

wijs arbeid
g data zorg
onderwijs
e zekerheid
wetenschap
org welzijn
mobiliteit
jn beleids-

Het ITS maakt deel uit
van de Radboud
Universiteit Nijmegen



evaluatie, monitoring, 
effectonderzoek en data

Q voor besturen

Tussenrapportage van de implementatiestudie

Jos Lubberman | Menno Wester | Jos van Kuijk | Ardi Mommers

September 2015



Projectnummer: 34002044
Opdrachtgever: PO-Raad

© 2015 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doel	2
1.3 Onderzoeksverantwoording	3
1.4 Leeswijzer	5
2 Lerende aanpak	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Ervaring netwerkbegeleiders	8
2.3 Ervaring deelnemers	10
3 Flankerend beleid	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Ervaring deelnemers kennisgroepen	15
4 Goed worden en goed blijven	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Ervaring analisten en vliegeniers	22
4.3 Ervaring bestuurders van deelnemende scholen	23
5 Projectorganisatie	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Inrichting	27
5.3 Overeenstemming doelstelling	29
6 Voorlopige conclusies en aanbevelingen	31

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren heeft het primair onderwijs veel geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Dit heeft er onder meer toe geleid dat het aantal (zeer) zwakke scholen drastisch is verminderd. Ook constateert de Inspectie van het Onderwijs (2014)¹ dat de professionaliteit van besturen toeneemt. Zo zijn er goede stappen gezet wat betreft de koppeling tussen onderwijskundig en financieel beleid en is de financiële positie volgens de Inspectie verbeterd. Tegelijkertijd zien ze echter dat opbrengstgericht werken zich op schoolniveau niet verder ontwikkelt en kwaliteitszorg op veel scholen onvoldoende is. De inspectie vraagt nu om hernieuwde aandacht voor het systematisch evalueren, verbeteren en borgen van de eigen kwaliteit.

In het Bestuursakkoord dat de PO-Raad en het Ministerie van OCW op 10 juli 2014 hebben afgesloten, zijn dan ook afspraken gemaakt over verdere kwaliteitsverbetering van het primair onderwijs, middels een zogenoemde sectorbrede verbeteraanpak². Daarnaast is in de zomer van 2014 een nieuwe cao-po afgesloten met afspraken die bijdragen aan professionalisering van leraren en schoolleiders. Deze afspraken geven schoolbesturen meer vrijheid bij de inrichting van hun hrm-beleid, maar ook een grotere verantwoordelijkheid. Om de schoolbesturen te ondersteunen bij het uitvoeren van de afspraken in het Bestuursakkoord en daarmee bij het duurzaam verbeteren van het onderwijs en de kwaliteitszorg in hun scholen heeft de PO-Raad een meerjarig programma ingericht met de titel *Q voor besturen*.

Q voor besturen

Met *Q voor besturen* ondersteunt de PO-Raad schoolbesturen bij het bepalen en expliciteren van hun bestuurlijke opdracht en met het vervolgens werken aan de verbetering van de eigen organisatie. Daarbij worden schoolbesturen gestimuleerd om te werken aan de eigen kwaliteitszorgcyclus, gericht op de samenhang tussen onderwijskwaliteit, hrm en bedrijfsvoering. In het programma staan hiervoor diverse activiteiten beschreven voor de periode 2015 – 2018. In eerste instantie zijn alleen de acti-

1 Inspectie van het onderwijs (2014). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2012/2013*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

2 Dit wordt ook wel ‘lijn 2’ van het bestuursakkoord genoemd

viteiten voor 2015 nader uitgewerkt. Feitelijk is het project een paraplu voor onderstaand ondersteuningsaanbod:

- **Lerende aanpak:**
Dit bestaat uit het inrichten van netwerken van besturen om de interne kwaliteitszorgcyclus te versterken, zodat besturen systematischer werken aan hun verantwoording en aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs op hun scholen.
- **Flankerende activiteiten:**
Dit zijn ondersteunende activiteiten op het gebied van onderwijskwaliteit, hrm en bedrijfsvoering waarmee schoolbesturen aan de kwaliteitszorgcyclus kunnen werken.
- **‘Goed worden en goed blijven’**
Dit bestaat uit de activiteiten die de PO-Raad reeds sinds 2009 onderneemt om (besturen van) scholen die van de inspectie het predicaat (zeer) zwak hebben ontvangen te ondersteunen.

Het Plan *Q voor besturen* – en met name het van elkaar leren en de aanjagende rol van de PO-Raad – is mede het resultaat van de Commissie Meurs die in 2013 advies heeft uitgebracht over de versterking van het bestuur in het primair onderwijs. Verder sluit het plan ook zeer goed aan bij de afspraken die gemaakt zijn in de Code Goed Bestuur po.

