

Bijlage 2: De indicatoren van beleidsvoerend vermogen^{1 2 3 4}

1. Wat is beleidsvoerend vermogen?

De scholen die een succesvol beleid voeren, gebruiken hun beleidsruimte maximaal zodat de onderwijskwaliteit verhoogd kan worden. Het vermogen van scholen om beleid te voeren, ook het beleidsvoerend vermogen genoemd, wordt als volgt gedefinieerd: 'de mate waarin een school de haar beschikbare beleidsruimte succesvol aanwendt om te komen tot een voortdurend proces van behouden of veranderen van haar functioneren met als doel het verbeteren van haar onderwijskwaliteit en het bereiken van de haar opgelegde en eigen doelen'.

Tussen beleidsvoerend vermogen en kwaliteitszorg kan men een duidelijke link leggen. Het begrip 'beleidsvoerend vermogen' duikt vaak op in het denken rond kwaliteitszorg en speelt dus een belangrijke rol.

Verschillende auteurs komen tot gelijkaardige indicatoren, al worden ze vaak anders benoemd. De volgende organisatie-indicatoren komen telkens terug:

- ▶ Indicator 1: de school communiceert doeltreffend.
- ▶ Indicator 2: de school streeft naar ondersteunende relaties en samenwerking.
- ▶ Indicator 3: de school streeft door middel van gedeeld leiderschap naar betrokkenheid.
- ▶ Indicator 4: de school streeft naar gezamenlijke doelgerichtheid.
- ▶ Indicator 5: de school is responsief ten aanzien van interne en externe verwachtingen.
- ▶ Indicator 6: de school durft afstand nemen van het traditionele en creëert openingen voor vernieuwing.
- ▶ Indicator 7: de school integreert de verschillende beleidsinitiatieven die ze neemt.
- ▶ Indicator 8: de school is bereid om systematisch te reflecteren.

Hier hanteren we het beleidsvoerend vermogen zoals vooropgesteld door Vanhoof en van Petegem als referentiekader:

¹ Vanhoof J., & Van Petegem P., *Waar zit het beleidsvoerend vermogen in (ver)scholen?* Plantyn, Mechelen, 2011

² Vanhoof J., Van Petegem P., *Pei/ijlen naar succesvol schoolbeleid*, Plantyn, Mechelen, 2008

³ Van Petegem P., Mahieu P., Devos J., Dan K., & Waermoes V., *Waar zit het beleidsvoerend vermogen in (ver)scholen?*, Plantyn, Mechelen, 2006

⁴ Creemers L., Vandenberghen R., Saveyn J., Van Canneyt L., De Medts C., Van Laer E., & Vandeputte D., *Beleidsvoerend vermogen van scholen ondersteunen*, Plantyn, Mechelen, 2007

■ De school communiceert doeltreffend

Communicatie dient doelgericht te zijn en te resulteren in de constructie van kennis. Het tot stand brengen van een goede verstandhouding met respect voor elkaar en het motiveren van collega's zijn tevens belangrijke communicatiedoelen. Voldoende communicatie zorgt ervoor dat er minder conflicten zijn.

Zowel de formele als de informele communicatie zijn van belang om een doeltreffende communicatie te bewerkstelligen. Deze moeten complementair zijn en elkaar versterken. Bij een sterk beleidsvoerend vermogen maakt men gebruik van zowel verticale als horizontale communicatiekanalen. De leidinggevende zorgt niet enkel voor een goede informatiedoorstroming van de top naar de basis, maar laat deze communicatie eveneens in twee richtingen verlopen. Daarnaast kunnen collega's die op hetzelfde niveau functioneren, horizontaal met elkaar communiceren en leren van elkaars ervaringen.

■ De school streeft door middel van gedeeld leiderschap naar betrokkenheid

In scholen met een sterk beleidsvoerend vermogen is leiderschap zeker geen zaak van de schoolleiding alleen, maar is er sprake van gedeeld leiderschap. Men is beter in staat om beleid te voeren als de activiteiten van collega's en leidinggevendenden op elkaar afgestemd zijn en wanneer betrokkenen kunnen participeren in de besluitvorming. Hoewel niet alle teamleden betrokken willen of kunnen worden bij de besluitvorming, is het toch noodzakelijk dat de school hiertoe momenten en mogelijkheden voorziet. De rol van de leidinggevende is cruciaal.

