

A photograph of three women in a meeting. One woman in a white top and glasses stands in the center, looking down at something on a table. To her left, another woman in a blue shirt is partially visible, also looking down. To her right, a third woman in a denim jacket and glasses is smiling and looking towards the center. The background shows a modern office or meeting room with large windows and a grid ceiling.

# BESTUURLIJKE KWALITEITSONTWIKKELING EN STRATEGIE

DIEDERIC KLOOSTERMAN

VAKKUNDIG EN BETROKKEN

VGS 

**Diederik Kloosterman**

organisatieadviseur

0180 - 442 689

d.kloosterman@vgs.nl

## BESTUURLIJKE KWALITEITS- ONTWIKKELING EN STRATEGIE

In deze whitepaper zien we de rol van strategisch beleid waarmee de bestuurders richting geven aan de organisatie. Strategie en langere termijn beleid is niet iets wat bestuurders achter hun bureau uitdenken, maar is het resultaat van samenspraak met allerlei belanghebbenden, waarbij in het bijzonder de medezeggenschapsraad en de toezichthouders een rol hebben.

### UIT DE PRAKTIJK

*“Een regelrechte opsteker.” Zojuist heeft de terugkoppeling van het vierjaarlijkse inspectiebezoek plaatsgevonden. De inspectie gaf terug onder de indruk te zijn van de bestuurlijke kwaliteitscyclus. In die bestuurlijke kwaliteit heeft de bestuurder de nodige tijd en energie gestopt. Niet om maar een document te hebben. Integendeel. Hij is overtuigd van het belang van een actuele en koersbepalende strategie. Daarom trof hem de opmerking van de inspectie dat de koers met bijbehorende documenten ‘daadwerkelijk levend’ leken te zijn. Dat geeft herkenning: voor zijn toezichthouders en voor hemzelf is het heel nuttig om bij kleine en grote beslissingen vanuit de kernopdracht van de school te denken en te handelen. Even kijkt hij peinzend naar de ‘visual’ met daarop de verbeelding van de kernopdracht. Daarna pakt hij de telefoon om een afspraak te maken met de adviseur. ’t Is weer tijd voor de vierjaarlijkse update van het koersplan. Want volgend jaar gaan de directie en het team aan de slag met het schoolplan en dan is het strategisch beleid richtinggevend. Daar hebben de professionals recht op: een ruim kader om daarmee zelf het onderwijs op school te ontwikkelen.*

september 2022

## 1. KERNOPDRACHT

Strategisch beleid hoort bij het bestuurlijk domein. Besturen hebben immers de taak richting te geven aan de organisatie. Strategische beleidsvorming is bij uitstek het middel om dit te doen. De Inspectie verplicht het bestuur om strategisch beleid te ontwikkelen en ziet dit als een onderdeel van de kwaliteitszorgstructuur/kwaliteitscultuur. Bestuurlijke kwaliteitszorg is een onderdeel van de totale kwaliteitszorg van de school. Kwaliteitszorg begint bij de **kernopdracht** van de organisatie. Dit is een ‘uitnodigend perspectief’ en zorgt ervoor dat iedereen zich betrokken voelt bij de drijfveren en identiteitsdoelen van de school. Een scherpe kernopdracht draagt bij aan het maken van goede keuzes. Het functioneert als een intern kompas dat richting en focus geeft. Ook bindt het mensen samen. Die verbondenheid groeit als toezicht, bestuur, medezeggenschap en team hierover samen in gesprek gaan. Het gesprek over de kernopdracht en de kernwaarden geeft, als het goed is, op fundamenteel niveau herkenning.

De kernopdracht is het fundament voor het huis van bestuurlijke kwaliteit. Idealiter is er een duidelijk verband tussen de kernopdracht, de strategische doelen en hoe deze in de praktijk vorm krijgen. Dit vraagt om het inrichten van een goede kwaliteitszorgcyclus. Alles kan overigens op papier goed geregeld zijn, maar in de praktijk niet of onvoldoende functioneren.

Strategie(bepaling) kan opgevat worden als een vorm van ‘maakbaarheidsdenken’: als er maar een goed plan ligt voor de toekomst, dan hebben we grip op de situatie en weten waar we heen gaan. Voor het christelijk-reformatorisch onderwijs is strategisch beleid niet meer dan een poging om te doen wat in het vermogen ligt om de kernopdracht van de organisatie te realiseren. Hierin weten wij ons afhankelijk van de zegen van de Heere God en past de belijdenis dat wij ‘niet weten wat morgen zijn zal’.