Evaluatie en ‘critical friend’

Het project *Q voor besturen* evalueert haar activiteiten zelf, maar hecht daarnaast grote waarde aan een externe kritische blik die het project waar nodig verder kan helpen en verbeteren. De PO-Raad en het ministerie van OCW hebben daarom het ITS, Radboud Universiteit Nijmegen gevraagd het project te evalueren om zo ook input te verkrijgen van een externe partij. Met de input van een dergelijke ‘critical friend’ is tussentijdse bijsturing van het project mogelijk. Ook voorziet deze evaluatie in input voor het nemen van vervolgbeslissingen over het project voor 2016 en verder. Het onderzoek is dit voorjaar gestart en in deze tussenrapportage berichten we over de eerste voor het projectteam relevante resultaten.

1.2 Doel

Het voornaamste doel van het onderzoek is het trekken van lessen uit de opzet en uitvoering van en ervaring met *Q voor besturen*. Deze lessen benut de PO-Raad om (indien nodig) het project tijdig bij te sturen. Uiteindelijk moet het onderzoek de PO-Raad daarbij inzicht geven in de ervaringen van de besturen die gebruik hebben ge-

maakt van de activiteiten. Deze implementatiestudie is voor de PO-Raad van belang omdat het voor een deel activiteiten betreft die de PO-Raad voor het eerst aanbiedt en omdat de uitvoering van het plan *Q voor besturen* veel (coördinatie, samenwerking, inzet) van de organisatie en mensen daarbinnen en daarbuiten vraagt. Naast de implementatiestudie, die voornamelijk bedoeld is voor de PO-Raad, wordt door het ministerie van OCW ook een effectstudie gewenst. Over de exacte invulling van die effectstudie zijn gesprekken gaande tussen de PO-Raad en OCW. Deze effectstudie blijft in deze tussenrapportage dan ook volledig buiten beschouwing.

De *implementatiestudie* moet informatie leveren over:

1. wat deelnemers vinden van de lerende netwerken/netwerken collegiale consultatie? Hoe ervaren deelnemers de ondersteuning? Zijn deelnemers van mening dat het programma een bijdrage levert aan het bereiken van de/hun doelen? Waar wel en waar niet? In ieder geval dient hierbij aandacht besteed te worden aan 1. De kwaliteit van de zelfevaluaties, 2. De inhoud van de studiedagen en 3. De rol van de procesbegeleiders.
2. wat deelnemers vinden van de flankerende activiteiten en de activiteiten van Goed worden en goed blijven? Hoe ervaren deelnemers de ondersteuning? Zijn deelnemers van mening dat de programma's/activiteiten een bijdrage leveren aan het bereiken van de/hun doelen? Specifieke aandacht wordt hierbij door de PO-Raad gevraagd voor de nieuwe activiteiten van het programma, de mogelijkheid tot ondersteuning vanuit de Vliegende Brigade voor zwakke scholen en het aangepaste aanbod voor Risicoscholen.
3. hoe wordt het project geleid, wat zijn sterke punten hierbij, waar liggen verbeterpunten? Met deze laatste vraag komt de sturing vanuit de PO-Raad en de samenwerking intern en met externen naar voren.

1.3 Onderzoeksverantwoording

Om de gestelde onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, zijn diverse activiteiten ondernomen. Naast het doornemen van relevante documenten over het project, zoals door het projectteam zelf opgestelde voortgangsrapportages, de in opdracht van het ministerie door Berenschot opgestelde audit van het project en verslagen van bijeenkomsten, zijn in de beginfase verkennende interviews uitgevoerd. Naast de vier gesproken deelprojectleiders bij de PO-Raad is gesproken met de bureaudirecteur en vice-voorzitter van de PO-Raad. Ook is gesproken met vier vertegenwoordigers van het ministerie van OCW. Deze gesprekken dienden voornamelijk om meer duidelijkheid te krijgen over de uitvoering van *Q voor besturen*; alsmede over de mogelijkheden en wensen ten aanzien van een effectmeting.

Bijwonen bijeenkomsten

De kern van de implementatiestudie bestaat uit interviews met deelnemers aan de activiteiten van *Q voor besturen*. Echter, vanuit het onderzoeksteam zijn ook meerdere bijeenkomsten bijgewoond, waar (al dan niet actief) input is verkregen over de uitvoering van het project. Zo is in een bijeenkomst van ‘vliegeniers’ en ‘analisten’ van het project ‘Goed worden en goed blijven’ een sessie verzorgd waarbij de aanwezigen in groepjes vragen moesten beantwoorden over de uitvoering en inbedding van het project en daarbij lessen en aandachtspunten benoemen voor de PO-Raad. Het onderzoeksteam is ook aanwezig geweest bij een bijeenkomst van netwerkbegeleiders waar gesproken werd over hun ervaringen bij het vormen en begeleiden van lerende netwerken. Drie netwerkbegeleiders zijn vervolgens telefonisch nader geïnterviewd.

