## Professionaliseringsthema
# Onderwijsinrichting en schoolorganisatie

*In dit thema staat het leidinggeven aan de onderwijsinrichting en de schoolorganisatie centraal. Dit stelt schooldirecteuren voor de uitdaging optimale condities te creëren voor het leren van leerlingen door middel van de inrichting, organisatiestructuur en organisatiecultuur. Bij dit thema komt bijvoorbeeld de volgende vraag aan bod: Hoe schep ik de juiste condities om het beste uit leerlingen te halen?*

### Onderwijsinrichting en schoolorganisatie: wat en waarom

Om optimale condities te scheppen waaronder leerkrachten onderwijs kunnen verzorg en de ontwikkeling van leerlingen plaatsvindt, heeft u beschikking tot vier sturingsdomeinen: onderwijsinrichting, schoolorganisatie, Human Resource Management en bedrijfsvoering (Stam & Van der Hilst, 2003). De sturingsdomeinen onderwijsinrichting en de schoolorganisatie zijn belangrijke factoren voor de kwaliteit van het onderwijs op uw school. De domeinen gaan over de wijze waarop het onderwijs en lesgeven zijn vormgegeven en hoe dit in de school georganiseerd is. De onderwijsinrichting gaat over organisatorische maatregelen om het leren mogelijk te maken. Onderwijsinrichting gaat niet alleen over het onderwijs zelf, maar ook over consequenties daarvan voor de schoolorganisatie. De schoolorganisatie gaat over de samenwerking en de verantwoordelijkheden van alle individuen en groepen die werken op de school. Binnen schoolorganisatie wordt onderscheid gemaakt in structuur en cultuur. De organisatiestructuur gaat over de actoren in hun onderlinge samenhang, zoals kernteams, projectgroepen en ouderpanels. De organisatiecultuur omvat de gedeelde waarden, normen en (gedrags)regels die centraal staan op de school. Om optimale condities te scheppen voor de ontwikkeling van leerlingen moet u integraal leiderschap tonen. Dit doet u door de taken, activiteiten, middelen, processen en structuren op het gebied van onderwijsinrichting, de organisatiestructuur en -cultuur zodanig afstemmen en coördineren, dat ze elkaar versterken en bijdragen aan goed onderwijs (Kruger et al., in Creemers et al., 2003; Stam & Van der Hilst, 2003).

**Onderwijsinrichting en schoolorganisatie in de praktijk**

Bij de onderwijsinrichting en schoolorganisatie heeft u als schooldirecteur rekening te houden met de visie van de school. De visie is leidend voor de inrichting van het onderwijs, de uitvoering en de monitoring daarvan (De Waal & Kerklaan, 2013). Hierbinnen moet u als schooldirecteur focus aan weten te brengen, door een strategie te bepalen, prioriteiten te stellen en te plannen en doelen te ontwikkelen.

Het is aan u om inhoudelijke keuzes te maken en een organisatievorm te geven die bij die keuzes past. Daarbij werkt u samen met het team dat u aanstuurt en dat u weer van waardevolle input voorziet. Die input is vaak helemaal niet eenduidig: in de kwaliteitsopvattingen van leraren en ouders zijn 'zachte' aspecten als sfeer en bejegening belangrijk, terwijl het bestuur, overheid en de Inspectie van het Onderwijs vooral sturen op 'harde' aspecten, zoals onderwijsprestaties (Peeters, Hofman, & Frissen, 2013). Het is de taak van de schooldirecteur om aan die beide aspecten recht te doen en tegelijk de focus te bewaren.

Onderwijsinrichting

De inrichting van het onderwijs is gericht op het primaire proces: het leren van de leerlingen en de interactie tussen leerlingen en leraren. Het handelen van u als schooldirecteur is dan ook gericht op het proces van de ontwikkeling van de leerlingen. Hoewel u als schooldirecteur geen directe invloed heeft op het leren in de klas, want dat loopt voornamelijk via leraren, heeft u wel een doorslaggevende rol. Die rol uit zich in het nemen van beslissingen over de lesmethode, de groepering van leerlingen en de interactie tussen leraren en leerlingen. Daarbij houdt u rekening met de visie van de school in wisselwerking met het team.

In het verlengde van bovengenoemde keuzes liggen zowel besluiten over de mate van vrijheid voor de leerlingen, als besluiten over de mate van klassikaal lesgeven. Vragen die u daarbij in gedachten kunt houden zijn: is er één lesprogramma? Is er ruimte voor individuele keuzes van leerlingen? Hoe vaak wordt getoetst en op welk moment? Wat wordt getoetst? Wat is de betekenis van de toetsuitslagen?

*Randvoorwaarden*

De onderwijskundige visie kan consequenties hebben voor factoren als bijvoorbeeld ICT, de inrichting van de lokalen of zelfs de huisvesting van de school. Ook daarbij dringt zich de vraag op hoe die factoren uw visie op goed onderwijs kunnen ondersteunen. Op dezelfde manier is ook de veiligheid op de school een basale randvoorwaarde om leren te stimuleren.

