselen formeel en informeel informatie uit om tegemoet te komen aan elkaars informatiebehoeften en om afstemming mogelijk te maken. Het vlot beschikbaar stellen van informatie en het bevorderen van een open dialoog spelen hierbij een sleutelrol. Formele communicatiekanalen zijn daarbij belangrijk, maar ook informele gesprekken dragen bij aan wederzijdse kennisconstructie en samenwerking. Ze zorgen ervoor dat je niet alleen feiten deelt, maar ook inzichten en verwachtingen, waardoor samenwerking sterker wordt.

Een coördinerend directeur aan het woord

“ Wij hebben onderling contacten als het om bepaalde dossiers gaat. Wij hebben een afgeschermd online omgeving waar alles van de raad op staat, waar er ook met elkaar gecommuniceerd kan worden. Bestuurders kunnen dus eigenlijk aan dat platform en kunnen aan heel wat zaken om met elkaar te overleggen. Er is ook de voorzitter die regelmatig contact heeft met een paar leden en één keer per maand is er sowieso een vergadering

De relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiding vraagt ook inzake communicatie bijzondere aandacht. Effectieve communicatie met schoolleiders wordt onder meer bepaald door de mate waarin jij als schoolbestuur informatie vlot beschikbaar stelt. Daarnaast is er ook hier nood aan ruimte voor informele communicatie. Een gebrek aan luisterbereidheid kan immers de ontwikkeling van een vertrouwensrelatie ernstig belemmeren. Vertrouwen groeit wanneer er openheid is, en die openheid ontstaat door dialoog waarin beide partijen zich gehoord voelen. Daarom is het belangrijk dat je niet alleen zendt, maar ook luistert, en dat je bereid bent om samen te zoeken naar oplossingen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Doeltreffende communicatie binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ communiceert men stimulerend en ondersteunend.
- ✓ is men communicatievaardig.
- ✓ stelt men informatie vlot beschikbaar.
- ✓ verloopt de communicatie tussen de voorzitter en de bestuursleden in beide richtingen.
- ✓ gebruikt men de bestaande overlegorganen op een constructieve wijze.
- ✓ communiceert men open over motieven, ideeën, verzuchtingen en onzekerheden.
- ✓ is er voldoende ruimte voor informele communicatie.
- ✓ is er iemand verantwoordelijk om de goede communicatie te bewaken.
- ✓ zijn communicatievaardigheden een belangrijk aandachtspunt.
- ✓ beschikt men over de nodige informatiebronnen om de eigen taken naar behoren uit te voeren.

Doeltreffende communicatie in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ Het schoolbestuur stelt informatie vlot beschikbaar aan de schoolleiders.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders hebben duidelijke afspraken over hoe de formele onderlinge communicatie dient te verlopen.
- ✓ Er is voldoende ruimte voor informele communicatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders communiceren op een open manier met elkaar.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders staan in de wijze waarop zij communiceren op gelijke voet met elkaar.

Ondersteunende relaties

De drager 'ondersteunende relaties' richt de aandacht op de mate waarin de professionele en persoonlijke relaties als ondersteunend ervaren worden.

Ondersteunende relaties verwijzen in de eerste plaats naar de mate waarin 'professionele' en persoonlijke relaties tussen bestuursleden als helpend, constructief en samenwerkend worden ervaren. Een succesvolle invulling van de beleidsruimte van een schoolbestuur vereist zowel individuele als collectieve draagkracht. Die draagkracht kan zich maar ontwikkelen en standhouden wanneer er binnen het schoolbestuur voldoende toegankelijke en beschikbare ondersteuning aanwezig is. Ondersteunende professionele relaties worden gekenmerkt door actieve opvolging en begeleiding door collega's en, waar nodig, externe instanties. Daarnaast speelt positieve aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en ervaringen een belangrijke rol. Dit verwijst naar ondersteunende persoonlijke relaties, waarin waardering en betrokkenheid centraal staan.

Ondersteuning kan materieel zijn, zoals het aanreiken van formeel overleg of een projectbudget, maar ook immaterieel, bijvoorbeeld een welgemeend schouderklopje of het bieden van een luisterend oor. Naast ondersteuning is goede samenwerking tussen jou en je collega's van het schoolbestuur essentieel om draagkracht voor beleidsvoering te ontwikkelen en te behouden. Samenwerking is immers een belangrijke bron van inspiratie en leren. Professionele relaties richten zich op het begeleiden en opvolgen van bestuursleden in hun taken, terwijl persoonlijke relaties focussen op ervaringen en gevoelens.

Ook in de relatie met de schoolleiding is wederzijds vertrouwen cruciaal. Het bestuur en zijn schoolleiders moeten evenzeer doeltreffende werken als een hecht team om te kunnen spreken van sterk beleidsvoerend vermogen. De verschillende partijen weten zich dan wederzijds ondersteund in het invullen van hun verantwoordelijkheden. Dit heeft een positieve impact op de prestaties van de schoolleiding. Bovendien is het van betekenis goed gebruik te maken van elkaars expertise.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Ik hecht er belang aan dat we weten van elkaar wie waarin gespecialiseerd is. Ik moet zeggen binnen onze dienst, we zijn een kleine dienst. Er is altijd iemand die je kan zeggen dat die ene persoon het eigenaarschap van een bepaald dossier heeft, maar die kan altijd terecht bij de andere collega's en ook uiteraard bij collega's van andere diensten.

Door kennis en ervaring te delen, versterk je niet alleen de samenwerking, maar ook de kwaliteit van het beleid. Ondersteunende relaties zijn dus meer dan een prettige bijkomstigheid: ze vormen een fundament voor draagkracht, vertrouwen en gezamenlijke groei.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Ondersteunende relaties binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ is er een goede verstandhouding tussen de bestuursleden onderling.
- ✓ ervaart men de voorzitter als ondersteunend.
- ✓ is men bedreven in het functioneren in teamverband.
- ✓ vertrouwt men elkaar.
- ✓ maakt men goed gebruik van de deskundigheid van anderen.
- ✓ werken de bestuursleden als een hecht team samen.
- ✓ begeleidt men bestuursleden die nieuw aan hun mandaat beginnen.
- ✓ vermijdt men overbodig werk door middel van efficiënte samenwerking.
- ✓ kan men het goed met elkaar vinden.
- ✓ vindt men steun bij elkaar.

Ondersteunende relaties in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders vertrouwen elkaar.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders voelen zich door elkaar ondersteund in de uitoefening van hun werkzaamheden.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders maken goed gebruik van elkaars deskundigheid.
- ✓ In hun onderlinge samenwerking biedt het schoolbestuur de schoolleiders voldoende ruimte om (het) eigen beleid (uit) te voeren.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen werken als een hecht team samen.

Geïntegreerd beleid

Geïntegreerd beleid verwijst naar de onderlinge afstemming van de verschillende afzonderlijke beleidsdomeinen binnen het ruimere beleid van het schoolbestuur.

Geïntegreerd beleid verwijst naar de mate waarin de schoolbestuurders erin slagen om de verschillende beleidsdomeinen binnen het schoolbestuur op elkaar af te stemmen. Een succesvol beleid beperkt zich niet tot één of twee domeinen, maar omvat alle relevante gebieden, zoals strategisch beleid, personeelsbeleid en financieel beleid. Deze domeinen dienen daarbij niet los van elkaar te functioneren; er is best sprake van samenhang en koppelingen die ervoor zorgen dat beslissingen elkaar versterken. Geïntegreerd beleid is beleid dat geïnspireerd wordt door een overkoepelende visie en waarin duidelijkheid bestaat over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Onderwijsbeleid wordt sterk beïnvloed door de lokale context en de specifieke stakeholders die er deel van uitmaken. Daaruit volgen enkele voorwaarden voor een effectief geïntegreerd beleid in relatie tot de schoolleiding. Zo is het cruciaal dat zowel schoolbestuur als schoolleiding goed zicht hebben op elkaars verantwoordelijkheden en dat er een goede afstemming is op elkaars activiteiten. Jij en je collega-bestuurders zijn zich dus best expliciet bewust van welke taken jullie opnemen en hoe deze zich verhouden tot die van de schoolleiding. Daarbij is het belangrijk dat bestuurders zich informeren over de activiteiten, doelen en wensen van anderen en deze informatie meenemen in het eigen handelen. In schoolbesturen waar dit gebeurt, spreken we van een geïntegreerd beleid of van afstemming in het beleid. Zulk geïntegreerd beleid is een belangrijke beïnvloedende factor voor effectief schoolbestuur. Het geloof in de meerwaarde van onderling overleg draagt hier sterk aan bij.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ De uitwerking moet door de plaatselijke directies gebeuren. Men kan niet alles in onze handen leggen. Het is een samenwerking die er moet zijn. Je moet een stuk de directie daarop aansturen dat zij weten dat zij daar echt op moeten inzetten. En dat is ook een grote taak voor ons. Maar het verwezenlijken op het terrein is wel hun taak. Dat kunnen wij niet opnemen. Nee, wij kunnen niet zelf op de scholen daar ter plaatse aanwezig zijn. Dat is de cohesie die je moet realiseren in je organisatie.