Interviews met deelnemers

Om goed zicht te krijgen op de uitvoering van het project en de wijze waarop de deelnemers oordelen over deze uitvoering, kan niet worden volstaan met informatie uit de tweede hand. Daarvoor is het noodzakelijk de deelnemers zelf (bestuurders en stafmedewerkers) te bevragen. Eind juni, begin juli zijn 55 deelnemers verzocht deel te nemen aan een telefonisch interview van circa 15 minuten³. Gezien de vakantieperiode is de bereidheid om mee te werken aan de interviews hoog te noemen. Uiteindelijk hebben 34 interviews plaatsgevonden met bestuurders, beleidsmedewerkers, directieleden of leden van het College van Bestuur. In Tabel 1.1 is de verdeling van de respons over de verschillende deelprojecten weergegeven.

Tabel 1.1 – Verdeling respons naar deelproject

activiteit	aantal benaderd	aantal respondenten
Lerende aanpak		
- lerende netwerken	21	14
- netwerken collegiale consultatie	0*	0*
Flankerend beleid		
- kennisgroep hrm	5	4
- kennisgroep financiën	4	3
- kennisgroep kwaliteit	4	3
- schoolbesturen in de knel	3	1
Goed worden, goed blijven		
- (zeer) zwakke scholen	13	8
- risicoscholen	5	1
Totaal	55	34

* Er zijn geen netwerken collegiale consultatie tot stand gekomen.

3 In de praktijk bleken de interviews 15-30 minuten te duren. Met name de gesprekken over de lerende netwerken vroegen meer tijd.

Vier personen wilden wel aan het interview meewerken, maar waren naar eigen zeggen nog maar te kort bezig met de activiteit (lerend netwerk) om daar een oordeel over te kunnen geven. Slechts vijf personen hebben aangegeven binnen de beschikbare periode niet mee te kunnen werken. De overige twaalf personen hebben we na meerdere contactpogingen (e-mail en telefonisch) niet bereikt.

Omvang gesproken besturen

De gesproken bestuurders zijn vrijwel allemaal bezoldigd. Slechts bij twee gevallen was sprake van een vrijwilligersbestuur en één van de gesproken deelnemers werkt voor een éénpitterbestuur. Gemiddeld hebben de besturen van de respondenten ongeveer 17 scholen onder zich, verspreid over zowel basis-, speciaal- als voortgezet onderwijs. De omvang varieert daarbij wel sterk: tussen de 1 en de 60 scholen.

1.4 Leeswijzer

In deze tussenrapportage staan de drie onderzoeksvragen van de implementatiestudie centraal. De focus ligt daarbij op de vragen ‘hoe ervaren deelnemers de deelprojecten?’ en ‘hoe is de projectsturing georganiseerd?’. Vragen over de stand van zaken van het project (bijvoorbeeld aantal deelnemers en netwerken) blijven in deze rapportage buiten beschouwing. De deelprojecten komen afzonderlijk aan bod. De lerende aanpak bespreken we in hoofdstuk 2, het flankeren beleid in *hoofdstuk 3* en Goed worden en goed blijven in *hoofdstuk 4*. De projectorganisatie volgt ten slotte in *hoofdstuk 5*. Het rapport sluit af met een eerste overzicht van voorlopige conclusies en aanbevelingen (*hoofdstuk 6*).

2 Lerende aanpak

2.1 Inleiding

Het deelproject ‘lerende aanpak’ stelt zich ten doel om met lerende netwerken en collegiale consultaties de sector en besturen in beweging te krijgen en te laten werken aan duurzame kwaliteitsverbetering. Deze aanpak komt voort uit de aanbeveling van de commissie Meurs om professionalisering van besturen tot stand te laten komen door het leren van en met elkaar te versterken. Daarbij heeft de PO-Raad er bewust op gestuurd dat deelnemende besturen zelf kunnen bepalen wat het thema is van een lerend netwerk. Bestuurders zijn in hun ogen zelf aan zet om zo het commitment en het leren van elkaar te versterken. Ook stuurt de PO-Raad niet op de samenstelling van de netwerken. Hierdoor kunnen zowel bestaande netwerken als nieuwe netwerken als lerend netwerk starten. In het geval van losse aanmeldingen van besturen wordt naar gelijkgestemden gezocht waarmee besturen een netwerk kunnen starten. Een lerend netwerk kent vijf bijeenkomsten, waarbij de bestuurders bij de start hun eigen leervraag formuleren aan de hand van een door de PO-Raad opgesteld zelfevaluatieformulier. De bijeenkomsten worden voorbereid en begeleid door een door de PO-Raad aangewezen netwerkbegeleider.

Het verleiden van besturen om deel te nemen aan lerende netwerken valt volgens de PO-Raad tegen. Er heerst enige terughoudendheid bij bestuurders. Desondanks zijn er in totaal achttien lerende netwerken van bestuurders (juni 2015), waarvan er vijf in september starten. De overige netwerken zijn doorgaans in de starfase van het lerend netwerk. Dat wil zeggen dat ze nog maar één of twee bijeenkomsten als lerend netwerk hebben gehad. In een enkel geval is reeds een derde bijeenkomst geweest. De netwerken die na de zomer starten, zijn – meer dan de huidige netwerken – gegroepeerd rond specifieke thema’s, zoals zelfevaluatie, LeerKracht, intern toezicht en kennis & onderzoek.