## 2. INTEGRAAL CYCLISCH WERKEN

Strategisch beleid wordt meestal voor vier jaar opgesteld, daarna wordt het geëvalueerd en herijkt. Het verdient aanbeveling om het strategisch beleid een jaar vóór de schoolplanperiode te herijken, zodat het als kader kan dienen

Het gesprek over de kernopdracht en de kernwaarden geeft op fundamenteel niveau herkenning.

voor de onderwijsinhoudelijke uitwerking in het schoolplan.

Er kan een reden zijn om het strategisch beleid tussentijds aan te passen waarvoor altijd goedkeuring/instemming nodig is van toezicht en MR. Vanuit

het oogpunt van kwaliteitszorg is het krachtig om de evaluatie en herijking van het strategisch beleid op te nemen in de kwaliteitscyclus van de organisatie. Herijking van het strategisch beleid is tegelijk een moment van professionalisering voor toezichthouders en bestuurders. In het strategisch beleid is immers plaats voor uitspraken met betrekking tot het functioneren van bestuur en toezicht en het verbinden van doelen hieraan. Met andere woorden: actualiseren van strategisch beleid vraagt van bestuur en toezicht dat zij zich op alle

Het is krachtig om de evaluatie en herijking van het strategisch beleid op te nemen in de kwaliteitscyclus van de organisatie.

domeinen een beeld vormen van hoe het erbij staat en waar zij heen willen. Wanneer is er sprake van goed strategisch beleid? Een goede graadmeter zijn de antwoorden op de volgende drie vragen: Is het goed voor leerlingen? Is het goed voor leerkrachten? Is het goed voor de organisatie? Bij positieve beantwoording van deze drie vragen is sprake van een goede strategie of goed beleid.

### 3. VORMGEVING

Strategisch beleid kan grofweg op twee manieren vormgegeven worden:

1. Met **'is-uitspraken'**: deze uitspraken zijn vaak gericht op kaders. Bijvoorbeeld: De school is een gezonde organisatie waar leerlingen en werknemers zich veilig noemen.
1. Met **'wils-uitspraken'**: deze uitspraken zijn meer doelgericht geformuleerd en geven meer een indruk van ambities. Bijvoorbeeld: Wij willen een veilige, gezonde organisatie zijn waarin leerlingen en werknemers zich maximaal veilig voelen.

Is-uitspraken zijn formeler van aard en zijn vaak kadergericht. Een wilsuitspraak is positiever geduid en is meer ontwikkelingsgericht van aard. Beide vormen van uitspraken hebben een relatie met het onderzoekskader van de Inspectie. Je zou kunnen stellen dat de basiskwaliteit onder de is-uitspraken valt, daar moeten we gewoonweg minimaal aan voldoen. De eigen ambities van de school die boven de basiskwaliteit uitkomen kunnen meer doelgericht

geformuleerd worden (wils-uitspraken). De kern van de vormgeving van het strategisch beleid bestaat meestal uit een keuze tussen een strategisch kaderdocument (wat minimaal moet, met is-uitspraken), of een strategisch koersdocument (wat we idealiter willen bereiken, met wils-uitspraken). Vanuit praktisch oogpunt wordt er ook regelmatig een keuze gemaakt voor een mix. Belangrijk is dat er bewustwording is bij het bestuur en toezicht hoe ze het beleid willen vormgeven. Dat draagt bij aan de betrokkenheid en het levend houden van de strategische koers.

Dit ook wordt ook bevordert door het strategisch beleid begrijpelijk en 'schooleigen' te formuleren. Een plan vol met 'holle frasen' en 'open-deur-uitspraken' wordt niet herkend en geeft geen richting. Als strategisch beleid herkenbaar is vormgegeven, geeft dat voor bestuur, directie/management, MR en toezicht een gedeeld beeld van de toekomst, met de accenten die het bestuur wil leggen. Herkenbaarheid kan ook worden bereikt doordat zichtbare/merkbare en meetbare zaken terugkomen. Beide mogen echter naast elkaar bestaan, niet alles is meetbaar.

Goed strategisch beleid en de daarbij behorende voortgangs- en verantwoordingsrapportage geeft zicht op vragen als: gaan we nog de goede richting op? Welke risico's zien we?