Geïntegreerd beleid vraagt dus om meer dan het naast elkaar uitvoeren van taken. Het vereist een gezamenlijke inspanning om beleid te ontwikkelen dat coherent en gedragen is. Door actief af te stemmen, informatie te delen en samen te werken vanuit een overkoepelende visie, versterk je niet alleen de interne werking van het schoolbestuur, maar ook de relatie met de schoolleiding. Door actief af te stemmen, informatie te delen en samen te werken vanuit een overkoepelende visie, vergroot je de slagkracht van beslissingen en realiseer je een beleid dat doeltreffend reageert op de complexe uitdagingen waarmee je als schoolbestuur te maken krijgt.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Geïntegreerd beleid binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ hebben de bestuursleden zicht op elkaars verantwoordelijkheden.
- ✓ is men sterk begaan met wat er in de eigen scholen plaatsvindt.
- ✓ heeft men een duidelijk zicht op de functiebeschrijvingen van andere bestuursleden.
- ✓ heeft men een visie die de eigen verantwoordelijkheid overschrijdt.
- ✓ denkt men mee rond thema's zonder dat men daar een onmiddellijk belang bij heeft.
- ✓ informeert de voorzitter de bestuursleden over de beheersmatige activiteiten.
- ✓ houdt men in het eigen handelen rekening met de activiteiten, ambities en wensen van andere bestuursleden.
- ✓ gelooft men in de meerwaarde van onderlinge afstemming.
- ✓ bestaan er duidelijke afspraken met betrekking tot de bevoegdheden van bestaande raden/werkgroepen.
- ✓ werken verschillende werkgroepen op een complementaire manier samen.

Geïntegreerd beleid in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders hebben goed zicht op elkaars verantwoordelijkheden.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders stemmen hun activiteiten goed op elkaar af.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders geloven in de meerwaarde van onderling overleg.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders houden rekening met elkaars activiteiten, ambities en wensen.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders werken op een complementaire manier samen.

Reflectief vermogen

Reflectief vermogen verwijst naar de mate waarin het schoolbestuur initiatieven neemt om in het eigen functioneren sterke en zwakke punten te identificeren.

Reflectief vermogen verwijst naar de mate waarin het schoolbestuur nagaat of doelstellingen bereikt worden door zowel sterke als zwakke punten te identificeren. Om als schoolbestuur verder te ontwikkelen en te verbeteren, is het essentieel om het eigen functioneren regelmatig in vraag te stellen. Beleidsvoerend vermogen wordt immers maar verder ontwikkeld wanneer zelfevaluatie en andere vormen van interne kwaliteitszorg structureel worden ingebed in de werking van het schoolbestuur. Schoolbesturen die actief reflecteren, dragen indirect bij aan betere prestaties van leerlingen. Sommigen onderstrepen in dat opzicht de noodzaak van een 'groeimindset' voor schoolbesturen, waarbij voortdurende ontwikkeling, reflectie en verbetering van onderwijskwaliteit centraal staan. In schoolbesturen met een sterk beleidsvoerend vermogen is dat soort reflectief bewustzijn duidelijk aanwezig. Dit betekent dat bestuurders bereid zijn om het eigen denken en het eigen functioneren in vraag te stellen en te verbeteren. Het gaat om een ingesteldheid waarbij je als bestuurders regelmatig doelbewust afstand neemt van het dagelijkse handelen, je eigen verantwoordelijkheden kritisch bekijkt en met een open blik alternatieve werkwijzen afweegt. Zo kom je tot een beter begrip van de situatie, waardoor acties doelgerichter worden. Reflectie vraagt ook bereidheid om zowel positieve als negatieve elementen in je handelen te ontdekken en te analyseren, en om feedback van anderen te aanvaarden.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Ik verwacht dat we dat regelmatig re-evalueren of her-evalueren. Dat we dat regelmatig toch wel eens terug vastpakken naar aanleiding van bepaalde acties die genomen worden of dingen die gedaan werden. Dan terugkoppelen van past dat wel in ons pedagogisch project? Hoe kaderen we dat daarin? Heel ons zorgbeleid bijvoorbeeld, kadert dat daarin? Hoe past dat daarin? Staat dat daar niet haaks op?

Reflectief vermogen in relatie tot de schoolleiding vraagt dat je samen regelmatig stilstaat bij de samenwerking en de kwaliteit ervan systematisch opvolgt. Dit vereist voldoende openheid om feedback te geven en te ontvangen, en om het onderling functioneren kritisch te bespreken. Toch zien we dat schoolbesturen vaak vooral sterk zijn in 'doen en handelen', met minder aandacht voor reflectie. Een te sterke actiegerichtheid kan leiden tot routines die het reflectief bewustzijn ondermijnen. Nochtans is reflectie cruciaal om te leren en om zelfkennis te ontwikkelen. Door reflectie structureel in te bedden, creëer je een cultuur van leren en verbeteren. Dit versterkt niet alleen jouw persoonlijke ontwikkeling als bestuurder, maar ook de slagkracht van het schoolbestuur als geheel.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Reflectief vermogen binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ stimuleren de bestuursleden elkaar tot regelmatige reflectie.
- ✓ is men overtuigd van het belang van gezamenlijke reflectie.
- ✓ ervaart men het identificeren van verbeterpunten niet als bedreigend.
- ✓ heeft men een kritische houding ten opzichte van het eigen handelen.
- ✓ heeft men een positieve houding ten aanzien van gezamenlijke reflectie.
- ✓ observeert men de werkzaamheden van anderen.
- ✓ krijgt men regelmatig feedback over het eigen werk en functioneren.
- ✓ roept het vooruitzicht te worden geëvalueerd geen weerstanden op.
- ✓ neemt men initiatieven om gegevens over het eigen functioneren te verzamelen.
- ✓ is men bereid het eigen functioneren in vraag te stellen.

Reflectief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders zijn van mening dat het loont hun onderlinge samenwerking regelmatig in vraag te stellen.
- ✓ Tussen het schoolbestuur en de schoolleiders bestaat er voldoende openheid om de bestaande werkwijzen kritisch te bespreken.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders reflecteren regelmatig op hun samenwerking.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders geven feedback op elkaars werk en functioneren.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders volgen de kwaliteit van hun onderlinge samenwerking systematisch op.

Innovatief vermogen

Innovatief vermogen verwijst naar de mate waarin het schoolbestuur openstaat voor vernieuwingen, naar de wijze waarop het omgaat met vernieuwingen en erin slaagt om vernieuwingen op een succesvolle manier te implementeren.