In het projectplan wordt aangegeven dat de lerende aanpak niet alleen uit lerende netwerken bestaat. Er is ook de mogelijkheid van collegiale consultatie geschapen. Mede door de ontwikkelingen van bestuurlijke visitatie als verenigingsactiviteit van de PO-Raad bleek de animo hiervoor gering. Er is dan ook besloten deze activiteit uit het projectplan vooralsnog te ‘parkeren’. Deze activiteit laten we in deze rapportage dan ook verder buiten beschouwing.

Achtereenvolgens bespreken we in dit hoofdstuk de voornaamste ervaringen en leerpunten van de netwerkbegeleiders (paragraaf 2.2) en die van de deelnemende bestuurders (2.3).

2.2 Ervaring netwerkbegeleiders

In het plan van aanpak is bij de lerende netwerken een belangrijke taak toegedicht aan de zelfevaluaties waarmee bestuurders bij de start de eigen leervragen in beeld proberen te krijgen. Uit de bijeenkomst van netwerkbegeleiders en aanvullende gesprekken, blijkt dat deze zelfevaluaties bij de start niet vanzelfsprekend zijn. De meeste begeleiders laten wel de leervraag ontwikkelen en gebruiken daar het format voor. Dit geldt echter niet voor iedereen. De projectorganisatie is daarop ingesprongen door aan te geven dat *“er in elk geval geleerd moet worden en dat daar iets van vastgelegd dient te worden.”* Hoewel deze afspraak enige scepsis oproept – *“Leren kun je niet afdwingen, je kunt alleen de juiste omstandigheden creëren. De deelnemer is vervolgens zelf aan zet.”* – is deze afspraak volgens de begeleiders in de praktijk wel werkbaar.

Van leervraag naar lerend netwerk

Het identificeren van de eigen leervragen, al dan niet met het zelfevaluatieformulier, is dan ook niet direct een punt. Waar netwerkbegeleiders meer moeite mee hebben is de in hun ogen verouderde kwaliteitszorgterminologie. Bestuurders vinden volgens hen de term zelfevaluatie niet prettig. Daar komt bij dat het versterken van de PDCA-cyclus in de ogen van bestuurders geen doel hoeft te zijn. *“Men heeft dat naar eigen zeggen wel op orde en heeft daarvoor ook wel de instrumenten.”* De vraag waar bestuurders meer mee zitten, aldus de netwerkbegeleiders, is de rol van de bestuurder richting zijn of haar scholen: het eigen handelen, wanneer wel of juist niet, meer governanceachtige vraagstukken. Zoals één van de netwerkbegeleiders het stelt: *“Men is al verder in het denken.”* Aangezien de inspectie constateert dat de kwaliteitszorgcyclus binnen het primair onderwijs nog lang niet overal op orde is, bestaat de kans dat in de netwerken een selectie-effect is opgetreden: voorlopers die bereid zijn met en van elkaar te leren. De gesproken begeleiders geven in elk geval aan dat ze heel tevreden zijn over de methodiek van de lerende netwerken. Met name dat bestuurders zich kwetsbaar op durven te stellen tegenover hun collega-bestuurders wordt als positief ervaren. Bij sommige netwerken heeft dat overigens wel iets meer tijd nodig dan bij andere netwerken, ongeacht of het nu een startend of bestaand netwerk betreft. De netwerkbegeleiders zijn dan ook van mening dat de lerende netwerken zeker bijdragen aan een behoefte in het veld en er *“iets mee in gang wordt gezet.”* Ze vragen zich echter wel af of de lerende netwerken bij (kunnen) dragen aan de hoger geformuleerde doelstelling van het inbedden van de kwaliteitszorgcyclus bin-

nen besturen. Zoals één van de netwerkbegeleiders het verwoordt: *“Het zou goed zijn als de PO-Raad en OCW besluiten om met de netwerken weer terug te gaan naar de originele doelstelling van Meurs, als besturen leren met en van elkaar.”* Daarbij merkt één van de begeleiders op dat het goed is dat de PO-Raad veel naar haar leden luistert, *“maar dat ze best meer sturend op mogen treden gezien de gemaakte afspraken in het Bestuursakkoord.”*