Als schooldirecteur kunt u ook invloed uitoefenen op het leren van leerlingen. Hoe meer tijd schooldirecteuren besteden aan taken gericht op het primaire proces, hoe hoger de leeropbrengsten uitvallen (Krüger & Witziers, 2003). Uw onderwijskundig leiderschap is dus bepalend voor de leerresultaten. Schooldirecteuren met hoge leeropbrengsten benadrukken het belang van leerlingprestaties en evalueren het onderwijs regelmatig. Ook benoemen zij de basisvaardigheden waarover teamleden moeten beschikken om leerlingprestaties te bewerkstelligen en stimuleren zij dat leerkrachten die vaardigheden verwerven en versterken.

Daarnaast ondersteunen en begeleiden zij leerkrachten en weten zij een klimaat te creëren dat gericht is op leren. Tot slot zijn zij actief betrokken bij (de keuze van) onderwijsmethoden en de coördinatie van onderwijsprogramma's.

Naast verantwoordelijkheid nemen voor de leeropbrengsten van de school, zijn het versterken van de autonomie van de school en op leren gericht leiderschap vertonen aanvullende kerntaken voor schooldirecteur (Toledo-Figueroa, 2012).

Schoolorganisatie: de organisatiestructuur en -cultuur

Een belangrijke leiderschapspraktijk is dat de schooldirecteur organisatiekenmerken vormgeeft vanuit een onderwijskundige visie. Daarvoor is afstemming nodig tussen de onderwijsdoelen en de organisatiestructuur en -cultuur. Het is bijvoorbeeld moeilijk leerlingen zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid bij te brengen als leerkrachten zelf geen ruimte krijgen. Een belangrijke vraag is in welke mate de organisatievorm en de organisatieprocessen voldoende bijdraagt aan het bereiken van de gestelde doelen. Vijf bepalende factoren daarbij zijn:

- de kwaliteit van het management;
- de kwaliteit van de leerkrachten;
- oriëntatie op de lange termijn;
- openheid van de cultuur om zelf verbeteringen door te voeren;
- aandacht en ruimte om de organisatieprocessen continu te kunnen bijstellen (De Waal & Kerklaan, 2013).

*De structuur van de organisatie*

De organisatiestructuur van een organisatie omvat het vormen van teams, taken en bevoegdheden en het beleggen van verantwoordelijkheden. Een organisatiestructuur bestaat uit een functiestructuur, een personele structuur en een organieke structuur (Nieuwenhuis, 2010). De functiestructuur beschrijft alle functies in de organisatie vanuit een cao. Per functie worden taken, verantwoordelijkheden en een competentieprofiel beschreven. De personele structuur beschrijft de bezetting van die functies per organisatieonderdeel. Capaciteit staat hierbij voorop: welke kwaliteit en kwantiteit is nodig om als team het beste resultaat te bereiken? De mate van flexibiliteit in het team hoort hier ook bij. De organieke structuur (het organogram) beschrijft de samenhang tussen de organisatieonderdelen. Om zo'n organogram te kunnen opstellen en invullen is een sturingsfilosofie nodig: een achterliggend idee over hoe en waar ideeënontwikkeling, besluitvorming, uitvoering en evaluatie in uw organisatie gestalte krijgen (Stam & Van der Hilst, 2003). Vervolgens is het zaak scherp in het oog te houden of een eenmaal gekozen structuur nog actueel is. Omdat de overheid onderwijsvernieuwing steeds minder voorschrijft, is het in toenemende mate aan de school (en dus aan u) om een organisatievorm te kiezen die u goed kunt aanpassen aan de snelle maatschappelijke ontwikkelingen.

*De cultuur van de organisatie*

De organisatiecultuur omvat de gedeelde waarden van de organisatie en de normen en gedragsregels die daaruit voortkomen. Dit is bepalend voor hoe leraren met elkaar omgaan en hoe zij van elkaar leren. Daar heeft u als schooldirecteur grote invloed op. U bepaalt, in samenspraak met het team, welke waarden en normen belangrijk zijn, hoe de omgang met ouders eruitziet en welke verbinding er is met de missie van de school. Door normen en waarden expliciet te maken, uit te spreken en 'voor te leven', kunt u als schooldirecteur het voortouw nemen (Blase & Blase, 2001) en de cultuur binnen uw team stimuleren. Aanbevolen wordt om normen op te stellen voor verschillende terreinen, u kunt hierbij denken aan:

- de wijze waarop u onderling informatie over leerlingen bespreekt;
- de wijze van communiceren over andere leerkrachten;
- de manier waarop leerkrachten zich gedragen tijdens beroepsmatige activiteiten als vergaderingen;
- omgaan met beroepsmatige problemen en conflicten met collega's (Marzano, 2010).