Schoolbesturen staan voortdurend voor vernieuwingen. Niet elk bestuur slaagt er echter even goed in de noodzaak van veranderingen tijdig te onderkennen en zo nodig tot implementatie van nieuwe doelen en strategieën te komen. Het goed inschatten van welke vernieuwingen écht relevant zijn is een succesfactor voor besturen met impact. Niet iedere innovatie is immers even relevant of bruikbaar voor het eigen schoolbestuur of de eigen scholen. Schoolbesturen met een sterk innovatief vermogen wegen vernieuwingen die zich aandienen daarom kritisch af. Ze informeren zich, staan open voor nieuwe ideeën en werkwijzen die veelbelovend zijn, en durven te experimenteren. Vernieuwingen kunnen betrekking hebben op het eigen schoolbestuur, bijvoorbeeld wanneer je de missie of het pedagogisch project actualiseert. Andere vernieuwingen hebben betrekking op de scholen waarvoor jij en je collega's verantwoordelijk zijn, zoals het hertekenen van het onderwijsaanbod en het invoeren van vernieuwde procedures voor het onderling verdelen van middelen. In een innovatief schoolbestuur is de drempel om over onzekerheden, moeilijkheden of problemen te spreken laag. Vernieuwingen die niet onmiddellijk slagen, worden beschouwd als een ontwikkelingsproces. Niet alleen de gevolgen van vernieuwingsoperaties zijn in de aandacht van belang, maar ook het ervaren van het proces zelf. Door actief te investeren in innovatief vermogen versterk je de wendbaarheid van je schoolbestuur. Je creëert een omgeving waarin vernieuwing niet bedreigend is, maar een natuurlijke stap in het blijven streven naar kwaliteitsvol onderwijs. Zo bouw je mee aan een bestuur dat niet alleen reageert op veranderingen, maar deze ook benut om beter te worden.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Wat ik een sterk punt vind is dat we op aangeven van de algemeen directeur nu in twee en straks in drie van onze campussen een functie ingevoerd hebben die we administratief logistiek directeur noemen. Het is een functie waarop je mensen kan inzetten die niet noodzakelijk een pedagogisch diploma moeten hebben. Omdat we twee scholen op eenzelfde campus hebben, kunnen we eigenlijk de directiejob zo maken dat er twee pedagogisch directeurs zijn en één administratief logistiek directeur. Dus dat vind ik zelf bijvoorbeeld een sterk punt in onze evolutie van ons personeelsbeleid naar directies toe. Ik denk dat dat toont dat we daar wel creatief, innovatief en een beetje durvend zijn. Dat we ook kunnen vooruitgaan en voor bepaalde problemen een oplossing geven.

Ook in de samenwerking met de schoolleiding speelt die innovatiegerichte focus een rol. Het is van tel om ook in die relatie ruimte te creëren voor innovatie en elkaar te inspireren door nieuwe gedachten en handelingspatronen uit te proberen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Innovatief vermogen binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ neemt men een positieve houding aan ten aanzien van vernieuwingen.
- ✓ probeert men nieuwe werkwijzen en benaderingen uit.
- ✓ weet men bij vernieuwingen passend om te gaan met weerstanden bij de bestuursleden.
- ✓ zijn de bestuursleden gericht op voortdurende verbetering.
- ✓ is er een verspreiding van nieuwe inzichten die bestuursleden elders opdoen.
- ✓ durft men vanzelfsprekendheden ter discussie stellen.
- ✓ probeert men initiatieven tot vernieuwingen ook vanuit de bestuursleden te laten groeien.
- ✓ onderzoekt men of vernieuwingen aansluiten bij de visie van waaruit het schoolbestuur werkt.
- ✓ worden vernieuwingen die zich aandienen kritisch op hun wenselijkheid getoetst.
- ✓ besteedt men tijdens overlegmomenten voldoende aandacht aan innovatie.

Innovatief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders creëren in hun onderlinge samenwerking een voedingsbodem voor vernieuwend handelen.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders stellen de in het verleden ontstane gewoontes en vanzelfsprekendheden in hun samenwerking in vraag.
- ✓ Het schoolbestuur en de schoolleiders zetten elkaar ertoe aan om nieuwe werkwijzen en benaderingen uit te proberen.
- ✓ In het vormgeven van hun relatie zijn het schoolbestuur en de schoolleiders gericht op voortdurende verbetering.
- ✓ Wanneer het schoolbestuur en zijn scholen voor een verandering in hun relatie staan, weten zij deze doeltreffend vorm te geven.

Responsief vermogen

Responsief vermogen verwijst naar de mate waarin het schoolbestuur openstaat voor en in staat is een antwoord te formuleren op externe vragen en verwachtingen.

Onderwijs wordt altijd gerealiseerd in een concrete, unieke context. Schoolbesturen krijgen te maken met tal van specifieke verwachtingen, zowel vanuit de directe schoolse omgeving als vanuit de bredere samenleving. De aard van de omgeving bepaalt welke spelers betrokken zijn en welke vragen en verwachtingen op je afkomen. Van jou als bestuurder wordt verwacht dat je gevoeligheid toont voor deze externe impulsen. Dat betekent ook in staat zijn om te anticiperen op externe vragen en verwachtingen. Dit noemen we responsief vermogen. Responsiviteit betekent niet dat je op alle vragen en verwachtingen wilt en kunt ingaan, maar wel dat je een evenwicht vindt tussen verantwoordelijkheden en kansen voor het eigen bestuur aan de ene kant en verwachtingen waarbij je de boot afhoudt omdat ze mogelijk een bedreiging zijn van de eigen visie en kernactiviteiten aan de andere kant. Responsiviteit is dus begrensd: jij en je collega's van het schoolbestuur kunnen en hoeven niet op alle eisen in te gaan. De uitdaging bestaat erin een evenwicht te vinden tussen het inspelen op verwachtingen en het vermijden van risico's. Of ook strategisch afwegen welke externe impulsen bijdragen aan de realisatie van je doelen en welke bedreigingen je moet vermijden.

Een coördinerend directeur aan het woord

“ Voor de eerste keer hebben wij een bedrijven-event op poten gezet met een win, zowel voor de bedrijven als voor de scholen en het schoolbestuur. Bedrijven schreeuwen naar heel goed opgeleid personeel en onbekend maakt onbemand. Dus wij hebben in samenwerking met de koepel heel wat bedrijven uit verschillende sectoren uitgenodigd. Er is ook een panelgesprek geweest en we hebben ook een nieuwssite voor bedrijven gelanceerd. Een bedrijf kan aangeven: Ik ben op zoek naar stagiairs binnen die en die sector. Dat wordt hier centraal beheerd. Als er zo'n vraag binnenkomt, wordt dat naar de juiste scholen doorgestuurd, zodanig dat er dan contact kan zijn.

Schoolbesturen met een sterk beleidsvoerend vermogen functioneren daarbij als open systemen: ze treden in dynamische interactie met hun omgeving, krijgen zicht op verwachtingen en spelen succesvol in op impulsen die op hen afkomen. Dit vergt een mentaliteit om naar buiten te willen en durven kijken. Dat vraagt om een actieve houding: je zoekt bewust naar de mening van externen en bouwt gesprek en samenwerking met externen uit. Zodra die consultatie en samenwerking met externen tot stand is gekomen, is het vervolgens van belang om in te spelen op de evoluties die zich daarin aandienen. Door responsief te handelen versterk je de positie van je schoolbestuur in een complexe omgeving. Je toont dat je bereid bent om te luisteren, samen te werken en keuzes te maken die aansluiten bij maatschappelijke evoluties, zonder je eigen visie en kernwaarden uit het oog te verliezen. Zo bouw je aan een bestuur dat wendbaar en toekomstgericht is. Eenzelfde logica kan opgebouwd worden in hoe de relatie tussen het schoolbestuur en de schoolleiders vorm krijgt.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

Responsief vermogen binnen het schoolbestuur

In dit schoolbestuur...

- ✓ gaat men actief op zoek naar de mening van externe partners.
- ✓ zijn de contacten met externe partners zo ingericht dat de bestuursleden deze als ondersteunend ervaren.
- ✓ ervaren externe partners de contacten met het schoolbestuur als ondersteunend.
- ✓ stimuleert men externe partners om inspraakmogelijkheden te gebruiken.
- ✓ staat men open voor impulsen van externe partners.
- ✓ is er een breed netwerk met stakeholders uit socio-economische en culturele milieus.
- ✓ speelt men in op evoluties in de samenleving.
- ✓ toetst men eigen overtuigingen aan die van externen.
- ✓ staat men open voor de inbreng van externen.
- ✓ speelt men in op actuele ontwikkelingen.

Responsief vermogen in de relatie tussen het schoolbestuur en schoolleiders

- ✓ In het vormgeven van hun onderlinge samenwerking gaan het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen actief op zoek naar de mening van externen.
- ✓ Wanneer er zich moeilijkheden voordoen in hun onderlinge samenwerking gaan het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen te rade bij externen.
- ✓ De manier waarop het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen samenwerken speelt in op evoluties in de samenleving.
- ✓ In het vormgeven van hun relatie staan het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen open voor impulsen van externen.
- ✓ In hun onderlinge samenwerking ervaren het schoolbestuur en de schoolleiders van zijn scholen de contacten met externen als ondersteunend.

Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij het eigen beleidsvoerend vermogen

Wanneer je als bestuurder je eigen beleidsvoerend vermogen onder de loep wil nemen, bieden de Vlaanderenbrede resultaten uit het onderzoeksproject een waardevolle bijkomende spiegel (zie Tabel 4). Op een schaal van 1 tot 5 beoordelen bestuursleden zichzelf het sterkst op het vlak van doeltreffende communicatie (gem= 4.4). Deze hoge score suggereert dat schoolbesturen zich competent achten in het helder en transparant informeren van stakeholders, een cruciaal fundament voor kwaliteitsvol bestuur. Ook gedeeld leiderschap (gem= 4.3) en ondersteunende relaties (gem= 4.3) worden positief beoordeeld. Dit duidt erop dat bestuursleden zichzelf zien als actoren die samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en een positieve relationele cultuur effectief weten te bevorderen. Daarnaast tonen de cijfers dat schoolbesturen zich redelijk sterk achten in geïntegreerd beleid (gem= 4.1) en gezamenlijke doelgerichtheid (gem= 4.0). Deze scores wijzen op een zekere mate van consistentie en afstemming binnen het gevoerde beleid en de ambities van de organisatie. Het innovatief vermogen (gem= 3.9) wordt iets voorzichtiger ingeschat, wat een indicatie kan zijn dat besturen wel openstaan voor vernieuwing, maar zichzelf niet per se als bijzonder vooruitstrevend beschouwen. Tegenover deze relatief sterke domeinen staan twee duidelijk zwakkere punten: het reflectief vermogen (gem= 3.7) en het responsief vermogen (gem= 3.6). Deze scores suggereren dat bestuursleden zichzelf minder sterk vinden in het systematisch evalueren van hun eigen handelen en in het adequaat inspelen op veranderende omstandigheden of signalen uit de schoolpraktijk.

Tabel 4*Beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen*

Beleidsvoerend vermogen binnen het schoolbestuur			
Drager beleids- voerend vermogen	Algemeen gemiddelde (Standaarddeviatie)	Gemiddelde per respondentgroep (Standaarddeviatie)	
		BESTUURDERS	SCHOOLLEIDERS
Gezamenlijke doelgerichtheid	3.9 (0.8)	4.0 (0.7) ▷	3.7 (0.9)
Gedeeld leiderschap	4.1 (0.7)	4.3 (0.6) ▷	3.9 (0.7)
Doeltreffende communicatie	4.2 (0.8)	4.4 (0.6) ▷	4.0 (0.8)
Ondersteunende relaties	4.2 (0.8)	4.3 (0.7) ▷	4.0 (0.8)
Geïntegreerd beleid	4.0 (0.7)	4.1 (0.6) ▷	3.8 (0.7)
Reflectief vermogen	3.6 (0.8)	3.7 (0.7) ▷	3.5 (0.8)
Innovatief vermogen	3.9 (0.7)	3.9 (0.6)	3.8 (0.7)
Responsief vermogen	3.7 (0.7)	3.6 (0.7)	3.7 (0.8)

Beleidsvoerend vermogen tussen het schoolbestuur en de schoolleiders

Dragers beleids- voerend vermogen	Algemeen gemiddelde (Standaarddeviatie)	Gemiddelde per respondentgroep (Standaarddeviatie)	
		BESTUURDERS	SCHOOLLEIDERS
Gezamenlijke doelgerichtheid	4.0 (0.9)	4.1 (0.8)	▷ 3.8 (1.0)
Gedeeld leiderschap	4.1 (0.9)	4.3 (0.7)	▷ 3.9 (0.9)
Doeltreffende communicatie	4.3 (0.8)	4.5 (0.6)	▷ 4.1 (0.9)
Ondersteunende relaties	4.1 (0.9)	4.3 (0.8)	▷ 4.0 (0.9)
Geïntegreerd beleid	4.1 (0.8)	4.3 (0.7)	▷ 4.0 (0.8)
Reflectief vermogen	3.5 (1.0)	3.8 (0.9)	▷ 3.4 (1.0)
Innovatief vermogen	3.7 (0.8)	3.8 (0.7)	3.7 (0.8)
Responsief vermogen	3.6 (0.8)	3.6 (0.8)	3.7 (0.8)

Je kunt jouw eigen inschatting spiegelen aan de resultaten van andere bestuurders door na te gaan in welke mate jouw beoordeling en die van jouw collega-bestuurders aansluit bij het gemiddelde en waar opvallende verschillen ontstaan. Je kan zo zicht krijgen op mogelijke sterktes die je deelt met anderen en op domeinen waar je eigen bestuur nog wat achterblijft in vergelijking met anderen. Je kunt hogere scores van anderen benutten als inspiratiebron om te onderzoeken welke praktijken of inzichten bijdragen aan hun sterkere beoordeling. Als jouw inschatting lager uitvalt dan die van collega-bestuurders, kan dit een aanleiding zijn om kritisch te reflecteren op eventuele blinde vlekken of drempels in je eigen aanpak als bestuur.

[illegible]

Je kan als schoolbestuur verschillende aspecten van het eigen functioneren in kaart brengen, evalueren en borgen of versterken. Hierbij werd in de voorgaande delen telkens een andere klemtoon gelegd om dit te benaderen: via de expertise waarover je beschikt binnen het bestuur, de rolinvulling die je voor jezelf als bestuur weggelegd ziet, de principes die je nastreeft om goed bestuur vorm te geven, of je beleidsvoerend vermogen. Een ander vertrekpunt om deze zelfevaluatie vorm te geven, kan zich toespitsen op de inhoudelijke activiteiten waarop je je toelegt binnen de diverse beleidsdomeinen waarop je als schoolbestuur actief bent. Daarbij kan je in eerste instantie nadenken over (A) de mate waarin het belangrijk is dat het schoolbestuur daarin een actief beleid voert. Verder kan je een inschatting maken over (B) de mate waarin het schoolbestuur effectief functioneert voor elk van deze inhoudelijke domeinen. De reflectievragen die verderop aan bod komen zijn ook op die manier gestructureerd.

Binnen deze praktijkgids onderscheiden we de volgende domeinen: onderwijskundig beleid, GOK- en zorgbeleid, financieel beleid, infrastructuur, strategisch beleid, personeelsbeleid, beleid rond externe relaties, identiteitsbeleid, participatiebeleid en kwaliteitsbeleid. Deze domeinen komen naar voor uit wetenschappelijke onderzoek, maar je kan heel wat linken leggen met beleidsdomeinen die onderscheiden worden in het Referentiekader Onderwijskwaliteit.

De domeinen worden hieronder afzonderlijk toegelicht, maar er zijn ook heel wat raakpunten die de verwevenheid van deze domeinen onderstrepen. Wanneer je als schoolbestuur bijvoorbeeld binnen het onderwijskundig beleid belang hecht aan sterk ontwikkelde digitale leermiddelen, dan kan je dit niet los zien van de nodige infrastructurele investeringen die dan onder het domein 'infrastructuur' vallen. Toch is het ook interessant om als schoolbestuur stil te staan bij de invulling die je als bestuur geeft aan elk van deze domeinen.

Tien beleidsdomeinen

Onderwijskundig beleid

In je onderwijskundig beleid leg je als schoolbestuur de focus op het leren en ontwikkelen van leerlingen. Het gaat hierbij om het uitwerken en realiseren van een overkoepelende visie omtrent onderwijs, met een explicitering van de onderliggende waarden die richtinggevend of doorslaggevend zijn. Verschillende aspecten van die onderwijsprocessen komen daarbij in het vizier. Je kan daarbij denken aan het maken van weloverwogen keuzes in de scholen met betrekking tot het selecteren van kwaliteitsvolle leermiddelen om de leerplannen te realiseren of de wijze waarop onderwijstechnologie gericht ingezet wordt in het onderwijs.