Lerende netwerken hebben potentie

Ondanks de grote tevredenheid bij de netwerkbegeleiders over de lerende netwerken en het feit dat – soms tot verbazing van de begeleider zelf – de netwerken het leren van en met elkaar stimuleren, zijn er ook wel kritische kanttekeningen geplaatst. Deze betreffen voornamelijk de vrijblijvendheid, zowel voor bestuurders (bereik je de groepen die je wilt bereiken) als voor netwerkbegeleiders (welke aanpak hanteer je). Ten behoeve van het eerste punt denkt men voornamelijk aan meer communicatie en werving vanuit de PO-Raad, waarbij het bestuur ook op de voorgrond zou kunnen treden om specifieke besturen aan te spreken. Wat betreft de vrijblijvendheid in de aanpak geeft men aan dat dit in de startfase weliswaar goed is geweest, maar dat er komend jaar meer lijn mag komen in de aanpak en in hetgeen echt bereikt moet worden met de lerende netwerken: *“Nog zo’n jaar zou niet goed zijn. We moeten nu een slag maken.”* De begeleider geeft daarbij wel aan dat geduld met de lerende netwerken wel op zijn plaats is: *“het heeft potentie.”* De exacte vorm waarin het netwerk moet worden vormgegeven dient daarbij wel zoveel mogelijk vrij te zijn. *“Het leren van elkaar moet centraal staan.”*

Tevredenheid over begeleiding PO-Raad

De geïnterviewde netwerkbegeleiders zijn zeer tevreden over de begeleiding vanuit de PO-Raad. Het team is goed toegankelijk en reageert snel op vragen van de netwerkbegeleiders. Wel hebben ze enkele suggesties. Zo kunnen de bijeenkomsten van de netwerkbegeleiders benut worden om meer structuur en uniformiteit in de begeleiding van lerende netwerken aan te brengen. Deze bijeenkomsten worden door de deelnemers positief beoordeeld: *“De bijeenkomsten zijn een absolute meerwaarde.”* Wel vindt men dat het een plek moet zijn voor uitwisseling van ervaringen. Dit houdt volgens één van de netwerkbegeleiders in dat begeleiders zich onderling open en kwetsbaar durven op te stellen, zodat leren van elkaar mogelijk wordt: *“Dat vragen we ook van de deelnemers aan de netwerken.”* Als suggestie geeft een begeleider aan om cases te behandelen waar het wel of juist niet goed ging en samen te bespreken hoe dat aan te pakken.

In de praktijk blijkt de begeleiding van netwerken soms door duo’s te gebeuren in plaats van een zelfstandig opererende begeleider. Het is niet geheel duidelijk waar dit verschil vandaan komt en dit roept bij één van de gesproken netwerkbegeleiders ook vragen op: *“Het lijkt me prettig, maar het is ook duurder.”*

2.3 Ervaring deelnemers

In totaal hebben veertien bestuurders die aan lerende netwerken deel hebben genomen, hun licht op de aanpak laten schijnen. Veel van deze lerende netwerken zitten nog in de beginfase en hebben doorgaans nog maar één of twee bijeenkomsten gehad. Wel blijkt uit de antwoorden van deelnemers dat zij het lerend netwerk als zodanig niet altijd als iets nieuws beschouwen, maar dat de invulling wijzigt. Zo varieert het aantal bijeenkomsten waar de respondenten aan deelnamen naar eigen zeggen tussen de één en de twintig bijeenkomsten⁴, terwijl er maximaal vijf bijeenkomsten zijn als lerend netwerk. De thema's die men in de netwerkbijeenkomst heeft gekozen wisselt. Een aantal van de respondenten heeft een thema over (onderwijs)kwaliteit. Anderen hebben thema's als financiën, krimp situaties of het stimuleren van directeuren.

Reden voor deelname

Hoewel de gesproken deelnemers verschillende redenen noemen waarom ze zijn gestart met de lerende netwerken, komt het er in de kern op neer dat ze van anderen willen leren. Zo geven ze aan dat ze meer informatie over specifieke onderwerpen wensen, hun kennis of netwerk willen vergroten of dilemma's aan anderen willen voorleggen. Sommigen geven aan dat deelname aan het lerende netwerk een logisch vervolg is van de stappen die het bestuur eerder nam: *“Er was binnen de regio al contact met vier besturen. Om dat wat structureler en meer geformaliseerd aan te pakken, gaan we dat verder vormgeven in het netwerk.”*

Een andere respondent geeft als reden om mee te doen: *“Onze organisatie heeft een sterk geloof in ontwikkeling, zo ook als bestuurder. Om je te kunnen ontwikkelen moet je je als bestuurder open, kwetsbaar op durven stellen en met collega's in contact komen om te spiegelen.”*

Nagestreefde doelen

De doelen die deze deelnemers stellen, liggen in het verlengde van de motivatie. Ze noemen het vergroten van kennis of het leren van elkaar. Maar ze noemen ook doelen als meer opbrengstgericht besturen, realiseren van betere onderwijskwaliteit, inzicht krijgen in hoe andere besturen omgaan met zelfevaluatie, het bespreken van bestuurlijke dilemma's of het samen optrekken en dingen organiseren.

4 Veel lerende netwerken zijn opgericht vanuit reeds bestaande netwerken. Uit gesprekken met enkele deelnemers blijkt dat onderscheid tussen de *bestaande netwerken* en het *lerend netwerk* (zoals gefaciliteerd door de PO-Raad) niet altijd als dusdanig wordt ervaren. Hierdoor gaven enkele deelnemers een zeer hoog aantal bijeenkomsten van het lerend netwerk op.