### 4. STRUCTUUR KWALITEITSDOCUMENTEN

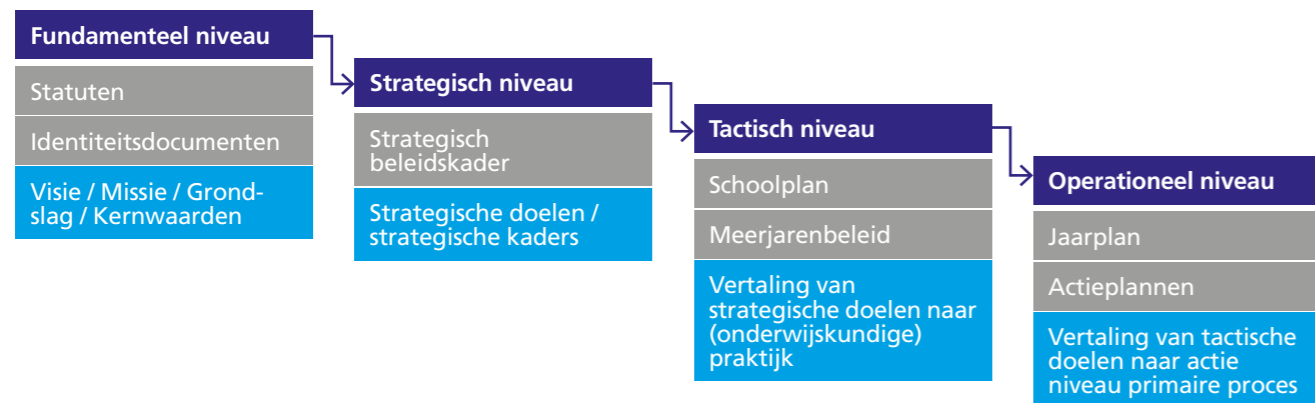
In de documentenstructuur (zie de afbeelding hierna) waar het strategisch beleid onder valt, wordt uitgegaan van een aantal vaste domeinen. Deze worden in de uitwerkingsfase op basis van de schoolspecifieke situatie vastgesteld. De belangrijkste domeinen zijn:

- Identiteit en vorming
- Onderwijs en kwaliteit
- Zorg en veiligheid
- Personeel en organisatie
- Financiën, huisvesting en beheer
- Communicatie, belanghebbenden en imago

Hoe concreet het strategisch beleid wordt ingevuld kan verschillend zijn. Dit is afhankelijk van de grootte van de organisatie. Een éénpitter zal het strategisch beleid concreter kunnen invullen dan een bestuur met meerdere scholen. Het schoolplan kan worden benut voor strategische uitspraken. In dat geval ontstaat een soort strategisch schoolplan. De meerwaarde van een apart strategisch beleidsplan, en dat hoeft geen omvangrijk document te zijn, is dat het een belangrijk document is voor het uitoefenen van bestuur en toezicht. Het schoolplan is meer tactisch en operationeel van aard en wordt door de schoolleider en het team gevuld met concrete ambities en doelen. Bij grotere

scholengroepen wordt de relevantie van strategisch beleid groter, omdat er dan beleid op verenigings- of stichtingsniveau nodig is.

Hieronder staat de samenhang tussen de verschillende documenten weergegeven.



### REFLECTIEVRAGEN

1. Welke meerwaarde ziet u in strategisch beleid en hoe functioneert dat op uw school?
2. In hoeverre is het strategisch beleid 'levend'? Hoe komt dat?

### VERDER LEZEN

<https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderzoekskader-2021-wat-is-er-veranderd>

<https://www.poraad.nl/goed-bestuur/professionalisering-bestuur/code-goed-bestuur-in-het-primair-onderwijs-pdf>

Deze whitepaper is gebaseerd op een hoofdstuk uit het basisboek **GOED BESTUUR**.

Meer gratis whitepapers zijn te downloaden via [vgs.nl/basisboek](https://vgs.nl/basisboek). Voor uw bestuurders en toezichhouders exemplaren van het volledige basisboek bestellen/ reserveren? Mail het gewenste aantal naar Diederik Kloosterman, [d.kloosterman@vgs.nl](mailto:d.kloosterman@vgs.nl).

### CONTACT

Vragen of opmerkingen over de inhoud van deze publicatie? Neem gerust contact op met **Diederik Kloosterman**. Bel 0180 - 442 689 of mail naar [d.kloosterman@vgs.nl](mailto:d.kloosterman@vgs.nl).