Het schoolreglement valt evenzeer onder dit domein. Het bevat immers elementen die betrekking hebben op orde en discipline en die dus bijdragen tot het creëren van een omgeving die leerlingen toelaat maximaal tot leren en ontplooiing te komen. Het gaat erom dat deze aspecten niet organisch of ad hoc beslist worden, maar dat er een duidelijke, weloverwogen onderwijskundige agenda ontwikkeld wordt, waarbij doelstellingen in een strategisch plan worden uitgewerkt en gemonitord.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Een aspect waar we de laatste jaren sterk aan gewerkt hebben is het selecteren van leermiddelen. In de afgelopen jaren hebben we zowel voor taal als wiskunde onze methodes onder de loep genomen en nieuwe methoden binnengebracht. We stimuleren onze scholen dan om bij collega's van de scholengemeenschap te gaan kijken, uit te wisselen over hun keuzestrategie en te begrijpen hoe de implementatie ervan bij hen loopt. In het komende schooljaar zullen we de methode voor Frans herbekijken, net als drie andere scholen in onze scholengemeenschap. Wel, ik zie het dan als onze taak om hen uit te dagen waarom ze in die andere scholen een andere keuze maken of net hetzelfde doen.

Onderwijskundig beleid beperkt zich niet tot elementen die in directe relatie staan tot bijvoorbeeld onderwijsdidactische keuzes, maar omvat ook organisatorische aspecten. De manier waarop je scholen zich organiseren om het onderwijsleerproces van leerlingen te versterken, maakt hier deel van uit. Denk bijvoorbeeld aan het uitbouwen van leerlingenbegeleiding of het creëren van werk- of vakgroepen waarbinnen afspraken gemaakt worden over het bewaken van leerlijnen. Als schoolbestuur dien je een goed zicht te hebben op de kwaliteit van de onderwijsprocessen in de scholen en koppel je hieraan hoge kwaliteitseisen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een onderwijskundig beleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ stelt het leren van leerlingen centraal in zijn beleid.
- ✓ is begaan met de kwaliteit van het onderwijskundig beleid.
- ✓ heeft goed zicht op de kwaliteit van de onderwijsprocessen in de scholen.
- ✓ stelt hoge kwaliteitseisen aan deze onderwijsprocessen.

GOK- en zorgbeleid

Hoewel nauw verbonden aan het onderwijskundig beleid, kan je het GOK- en zorgbeleid van het schoolbestuur als een afzonderlijk beleidsdomein onderscheiden. Hierbij is belangrijk om als schoolbestuur oog te hebben voor het uitwerken van een geïntegreerd GOK- en zorgbeleid dat gedragen wordt binnen het schoolbestuur, en dat vervolgens uit ook uitgedragen wordt naar de scholen. Dat gebeurt best ook in afstemming met de scholen, vermits zij de verdere uitbouw van dit beleidsdomein vorm zullen geven. Als bestuur neem je dus een overkoepelend perspectief in en help je de scholen in het realiseren van de nodige zorgprocedures. Hierbij staat het creëren van optimale leer- en ontwikkelingskansen voor alle leerlingen voorop, met bijzondere aandacht voor kwetsbare leerlingen. Scholen die gekenmerkt worden door een hoger aantal leerlingen uit deze doelgroepen, leveren ook extra omkadering op die een passende begeleiding mogelijk moet maken. Als schoolbestuur maak je gerichte beleidskeuzes over de manier waarop deze extra omkadering ingezet wordt binnen de scholen.

Een schooldirecteur aan het woord

“ Het zorgbeleid van onze school zal dit en volgend schooljaar opnieuw onder de loep genomen worden. Het schoolbestuur is daar actief bij betrokken, denkt mee na en geeft ook advies over hoe we dat anders kunnen aanpakken of hoe we bepaalde stimulansen kunnen bieden. Het schoolbestuur betreft daar ook externen bij die ons hierin kunnen ondersteunen tijdens studiedagen bijvoorbeeld. Dat vormt dus echt wel een meerwaarde.

Bovendien bestaat je rol als schoolbestuur er ook in na te gaan of er voldoende draagkracht is binnen de scholen om hier passend mee om te gaan en waar nodig die draagkracht ook te versterken. Daarbij kan je stimulansen bieden tot het benutten van mogelijkheden tot professionalisering en samenwerking, niet alleen tussen leraren, maar ook in relatie met ouders of externe partners.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een GOK- en zorgbeleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ stelt in zijn beleid het creëren van optimale leer- en ontwikkelingskansen voor alle leerlingen centraal.
- ✓ heeft een gedragen visie omtrent het GOK- en zorgbeleid.
- ✓ is begaan met de kwaliteit van het GOK- en zorgbeleid en stellen we hieraan hoge kwaliteitseisen.
- ✓ stelt hoge kwaliteitseisen aan het GOK- en zorgbeleid in de scholen.

Financieel beleid

Het financiële domein is bij uitstek een belangrijk beleidsdomein voor schoolbesturen. Je wordt verwacht als schoolbestuur een gezond financieel beleid te voeren. Dat betekent dat je zicht houdt op de financiële situatie van de gehele organisatie en de scholen onder je bevoegdheid. Je houdt een blik op de jaarrekeningen, maakt een begroting op en neemt belangrijke financiële beslissingen.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Ik denk dat heel belangrijk is dat een schoolbestuur zicht heeft op de beschikbare middelen en van daaruit beleidsvoering op de lange termijn kan uitstippelen. Het bestuur zet dan bepaalde bedragen tegenover de verschillende doelstellingen. Binnen dit kader kunnen dan ook scholen en de administratieve cel verder concretisering gaan maken door uit te werken hoe men daar rond gaat werken. Vervolgens is het aan het bestuur om daar toezicht over te houden, met de vooropgestelde doelstellingen in het achterhoofd. Blijven we binnen die budgetten werken? Ja of nee? Heel dat financiële aspect is altijd een heel belangrijke en vaak een doorslaggevende factor in heel veel zaken.

In essentie gaat het binnen dit domein dus om het beheren van de financiële middelen waarover je als schoolbestuur beschikt, maar je zorgt er ook voor dat de organisatie voorziet in adequate financiële systemen en procedures. Daarbij dien je er als schoolbestuur voor te zorgen dat je ook controlemechanismen inbouwt. Wanneer er sprake is van een effectief financieel beleid, betekent dit dat de beschikbare financiële middelen aangewend worden in overeenstemming met de doelstellingen van het schoolbestuur, dat het gevoerde beleid een financieel gezonde situatie beoogt en dat je transparant bent over de gemaakte uitgaven naar schoolleiders, personeelsleden en andere relevante betrokkenen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een financieel beleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ voert een gezond financieel beleid.
- ✓ zorgt voor transparantie over de uitgaven van en naar de scholen.
- ✓ wendt de beschikbare financiële middelen aan in overeenstemming met de doelstellingen.
- ✓ heeft controlemechanismen ingebouwd voor het financieel beleid.

Infrastructuur

Binnen het domein 'infrastructuur' ben je als schoolbestuur verantwoordelijk voor de materiële omstandigheden waarin onderwijs verstrekt wordt binnen je scholen. Dit gaat zowel over het structurele kader waarbij je voorziet in de noodzakelijke gebouwen om onderwijs te verstrekken, maar evenzeer dat je erover waakt dat deze gebouwen technisch goed uitgerust zijn. Veiligheid, hygiëne vormen hierbij belangrijke aandachtspunten, maar ook dat deze gebouwen het nodige comfort bieden en dus aangenaam zijn om in te werken. Mogelijks beschik je met je schoolbestuur ook over patrimonium dat bijzondere aandacht vereist en moet meenemen in het beleid dat je hieromtrent voert. Naast het onroerend goed valt ook ander materiaal binnen de focus van dit beleidsdomein. In het beleid dat je voert dien je ervoor in te staan dat personeelsleden beschikken over het nodige materiaal om hun opdrachten adequaat te kunnen uitvoeren, en dat deze voldoen aan de geldende kwaliteitseisen.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Wanneer er grote beslissingen genomen worden over bouwprojecten komt dat ook op de bestuursraad. Dan bespreken we de gunningen van contracten aan aannemers, of het aangaan van leningen daarvoor bij banken. Dat is typisch iets dat besproken, goed geagendeerd en verslagen wordt. Het vormt duidelijk de verantwoordelijkheid van het bestuur, maar de voorstellen ertoe worden uitgewerkt door het secretariaat. De cel infrastructuur omvat zowel een klusjesdienst die voor de dagdagelijkse problemen zorgt, maar het is dus ook bezig met grotere projecten zoals verbouwingen of afbraak en nieuwbouw van scholen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een beleid voert op het vlak van infrastructuur.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ bewaakt dat de gebouwen technisch goed uitgerust zijn.
- ✓ bewaakt dat de gebouwen aangenaam zijn om in te werken.
- ✓ is voortdurend bezig met het verbeteren van de eigen infrastructuur.
- ✓ bewaakt dat de aanwezige materialen in de scholen voldoen aan de geldende kwaliteitseisen.
- ✓ draagt er actief toe bij dat het personeel van de scholen over het benodigde materiaal beschikt om hun taken uit te voeren.