Deze aspecten uiten zich ook in het pedagogisch beleid van de school. De school richt zich in essentie op leren en leerresultaten, maar daarvoor is een cultureel en pedagogisch fundament, gericht op onder andere het hooghouden van morele waarden, orde, veiligheid en goede sociale verhoudingen, onmisbaar (Klaassen & Van den Broek, 2009). Met pedagogisch fundament worden alle factoren (zoals betrokkenheid, ondersteuning, veiligheid en acceptatie) bedoeld, die bijdragen aan het welbevinden van een kind en waardoor het kind zich kan ontwikkelen. Daarnaast vervult u als schooldirecteur een belangrijke rol bij het verbinden van cultuur en levensbeschouwing met de pedagogische visie van de instelling. U kunt de cultuur van de organisatie laten doorklinken in waarde gestuurd leidersgedrag en het schoolbeleid.

*Risico's*

Opgelet moet worden dat u niet te veel regels en afspraken maakt, dit kan het doel in de weg staan en georganiseerd wantrouwen met zich meebrengen (Covey, 1991; Fullan, 2014). Ook normen en verantwoording kunnen leiden tot minder ruimte om zelf na te denken (Mantingh, 2010). Voor schooldirecteuren is het daarom belangrijk om vertrouwen en relaties centraal te stellen en van daaruit te kijken welke structuur en cultuur dat kunnen ondersteunen.

**Aansluitende professionaliseringsthema's**

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Naast de inrichting, structuur en cultuur van de onderwijsorganisatie is ook HRM-beleid een sturingsdomein waarmee optimale condities gecreëerd kunnen worden voor de ontwikkeling van leerlingen. Vindt u dit interessant? Kies dan voor het thema 'Human Resource Management in het onderwijs'.

- Het leren van leerlingen staat bij beslissingen altijd voorop, maar de flexibele bekostiging biedt meer keuzevrijheid, waardoor verantwoordelijk keuzes gemaakt moeten worden. Hierover leert u meer in het thema 'Bedrijfsvoering'.

- Inrichting en organisatie van het onderwijs gaat niet alleen over het onderwijs zelf, maar ook over het trainen en stimuleren van leerkrachten om vaardigheden goed uit te voeren die nodig zijn bij een gekozen werkwijze. Wilt u zich hierin verdiepen? Kies dan voor de thema's 'Professionele leergemeenschappen' en 'Aandacht voor professionele ontwikkeling van leerkrachten'.

- Door de inrichting en organisatie goed op orde te hebben, ontstaat ruimte het omgaan met verschillen tussen leerlingen. Wilt u zich professionaliseren op dit gebied? Kies dan voor het thema 'Leerbehoeften van individuele leerlingen'.

- De inrichting en organisatie van het onderwijs is een randvoorwaarde om leren te simuleren, die ondersteunt wordt door de visie van het onderwijs. Wilt u zich professionaliseren op het gebied van visie? Kies dan voor het thema 'Visiegestuurd onderwijs'.

**Literatuurlijst**

Covey, S. (1991). The taproot of trust. *Executive Excellence, 8*(12), 3-4.

Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken.* Helmond: Onderwijs Maak je Samen.

Klaassen, C., A. van den Broek (2009) *Morele en pedagogische taak van schoolleiders.* Nijmegen: Radboud Universiteit.

Krüger, M.B., Witziers, B., Sleegers, P.J.C., & Imants, J. (2003). Onderwijskundig leiderschap in moderne onderwijsinstellingen. In: Creemers, Giesbers, Krüger, & Van Vilsteren (reds.), *Handboek Schoolorganisatie en Onderwijsmanagement: Leidinggeven in bestel, school en klas* (pp. 1-26). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Mantingh, A. (2010*) Integraal management: vertrouwen in onderwijskwaliteit*. Soesterberg: Aspekt.

Marzano, R.J. (2010). *What works in schools.* Alexandria: ASCD.

Nieuwenhuis, M. (2010). *The art of management*. Geraadpleegd op 17 april 2020, via https://docplayer.nl/58132-The-art-of-management-1-strategie-en-structuurvereenvoudigen-verbinden-visualiseren.html

NSOB. (2016). *Het ongemak van de autonomie. Onderwijsbeleid tussen vrijheid en verantwoording.*

Peeters, R., Hofman, R., & Frissen, P. H. A. (2013). *Het ongemak van autonomie: Onderwijsbeleid tussen vrijheid en verantwoording.* Groningen: NSOB/Universiteit Groningen.

Simons, R-J. (2014). Leidinggeven aan leren. *Schoolmanagement Totaal, 16*(5), 4-8.

Stam, J., & Hilst, B. van der. (2003). *De school meester. Over het leidinggeven aan schoolontwikkeling.* Utrecht: VVO.

Toledo-Figueroa, D. (2012.) *An OECD perspective on school leadership*. Conference presentation Dublin.

Verbiest, E. (2000) *De schoolleider als leraar. De kern van onderwijskundig leiderschap*. Alphen aan den Rijn: Samsom

Waal, A. de., & Kerklaan, L. (2013). *Developing an evidence-based management approach for creating high-performance higher educational institutions*. Maastricht: Maastricht School of Management.