■ De school streeft naar ondersteunende relaties en samenwerking

In een school met ondersteunende relaties hebben leraren niet het gevoel alleen te staan in de uitoefening van hun eigen taken. Samenwerken en overleggen werkt motiverend en ondersteunend.

■ De school streeft naar gezamenlijke doelgerichtheid

Gezamenlijke doelgerichtheid zorgt voor een duidelijke visie. Kenmerkend voor doelgerichte scholen is dat men voortdurend de relatie bewaakt tussen de schoolse activiteiten en het doel dat men wenst te realiseren.

■ De school is responsief ten aanzien van interne en externe verwachtingen

De school is steeds ingebed in de omgeving. Toch hoeft niet op elke vraag die vanuit de omgeving komt te worden ingegaan. Scholen met een sterk beleidsvoerend vermogen spelen op een effectieve manier in op de verwachtingen vanuit de omgeving. De mate waarin men hiertoe in staat is, wordt het responsief vermogen van een organisatie genoemd. Men moet een balans vinden tussen de kansen en de mogelijke bedreigingen van de responsiviteit. Dit kan een kader vormen die de responsiviteit afbakt.

■ **De school integreert de verschillende beleidsinitiatieven die ze neemt**

Een succesvol beleid beperkt zich niet tot een of twee beleidsdomeinen, maar speelt zich af op alle domeinen die binnen de organisatie te onderkennen vallen. In tegenstelling tot een partieel of gesegmenteerd beleid is er bij een geïntegreerd beleid ook sprake van een onderlinge afstemming tussen de verschillende beleidsdomeinen binnen het ruimere schoolbeleid.⁵ Een dergelijke integratie houdt ook in dat alle leden van het team betrokken worden bij het beleid.

■ **De school durft afstand nemen van het traditionele en creëert openingen voor vernieuwing**

Een school die vernieuwend is, stelt zich open voor nieuwe ideeën en durft vanzelfsprekendheden ter discussie stellen en eventueel te wijzigen. De mate waarin scholen in staat zijn deze vernieuwingen te implementeren noemt men innovatief vermogen. Het is belangrijk om bij een innovatie alle partijen te betrekken en met hen hierover te communiceren op een open manier.

■ **De school is bereid om systematisch te reflecteren**

Het is belangrijk dat scholen ook reflecteren over hun handelen. Dit is essentieel om tot leren te komen. De leerkrachten en degenen die het beleid voeren staan regelmatig stil bij hun eigen verantwoordelijkheden. Men neemt op weloverwogen tijdstippen doelbewust afstand van het dagelijks handelen om met een open blik stil te staan en te reflecteren.



⁵ Vanhoof J. & Van Petegem P, Pei/ijlen naar succesvol schoolbeleid, Plantyn , Mechelen, 2008

2. De indicatoren van beleidsvoerend vermogen toegepast op de samenwerking tussen school en CLB

■ De school en het CLB communiceren doeltreffend

Een doeltreffende communicatie houdt in dat de nodige informatie voor CLB en school vlot beschikbaar is, dat de communicatie in beide richtingen verloopt met duidelijke overleg- en besluitvormingsprocedures. Dit wordt gefacilieerd door open te communiceren, actief te luisteren en feedback aan elkaar te geven. Structurele overlegmomenten tussen school en CLB zijn dan ook noodzakelijk.

■ De school en het CLB streven door middel van gedeeld leiderschap naar betrokkenheid

De mate van gedeeld leiderschap tussen het CLB en de school hangt af van de mate waarin consensus of overleg tussen beiden nodig is om tot beslissingen te komen. De school kan zich ook laten adviseren in het nemen van beslissingen door het CLB, dat de nodige expertise bezit. De mate waarin dit gebeurt, is ook indicatief voor gedeeld leiderschap.

De activiteiten van het CLB en de school zijn op elkaar afgestemd. Zo weet elk wie welke taak op zich kan en mag nemen, wie het nodige expertise- en beslissingsrecht heeft. Zowel CLB als school kunnen elk hun eigen goed uitgebouwde expertise hebben en dus hun eigen sterktes en zwaktes, maar ze kunnen eveneens hun persoonlijk belang erin hebben.