Strategisch beleid

De context waarin je met je schoolbestuur aan de slag bent, brengt ongetwijfeld uitdagingen met zich mee die zich zowel buiten als binnen de organisatie kunnen situeren. Het passend inspelen op deze uitdagingen als schoolbestuur is het belangrijkste uitgangspunt binnen dit beleidsdomein. Je gaat hierbij gerichte keuzes maken in het formuleren van de visie, missie en langetermijndoelstellingen van het schoolbestuur. Deze keuzes omvatten het uitzetten van een duidelijke koers, het selecteren van prioriteiten en het ontwikkelen van de gehele organisatie. Binnen dit domein moet dus nagedacht worden over bijvoorbeeld het aangaan van samenwerkingsverbanden met externe organisaties, een eventuele fusie met een ander schoolbestuur om schaalgrootte te optimaliseren of het maken van gerichte keuzes over het opleidingsaanbod. Telkens staat hierbij het verbeteren van de situatie van het schoolbestuur en je scholen voorop. Hiertoe zet je als schoolbestuur strategieën uit die aansluiten bij de doelstellingen, missie en visie. Een effectief strategisch beleid is dan ook gebaseerd op een goed strategisch plan, afgestemd op de uitdagingen waarmee het bestuur en de scholen te kampen hebben.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ We hebben samen met een aantal andere scholengroepen een academie uitgewerkt, waarbinnen we gemeenschappelijke basisopleidingen kunnen organiseren en uitwerken. Door dat samen uit te werken, beogen we toch efficiëntie te realiseren. Een ander voorbeeld is dat van onze centrale keuken: ook daar wordt gezocht naar schaalgrootte want momenteel worden daar maaltijden bereid voor verschillende andere scholengroepen. We zijn dus zeker bezig met dergelijke strategische beslissingen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een strategisch beleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ vertaalt uitdagingen voor het beleid in een goed strategisch plan.
- ✓ levert uitstekend werk op vlak van strategiebepaling.
- ✓ realiseert de doelstellingen uit het strategisch plan op een effectieve manier.
- ✓ werkt doelbewust aan het imago van de organisatie.

Personeelsbeleid

Met dit domein wordt verwezen naar alle aspecten van een modern personeelsbeleid. Dit gaat van de aanwerving, selectie, taakverdeling en de inzet van personeel tot het uitwerken van evaluatie- en feedbacksystemen. Je bewaakt daarbij een optimale inzet van het menselijk kapitaal, je voert een beleid dat het beschikbare talent stimuleert om opleidingen te volgen, en je hebt oog voor de retentie van personeel. Als schoolbestuur heb je voor al deze aspecten mogelijks een uitgebreide rol wanneer het gaat om het personeelsbeleid ten aanzien van schoolleiders, maar daar beperkt het zich niet toe. Het is zo dat de activiteiten binnen dit domein zich richten op het uittekenen van organisatiebrede beleidsinitiatieven die van toepassing zijn op het voltallige personeelskorps waarover je de verantwoordelijkheid draagt. Dat kan zich ook richten op je eigen collega-bestuurders, waarbij je elkaar stimuleert tot het volgen van vormingen. Tot slot is het ook belangrijk om als bestuur in je beleidskeuzes aandacht te schenken aan het welzijn van personeelsleden met oog voor diversiteit en inclusie, het bewaken van de werkdruk en arbeidsomstandigheden en het ondervangen van signalen van onderlinge spanningen en het daarop ondernemen van passende actie.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Het is belangrijk dat er een goed personeelsbeleid is. Goede ondersteuning en dat een team in zijn kracht kan staan. Want het is niet altijd makkelijk en er zijn wel momenten geweest waarop bepaalde dynamieken een team in een bepaalde richting kunnen meenemen en dan is het wel belangrijk om als bestuur dat team te ondersteunen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op een actieve wijze een personeelsbeleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ levert een grote bijdrage aan het gevoerde personeelsbeleid in de scholen.
- ✓ stimuleert bestuursleden in het volgen van opleidingen.
- ✓ bewaakt dat talenten van personeel in de scholen optimaal benut worden.
- ✓ besteedt in het maken van beleidskeuzes de nodige aandacht aan het welzijn van het personeel van de scholen.
- ✓ draagt zorg voor de arbeidsomstandigheden en werkdruk in de scholen.
- ✓ maakt werk van een vroegtijdige detectie van onderlinge spanningen in de organisatie.

Beleid rond externe relaties

Vanuit je rol als schoolbestuur treed je vaak in contact met verschillende externe actoren. Dit gaat om relaties met externen die zich in de ruimere omgeving buiten de organisatie bevinden. Je kan hierbij gerichte beleidskeuzes maken over het aanknopen, onderhouden of uitbouwen van deze externe relaties met bijvoorbeeld de gemeente, de lokale gemeenschap, bedrijven of de Vlaamse overheid. Het centrale uitgangspunt hierbij is dat de beleidsinitiatieven zich richten op externe actoren waarvan je overtuigt bent dat die de middelen, diversiteit en capaciteit van het bestuur vergroten. Het is belangrijk om hierbij de lokale context in overweging te nemen en de strategie van het schoolbestuur daarop af te stemmen. In het ontwikkelen van beleidsinitiatieven rond externe relaties kan je als bestuur nadenken over het doelgericht engageren van zowel interne als externe belanghebbenden en hun inbreng mee te nemen in de visie op onderwijs die jullie voorop stellen. Het open en transparant communiceren met deze belanghebbenden versterkt hun betrokkenheid bij de scholen.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Wij zijn natuurlijk een brede school bij uitstek. Dat staat in onze visie. Wij zijn als school heel sterk ingebed in de omgeving. Dus de omgeving komt binnen in de school en wij gaan in de omgeving. Dus wij streven heel erg naar goede samenwerking met gemeentes en steden, maar dat is niet evident. Het schoolbestuur heeft hierin een belangrijke rol.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een beleid voert op vlak van externe relaties.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ gaat relaties met externen aan die de middelen, diversiteit en capaciteit van het schoolbestuur vergroten.
- ✓ stelt de strategie van het schoolbestuur af op de lokale context waarin het functioneert.
- ✓ neemt interne en externe belanghebbenden mee in zijn visie op onderwijs.

Identiteitsbeleid

Onder dit domein wordt de profilering van je schoolbestuur en je scholen verstaan. Het naar buiten treden als schoolbestuur rondom het pedagogisch project met bijhorende strategische doelstellingen en pedagogisch beleid vormen daarbij de hoeksteen. Je geeft hiermee als schoolbestuur een duidelijke invulling aan waar je voor staat en wat je belangrijk vindt. Als schoolbestuur is niet alleen belangrijk dat je actief bijdraagt aan de identiteit van de eigen werking, maar ook dat je deze uitgangspunten uitdraagt naar de scholen onder je bevoegdheid en hen op hun beurt ondersteunt in het verder invullen en uitdragen van deze identiteit naar de buitenwereld toe. Het uitwerken van een effectief identiteitsbeleid kan er zich bijvoorbeeld op richten op systematische wijze na te gaan of externen op de hoogte zijn van dit pedagogisch project, de gewenste profilering ook op die manier percipiëren, en hoe je hier op strategische wijze verder op kan inzetten. Als bestuur is het daarbij belangrijk om te expliciteren welke waarden je hoog in het vaandel draagt en die dan ook consequent te hanteert in de communicatie naar anderen.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Bij ons leeft ook de vraag rond diversiteit en identiteit van leerlingen met daarbij heel concrete regels rond kleding of hoofddoeken bijvoorbeeld. Daarrond hebben wij een ‘praatcafé, wereldcafé’ georganiseerd waar leerlingen, ouders, directie, leerkrachten en leden van het schoolbestuur zijn samengekomen en in groepen hebben gewerkt rond deze thema's. Het zijn dergelijke concrete vragen waarrond we op die manier alle stemmen en meningen hebben samengebracht. Dit komt dan opnieuw op tafel van het schoolbestuur waar dit verder besproken wordt en uiteindelijk ook beslissingen rond genomen worden.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een identiteitsbeleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ draagt actief bij aan het bepalen van de identiteit van de eigen organisatie.
- ✓ ondersteunt de scholen in het uitdragen van hun identiteit.
- ✓ expliciteert welke waarden ze hoog in het vaandel draagt.
- ✓ heeft een helder zicht op de richtinggevende principes die het identiteitsbeleid inspireren.