Zelfevaluatie

Zoals we mochten verwachten op grond van de informatie van de netwerkbegeleiders, hebben de meeste bestuurders vooraf hun leervraag geformuleerd of een zelfevaluatie opgesteld. Ze geven aan dat dit veel tijd kostte, complex en volledig was. De meesten ervoeren dat als redelijk positief. Bestuurders geven aan dat de zelfevaluatie helpt om van een afstand kritisch naar jezelf te kijken. *“Het was heel nuttig om kritisch naar jezelf te kijken, dit levert de noodzakelijke input voor de bijeenkomsten. Er wordt daardoor zeer concreet ingegaan op je leervraag.”*

Uit onze gesprekken komt de door begeleiders geopperde afkeer van de term zelfevaluatie niet nadrukkelijk naar voren. In de meeste gesprekken werd de term ook wel herkend, zonder dat een alternatief als ‘leervragen’ nodig leek. Desondanks hebben we de term leervragen ook benut.

Beoordeling bijeenkomsten

De deelnemende bestuurders oordelen positief over het nut van de bijeenkomsten (zie Tabel 2.1). Ze zijn met name positief over het nut voor henzelf, voor het bestuur, over de gevraagde tijdsbesteding en de inbreng van collega bestuursleden. De bestuurders zijn het meest neutraal over het nut van de bijeenkomsten voor hun school en de inhoud/onderwerpen.

Tabel 2.1 – Beoordeling nut van de bijeenkomsten door respondenten (n=14)

	(zeer) positief	neutraal	(zeer) negatief	weet niet/ nvt
nut voor uzelf	9	3		2
nut voor uw bestuur	9	3		2
nut voor uw school	3	6	2	3
gevraagde tijdsbesteding	10	2		2
totaal aantal bijeenkomsten	10	1	1	2
inhoud / onderwerpen	7	4		3
aanpak	8	3		3
inbreng van collega-bestuursleden	11			3

Dat het nut voor de school neutraler wordt beoordeeld, is voornamelijk te verklaren doordat het netwerk zich richt op de leerervaringen van de bestuurder, het is dus indirect voor scholen: *“Wat je als bestuurder oppikt, sijpelt uiteindelijk wel door, maar zeer indirect. Het netwerk richt zich op de bestuurdersrol.”* Verder is het ook verklaarbaar dat de inhoud/onderwerpen lager scoort. Dit komt niet doordat de inhoud hen niet interesseert, maar veel van de huidige netwerken zijn een voortzetting van bestaande netwerken en dat brengt een bundeling van verschillende leervragen met

zich mee. Een bestuurder merkt dan ook op dat de *“inhoud van de bijeenkomsten de ene keer relevanter is voor jezelf dan de andere keer, maar dat is debet aan het feit dat bestuurders hun eigen casussen en problemen inbrengen.”* Een bestuurder noemt het daarbij wel prettig dat de samenstelling van de netwerken goed gekeken is naar de match van besturen *“Bij grotere besturen spelen namelijk heel andere dingen dan bij bijvoorbeeld eenpitters.”*

Beoordeling netwerkbegeleiders

De bestuurders zijn over het algemeen zeer te spreken over de deskundigheid en de bekwaamheid van de begeleiders (zie Tabel 2.2). Op alle aspecten scoren ze zeer positief.

Tabel 2.2 – Beoordeling netwerkbegeleider door respondenten (n=14)

	(zeer) positief	neutraal	(zeer) negatief	weet niet / nvt
inhoudelijke deskundigheid	10	1		3
procesmatige bekwaamheid	8	3		3
begeleidingsvaardigheden	9	2		3
inzicht in de vragen van bestuurders	11			3
communicatievaardigheden	11			3

Enkele toelichtende opmerkingen van de bestuurders illustreren dit. Zo zegt een bestuurder: *“Het is een goede begeleider, weet zich goed op de achtergrond te houden, maar wel op de juiste manier te interveniëren en het proces te sturen.”*

Een ander geeft aan: *“De begeleider stoeit net als wij met de invulling van de bijeenkomsten. Het is voor de PO-Raad ook lastig om daar één richting in te kiezen, je wilt tegemoet komen aan verschillende wensen en onderwerpen van bestuurders.”*

Verwachte opbrengsten

Een belangrijke succesfactor voor een lerend netwerk is de mate waarin deelname aan het netwerk bijdraagt aan het behalen van de doelen en doorwerkt naar het schoolniveau. Naast de doelen van de deelnemers gaat het dan ook om de doelen die de PO-Raad met *Q voor besturen* heeft. Over de (te verwachten) opbrengsten wordt verschillend gedacht.

De deelnemers zien desgevraagd vooral het verkrijgen van meer inzicht (leren van elkaar) als concrete opbrengst van de netwerkbijeenkomsten. Een respondent vat het samen *“Waardevolle inzichten over hoe anderen werken, spiegelen. Wat kun je doen*

om een nog betere bestuurder te worden? Wat moet je wel of niet doen? Hoe richt je organisaties in en hoeveel vrijheid geef je aan scholen?"