■ De school en het CLB streven naar ondersteunende relaties en samenwerking

Ondersteunende relaties tussen school en CLB worden gekenmerkt door vertrouwen en openheid. Beiden werken goed samen en weten wat hun taken, rechten en plichten zijn. Ieder heeft zijn specialisatie, wat ondersteuning van elkaar mogelijk maakt. Elk heeft zijn sterktes en eigen deskundigheid. Bijgevolg weet de school waar haar rol of taak begint en waar deze eindigt en er dus moet doorverwezen worden naar het CLB.

Een cultuur van collegialiteit wordt mogelijk gemaakt door de goede samenwerking, vertrouwen, wederzijdse steun, open communicatie en de grote betrokkenheid tussen beiden die een gemeenschappelijk doel voor ogen hebben, namelijk het welbevinden van het kind. Een gedeelde verantwoordelijkheid en de aanwezigheid van dialoog tussen CLB en school blijven belangrijke aspecten. Leerkrachten blijven experts in hun vak, zij blijven verantwoordelijk voor het geven van de brede basiszorg, waardoor zij de mogelijkheid krijgen om zelf initiatieven te nemen en indien nodig steun en verdere opvolging te vragen aan het zorgteam en CLB.

Structureel overleg biedt de mogelijkheid om elkaar professioneel te ondersteunen door het bespreken van zorgen rond de leerlingen.

■ De school en het CLB streven naar gezamenlijke doelgerichtheid

School en CLB vertrekken vanuit een gedeelde visie en waarin de verantwoordelijkheden van beiden zijn beschreven. Om een langetermijnvisie te kunnen opstellen, is het nodig dat CLB en school samen 'beleidskeuzes' maken. Voor een optimale samenwerking is het belangrijk dat school en CLB hun verantwoordelijkheid dragen en elk binnen hun domein werken aan de verwezenlijking van gezamenlijke doelen.

Er is steeds oog voor de gemeenschappelijke doelen die men wenst te bereiken. Wanneer er een duidelijke doelgerichtheid is, kan men richting geven aan het handelen en is er de mogelijkheid om te komen tot standaardisatie en formalisatie.

■ De school en het CLB zijn responsief ten aanzien van interne en externe verwachtingen

Er zijn ook verwachtingen vanuit de omgeving en deze hebben een invloed op de werking tussen CLB en de school. Zo hebben externen (ouders, kinderen...) ook verwachtingen, wensen en voorstellen en deze kunnen dus ook de manier van samenwerking tussen CLB en school beïnvloeden. Dat wil niet zeggen dat men op alle verwachtingen, wensen en voorstellen van externen moet ingaan. Men neemt mee wat relevant is en een meerwaarde biedt voor de zorg op school. De school en het CLB moeten een balans vinden tussen de kansen en de mogelijke bedreigingen van de responsiviteit.⁶

■ De school en het CLB integreren de verschillende beleidsinitiatieven die ze nemen

Er is duidelijkheid over de afspraken aangaande de verschillende (deel)taken die het CLB en de school moeten uitvoeren. Bij een geïntegreerd beleid staan deze (deel)taken niet los van elkaar, maar zowel CLB als school werken omwille van een goede onderlinge afstemming complementair aan elkaar. Er worden duidelijke afspraken gemaakt, op die manier weet elk wie welke taak op zich kan/mag nemen. Beiden hebben een goede expertise en elk heeft zijn eigen sterktes en zwaktes. Beide partners hebben zicht op elkaars takenpakket en kunnen elkaar hierin ondersteunen aan de hand van hun eigen expertise.

■ De school en het CLB durven afstand te nemen van het traditionele en creëren openingen voor vernieuwing

Hier worden nieuwe ontwikkelingen gezien als uitdagingen. Er kan kritisch gekeken worden naar de manier waarop de samenwerking gebeurt. Eventuele vanzelfsprekendheden kunnen in vraag gesteld worden. Kansen kunnen gedetecteerd worden voor vernieuwingen en vanuit de gemeenschappelijke visie kan men beslissen of men al dan niet aan de slag gaat hiermee. Een mogelijke vernieuwing kan een meerwaarde met zich meebrengen.

⁶ Vanhoof J. & Van Petegem P, *Pei/ijlen naar succesvol schoolbeleid*, Plantyn, Mechelen, 2008

■ De school en het CLB zijn bereid om systematisch te reflecteren

Reflectie is ook een belangrijk onderdeel van een goed functionerende relatie tussen CLB en school. Op weloverwogen tijdstippen doelbewust reflecteren over het eigen handelen leidt tot verbetering van de samenwerking.