Participatiebeleid

Met participatie wordt verwezen naar de betrokkenheid van ouders, leerlingen, personeel of andere belanghebbenden in besluitvormingsprocessen. Deze participatie wordt voornamelijk georganiseerd en geformaliseerd in scholen door het installeren van een schoolraad of pedagogische raad waarbij er een vertegenwoordiging van deze belangengroepen is voorzien. Deze participatievormen op schoolniveau zijn ook deels decretaal verankerd. Op het niveau van het schoolbestuur bestaan er echter geen dergelijke formele vereisten en kan je hieraan vrij invulling geven. Als bestuur kan je maatregelen nemen die een structurele inbedding van belanghebbenden in je besluitvorming garanderen, de participatie(graad) opvolgen en initiatieven ontwikkelen die de betrokkenheid van anderen bevorderen. Verder kan je als schoolbestuur je scholen ondersteuning bieden bij het bewaken en verder ontwikkelen van hun participatiebeleid.

Een schooldirecteur aan het woord

“ Participatiebeleid vind ik een moeilijk en breed gegeven. Ik denk dan aan ouderparticipatie en leerlingen in onze leerlingenraad. Maar wat ons schoolbestuur daarmee te maken heeft is niet zo duidelijk voor mij. Dit lijkt mij eerder iets wat vooral leeft op het niveau van de scholen.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een participatiebeleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ bewaakt de goede werking van de schoolraad en pedagogische raad in de scholen.
- ✓ volgt de participatie op van zowel ouders, leerlingen als personeel.
- ✓ neemt maatregelen om de participatie van ouders, leerlingen en personeel te bevorderen in de scholen.

Kwaliteitsbeleid

Als schoolbestuur ben je ten slotte verantwoordelijk voor het voeren van een kwaliteitsbeleid. Hierbij wordt vooropgesteld dat je als bestuur zorgdraagt voor kwaliteitsvol onderwijs en dat je hierover het gesprek aangaat binnen het bestuur. Op die manier creëer je een gedragen, gedeelde visie over wat kwaliteit betekent binnen de eigen context, en kan je ook nagaan wat kwaliteit betekent voor je eigen werking als schoolbestuur. Daarnaast ontwikkel je een aanpak over hoe je op een gerichte manier kan aansturen op dit kwaliteitsdenken in de brede organisatie, hoe je dit uitdraagt naar de scholen en hoe je hen daarin ondersteunt. Het uitwerken van een sterk kwaliteitsbeleid uit zich dan in het realiseren van de nodige omstandigheden om op systematische wijze de onderwijskwaliteit te onderzoeken, borgen en verbeteren. Het is dus belangrijk dat je als schoolbestuur zicht hebt op de onderwijskwaliteit van de scholen, in staat bent om aandachtspunten op te sporen en strategische verbeterplannen uit te werken waar dat nodig blijkt.

Een voorzitter van een schoolbestuur aan het woord

“ Binnen het schoolbestuur verwacht ik dat regelmatig evalueren en her-evalueren. Dat betekent dat we regelmatig teruggrijpen naar initiatieven die gelanceerd werden om na te gaan of de geplande acties ook werkelijk uitgevoerd werden en in kaart te brengen of het beoogde resultaat gerealiseerd werd. We koppelen dat dan terug aan ons pedagogisch project, bekijken hoe dat daarin kadert en of er verdere verbeteringen nodig zijn.

Reflectievragen voor zelfevaluatie

A. Ik vind het belangrijk dat dit schoolbestuur op actieve wijze een kwaliteitsbeleid voert.

B. Dit schoolbestuur...

- ✓ heeft een gedragen beeld over wat een gedegen kwaliteitsbeleid betekent.
- ✓ heeft zicht op en draagt bij aan het kwaliteitsbeleid van de scholen.
- ✓ is in staat om de onderwijskwaliteit van de scholen te verbeteren.
- ✓ beschikt over een uitgewerkt kwaliteitsbeleid dat betrekking heeft op de eigen werking.

Vlaanderenbreed vergelijkingspunt bij de beleidsdomeinen

Hoewel je als schoolbestuur als eindverantwoordelijke optreedt voor elk van deze domeinen betekent dit niet automatisch dat je als schoolbestuur in gelijke mate actief dient te zijn in elk van deze domeinen. Invulling geven aan deze inhoudelijke beleidsdomeinen gebeurt immers zelden enkel en alleen in de schoot van het schoolbestuur. Dat blijkt ook uit de resultaten van het OBPWO-onderzoek waarin we aan bestuurders en schoolleiders vroegen om aan te geven op een schaal van 1 tot 5 in welke mate ze het belangrijk vinden dat het schoolbestuur een actief beleid voert op elk van de beleidsdomeinen (zie Tabel 5). De resultaten wijzen erop dat men in sterke mate een actief beleid verwacht inzake financiën (gem= 4.6) en infrastructuur (gem= 4.5), maar komen ook kwaliteitsbeleid (gem= 4.2) en strategiebepaling (gem= 4.0) sterk naar voor. Men verwacht in mindere mate een actief beleid rond onderwijsaanpak (gem= 3.2) en personeelsbeleid (gem= 3.5) vanuit het schoolbestuur. Het valt ook op dat behalve voor infrastructuur schoolbestuurders het in grotere mate belangrijk vinden een actief beleid te voeren met het bestuur voor elk van de inhoudelijke domeinen in vergelijking met de schoolleiders.

Tabel 5*Mate waarin een actief beleid verwacht wordt van het schoolbestuur*

Beleidsdomein	Algemeen gemiddelde (Standaarddeviatie)	Gemiddelde per respondentgroep (Standaarddeviatie)	
		BESTUURDERS	SCHOOLLEIDERS
Infrastructuur	4.6 (0.7)	4.7 (0.5)	4.6 (0.8)
Financiën	4.5 (0.7)	4.6 (0.6)	▷ 4.4 (0.8)
Kwaliteit	4.2 (0.9)	4.3 (0.7)	▷ 4.1 (0.9)
Strategie	4.0 (0.9)	4.3 (0.7)	▷ 3.7 (1.0)
Identiteit	3.9 (1.0)	4.2 (0.8)	▷ 3.7 (1.1)
Participatie	3.8 (0.9)	4.0 (0.8)	▷ 3.7 (1.0)
GOK en zorg	3.7 (1.1)	4.1 (0.9)	▷ 3.5 (1.2)
Externe relaties	3.7 (1.0)	3.9 (0.9)	▷ 3.6 (1.0)
Personeel	3.5 (1.1)	3.9 (0.9)	▷ 3.2 (1.1)
Onderwijsaanpak	3.2 (1.2)	3.6 (1.0)	▷ 2.9 (1.2)

In het verlengde van het beleid dat je voert binnen het schoolbestuur zoek je best naar afstemming en congruentie met beleid(sbeslissingen) in de scholen. Dat betekent in de praktijk dat je in overleg treedt of samenwerking aangaat met de schoolleiding of andere ondersteunende diensten om dit te kunnen realiseren. Je kan als bestuur voor bepaalde aspecten van deze beleidsdomeinen de mogelijkheid afwegen om dit eerder toe te vertrouwen aan specifieke personen of zelfs in zekere mate te delegeren naar andere entiteiten. Dan is het uiteraard wel noodzakelijk om dit in overleg te bepalen en transparant te zijn over de rolinvulling naar elkaar toe (zie ook hoger in het deel rond rolinvulling).