Met name de bestuurders van kleinere besturen verwachten directe opbrengsten voor hun bestuur en de scholen. *"Aangezien we maar met twee bestuurders zijn, heeft het natuurlijk invloed op het bestuur in zijn geheel".* Of zoals een andere bestuurder aangeeft *"het is een heel klein bestuur dat bestaat uit drie scholen, de lijnen met de scholen zijn dus heel kort en daardoor heeft het uiteindelijk ook invloed op scholen."* Maar andere respondenten verwachten dat het effect tijd nodig heeft: *"Van doorwerking naar scholen is uiteindelijk natuurlijk wel sprake, maar pas na diverse slagen en dus zeer indirect."* Een andere bestuurder verwacht dat er nauwelijks directe opbrengsten voor de scholen zijn *"op de manier zoals de afgelopen bijeenkomsten ingevuld zijn. Het ging vrijwel puur om informeren en niet om praktische tools en implementatie van de opgedane kennis. Praktische doorwerking richting scholen is er nu dus nog niet."*

Een aantal respondenten geeft aan dat de kwaliteitszorgcyclus binnen het bestuur niet zozeer versterkt hoeft te worden, maar dat verdere verbetering en af en toe opfrissing noodzakelijk is. *"Net als met alles slijt ook je kwaliteitszorgcyclus, dus het is belangrijk om daar regelmatig aandacht aan te blijven besteden."*

Rol van de PO-Raad

Over de rol die de PO-Raad moet spelen, wisselen de respondenten van mening. Sommigen zien voor de PO-Raad een faciliterende rol weggelegd, anderen geven aan dat hier andere partijen voor zijn of dat ze als bestuur eerst zelf aan de slag willen gaan. Een respondent waakt voor een te grote rol: *"De PO-Raad moet daar denk ik geen inhoudelijke rol in spelen, maar wel op hoofdlijnen. Ik ben voorstander van de vrijheid en verantwoordelijkheid van de scholen en besturen. Voor je het weet ligt er een convenant tussen PO-Raad en OCW, en het is de vraag of je die kant op wil."*

Ook andere bestuurders geven aan dat de PO-Raad moet waken om niet teveel te willen. Zo geven twee bestuurders expliciet aan soms het gevoel te hebben dat de PO-Raad *"teveel tegen OCW aanschurkt"* of *"als onderafdeling fungeert"*. Een van hen stelt: *"Blijf sterk staan voor je eigen geluid, behoud je zelfstandige positionering."*

Een andere bestuurder geeft aan: *"De PO-Raad moet dit soort dingen faciliteren, dat is goed, maar wel vanuit vraag van de leden. Niet als vast aanbod, dat hoort bij de onderwijsbegeleidingsdiensten."* Toch zijn de meeste respondenten te spreken dat de PO-Raad dit project ondersteunt.

Verbetersuggesties

Hoewel de gesproken bestuurders positief zijn over de lerende netwerken, zien ze ook verbeterpunten in de opzet van de bijeenkomsten. Zo wordt er gevraagd om meer diepgang. *"Het lerend netwerk is heel erg gericht op individuele vragen van de be-*

stuurders: je eigen leervraag beantwoord krijgen. Het zou ook goed zijn om op wat hoger, meer gestructureerd niveau met de thema's aan de slag te gaan.”

Een respondent stoort zich er aan dat niet alle netwerkleden sterk gemotiveerd zijn of “*er helemaal voor gaan*”. Een andere respondent geeft aan dat het misschien goed is om de netwerkbijeenkomsten niet alleen op bestuurders te richten, maar ook directeuren erbij te betrekken.

Deelname aanraden aan anderen

Bijna alle bestuurders zouden collega-bestuurders aanraden deel te nemen aan de lerende netwerken: “*Het is veel leuker dan een cursus! Het is best arbeidsintensief, maar dat mag je ook wel verwachten, het gaat uiteindelijk om je eigen functioneren en dat van de organisatie.*” Ze vinden het waardevol om als besturen ervaringen met elkaar uit te wisselen. Niet alleen de mogelijkheden tot intervisie wordt gewaardeerd, ook dat deelname het eigen netwerk vergroot. Er zijn echter ook een paar kritische kanttekeningen. Een respondent geeft aan dat het “*afhankelijk is van de situatie waarin die bestuurder verkeert qua bestuurlijke ontwikkeling. Achtergrond is dus bepalend of de netwerken echt kunnen bijdragen.*” Een andere bestuurder geeft aan het zeer leerzaam te vinden, “*maar na deze bijeenkomsten ben ik er wel weer even klaar mee, want het is pure informatie-uitwisseling*”.