Uit het onderzoek blijkt dat schoolbesturen in verschillende mate effectief functioneren met betrekking tot de inhoudelijke domeinen (zie Tabel 6). We vroegen de schoolleiders en bestuurders om het functioneren van het bestuur te beoordelen op een schaal van 1 tot 5. Algemeen genomen blijkt dat het financieel beleid daarbij voorop staat (gem= 4.4). Ook het beleid inzake infrastructuur (gem= 4.1), identiteitsbeleid (gem= 4.0) en onderwijskundig beleid (gem= 4.0) scoren gemiddeld genomen positief. Het personeelsbeleid (gem= 3.6) en participatiebeleid (gem= 3.2) worden daarentegen het meest voorzichtig ingeschat door respondenten. Bovendien blijkt er ook een statistisch significante verschillende inschatting te leven tussen die van bestuurders zelf en de schoolleiding, waarbij schoolbestuurders het functioneren van het bestuur systematisch positiever beoordelen dan schoolleiders, behalve voor het beleid inzake externe relaties (zie Tabel 6).

Tabel 6*Doelrealisatie door het schoolbestuur binnen beleidsdomeinen*

Beleidsdomein	Algemeen gemiddelde (Standaarddeviatie)	Gemiddelde per respondentgroep (Standaarddeviatie)	
		BESTUURDERS	SCHOOLLEIDERS
Financieel beleid	4.4 (0.7)	4.5 (0.6) ▶	4.3 (0.7)
Infrastructuur	4.1 (0.8)	4.3 (0.7) ▶	3.9 (0.9)
Identiteitsbeleid	4.0 (0.8)	4.1 (0.7) ▶	3.9 (0.9)
Onderwijskundig beleid	4.0 (0.8)	4.1 (0.7) ▶	3.8 (0.8)
Beleid m.b.t. externe relaties	3.9 (0.8)	4.0 (0.7)	3.8 (0.9)
GOK- en zorgbeleid	3.8 (0.9)	4.0 (0.8) ▶	3.5 (1.0)
Kwaliteitsbeleid	3.7 (0.8)	3.8 (0.7) ▶	3.7 (0.8)
Strategisch beleid	3.7 (0.9)	3.8 (0.8) ▶	3.6 (0.9)
Personeelsbeleid	3.6 (0.7)	3.8 (0.6) ▶	3.4 (0.8)
Participatiebeleid	3.2 (1.0)	3.6 (0.8) ▶	2.9 (1.0)

Je kan je eigen resultaten binnen het schoolbestuur samenleggen en nagaan in hoeverre jij en je collega's verschillen in de verwachting dat er een actief beleid gevoerd wordt met betrekking tot de inhoudelijke domeinen, en de mate waarin er een effectief beleid gevoerd wordt. Tegelijkertijd kan het zinvol zijn om je resultaat te vergelijken met de Vlaanderenbrede gemiddelden. Beduidende verschillen kunnen aanleiding geven tot het voeren van een dialoog over hoe je het functioneren voor die domeinen zou kunnen versterken. Hoewel de score voor effectief functioneren op de beleidsdomeinen mogelijks in lijn kan liggen met het Vlaanderenbrede gemiddelde, kan het ook betekenen dat jullie hier toch liever nog verder mee aan de slag willen en kan het een startpunt betekenen van een diepgaander reflectieproces om struikelblokken te detecteren en actiepunten te identificeren.

This image shows a full page of blank handwriting practice paper. It features ten evenly spaced, light blue horizontal lines running across the entire width of the page. The background is white, providing a clear contrast for the lines. There are no margins, text, or other markings present.

In **‘Besturen met impact: Een praktijkgids voor de zelfevaluatie en ontwikkeling van je schoolbestuur’** staat zelfevaluatie centraal als een krachtig en veelzijdig instrument. Zelfevaluatie wordt vaak spontaan geassocieerd met verandering: iets loopt niet zoals gehoopt, dus moet het anders. Hoewel het formuleren van gerichte actiepunten zeker een mogelijk en soms noodzakelijk resultaat is, vormt dit slechts één laag van wat zelfevaluatie als beleidsinitiatief werkelijk kan betekenen. Zelfevaluatie biedt immers vooral de kans om dieper stil te staan bij de bestaande visie op beleidsvoering binnen je schoolbestuur. Het helpt te onderscheiden wat goed werkt en waar uitdagingen liggen in het realiseren van die visie. Door samen te reflecteren op overtuigingen, gewoontes en keuzes die het dagelijks functioneren kleuren, ontstaat ruimte voor collectief leren, een cruciale motor voor duurzaam en impactvol bestuur. In die zin is zelfevaluatie niet alleen een spiegel, maar ook een hefboom: ze nodigt uit om het bestuur sterker, doelgerichter en meer toekomstgericht te maken.

Wanneer je vervolgens tot actie overgaat, neem je een volgende stap in het beleidsinitiatief. De inzichten uit de zelfevaluatie vormen dan de basis voor het ontwikkelen van nieuwe strategieën of het herdenken van bestaande. Deze praktijkgids reikt onder meer handvatten aan om dit proces te versterken aan de hand van de dragers van beleidsvoerend vermogen. Hoewel het kader van beleidsvoerend vermogen in deze gids vooral werd aangereikt als hulpmiddel voor zelfevaluatie, kan het evengoed dienen als leidraad tijdens de uitwerking én implementatie van nieuwe beleidsinitiatieven. Het is een kompas dat helpt achteruit én vooruit te kijken, en dat je ondersteunt om als schoolbestuur werkelijk met impact te besturen.

Tot slot wensen we je veel succes bij het verder verkennen en uitwerken van de vijf vertrekpunten die in deze gids centraal staan en die ons inziens samen een stevige basis vormen voor kwaliteitsvol bestuur:

- ✓ de expertise van bestuursleden,
- ✓ de rolinvulling die je als schoolbestuur voor jezelf ziet,
- ✓ de principes van goed bestuur die je binnen je werking nastreeft,
- ✓ het beleidsvoerend vermogen van je schoolbestuur, en
- ✓ je functioneren binnen verschillende inhoudelijke beleidsdomeinen.

We hopen dat deze praktijkgids je inspireert, ondersteunt en uitdaagt om zowel het eigen functioneren als de gezamenlijke opdracht van je schoolbestuur verder te versterken. Zo wordt het een bron van inzicht, groei en - finaal - impact.

[illegible]

Hieronder lijsten we enkele richtinggevende referenties op. Voor meer achtergrond verwijzen we graag naar het volledige rapport van het OBPWO-project dat werd uitgevoerd in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming. De volledige referentielijst kan je daarin terugvinden. Je vindt dit rapport op de website van het OBPWO-programma of via [deze digitale link](#).

Cornforth, C. (2001). What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217-227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8683.00249>

De Brabandere, A. (2019). Schoolbesturen in het leerplichtonderwijs. *TORB*, 1(2), 33-41.

Devos, G., Verhoeven, J., Beuselinck, I., Van den Broeck, H., & Vandenberghe, R. (1999). *De rol van schoolbesturen in het schoolmanagement*. Garant.

Devos, G. (2008). Professionalisering van schoolbesturen: Hefbomen voor een sterke bestuurskracht. *Personeel en Organisatie, Schoolleiding en begeleiding*, 19, 1-22.

Faddar, J., & Vanhoof, J. (2014). Schoolbesturen en hun beleidsvoering. *Impuls*, 44(3), 121-135.

Honingh, M., Ruiters, M., & Van Thiel, S. (2020). Are school boards and educational quality related? Results of an international literature review. *Educational review*, 72(3), 157-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00131911.2018.1487387>

Rekenhof. (2019). *Schoolbesturen in het leerplichtonderwijs: Verslag van het Rekenhof aan het Vlaams Parlement*. Rekenhof.

Saatcioglu, A., Moore, S., Sargut, G., & Bajaj, A. (2011). The role of school board social capital in district governance: Effects on financial and academic outcomes. *Leadership and Policy in Schools*, 10(1), 1-42. <https://doi.org/10.1080/15700760903511780>

Stevenson, L., Honingh, M., & Neeleman, A. (2021). Dutch boards governing multiple schools: navigating between autonomy and expectations. *School Leadership & Management*, 41(4-5), 370-386. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1945024>

Unda, L. A., Gong, Z., Benati, K., & Loh, C. M. (2023). Role expectations and shared accountability: A framework for school governance. *Financial Accountability & Management*, 39(4), 790-808. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/faam.12322>

Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2017). *Doeltreffend schoolbeleid: Praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen*. Acco.