3 Flankerend beleid

3.1 Inleiding

Om de lerende aanpak te ondersteunen en goed te laten verlopen, onderscheidt *Q voor besturen* ‘flankerende activiteiten’ op drie deelgebieden: onderwijskwaliteit, hrm en bedrijfsvoering. Dit zijn voor een deel al bestaande activiteiten van de PO-Raad. Het gaat bij deze flankerende activiteiten bijvoorbeeld om:

- schoolbesturen met ernstige problemen op het gebied van onderwijskwaliteit, personeelsbeleid en financiën;
- kennisgroepen van staf- en beleidsmedewerkers van besturen op de drie deelgebieden;
- activiteiten voor bovenschoolse medewerkers onderwijskwaliteit, hrm en financiën in het licht van de bedrijfsvoering;
- activiteiten gericht op kleine schoolbesturen;
- het professionaliseren van het intern toezicht.

Met de genoemde activiteiten wordt samenhang nagestreefd tussen de genoemde drie deelgebieden. Dit sluit goed aan bij lijn 2 van het Bestuursakkoord, waarin wordt gesteld dat besturen integraal beleid voeren en dat besturen en toezichthouders in 2017 hierop goed toegerust zijn en een heldere rolverdeling hebben. Ook het naleven van de afspraken in de Code Goed Bestuur past hierbij.

Uiteindelijk streeft de PO-Raad met het flankerend beleid een wisselwerking na met de lerende aanpak. Vragen of problemen die opkomen binnen de lerende netwerken kunnen direct gekoppeld worden aan flankerende activiteiten. En ook andersom geldt dat besturen die gebruik maken van de flankerende activiteiten in een lerend netwerk (of collegiale consultatie) zouden kunnen werken aan de bestuurspecifieke uitwerking.

3.2 Ervaring deelnemers kennisgroepen

Het plan van aanpak kent een veelvoud aan activiteiten in het kader van flankerend beleid, waarvan het organiseren van kennisgroepen voor staf- en beleidsmedewerkers van de besturen er op het oog het meeste uitspringen, in relatie tot de lerende netwerken. Ook het ondersteunen van schoolbesturen in de knel, waarbij schoolbesturen die (financieel) in de knel dreigen te komen worden ondersteund door de PO-Raad springt er daarbij uit, zeker in relatie tot de meer schoolgerichte aanpak van Goed

worden en goed blijven. In het onderzoek zijn echter alleen deelnemers aan de kennisgroepen en schoolbesturen in de knel geïnterviewd. In dit hoofdstuk richten we ons dan ook alleen op deze activiteiten.

In totaal zijn elf deelnemers geïnterviewd over het flankerend beleid: vier over de kennisgroepen hrm en over financiën en onderwijskwaliteit elk drie. Gezien het lage aantal interviews over schoolbesturen in de knel (1)⁵ wordt deze activiteit niet afzonderlijk besproken. De relevante opmerking van deze respondent zijn, voor zover dit de meer algemene vragen betrof, wel in kwalitatieve zin meegenomen voor het schetsen van een verdiepend beeld. Het is de bedoeling om in de volgende rapportage wel meer besturen te hebben gesproken over schoolbesturen in de knel, zodat deze ervaringen dan alsnog verwerkt zullen worden. Waar mogelijk en relevant worden de ervaringen van de drie onderscheiden kennisgroepen (hrm, financiën en kwaliteit) apart besproken.

Reden voor deelname

De motivatie voor staf- en beleidsmedewerkers om deel te nemen aan de kennisgroepen, is vooral gelegen in het vergroten van hun kennis en vergaren van extra informatie op specifieke onderwerpen. Zo geeft een deelnemer aan de Kennisgroep hrm aan deel te nemen “om bij te blijven, al het nieuws te vernemen en kennis te delen met anderen. Zeker met het oog op alle wijzigingen zoals wwz en de cao.”

Beoordeling bijeenkomsten

De meeste deelnemers zien dit in de bijeenkomsten wel terug, maar hebben daar ook kanttekeningen bij. Zo beoordeelt men de bijeenkomsten over het algemeen positief, maar waardeert men de aanpak van de bijeenkomsten het meest neutraal (zie Tabel 3.1).

Tabel 3.1 – Beoordeling nut van de bijeenkomsten door respondenten (n=10)

	(zeer) positief	neutraal	(zeer) negatief	weet niet
nut voor uzelf	8	1		1
nut voor uw bestuur	8	2		
nut voor uw school	6	3	1	
gevraagde tijdsbesteding	7	2	1	
totaal aantal bijeenkomsten	8	2		
inhoud / onderwerpen	8	2		
aanpak	2	7		1
inbreng van collega-bestuursleden	4	4	1	1

⁵ De activiteit ‘schoolbesturen in de knel’ is immers nog beperkt uitgevoerd.

Uit de gesprekken blijkt dat ze soms een andere verwachting hadden van de bijeenkomst waardoor de aanpak niet aansloot. Hierin zit niet zozeer een verschil tussen de verschillende kennisgroepen, als wel tussen de besproken thema's. Zo stelt een deelnemer uit de hrm-kennisgroep dat er ruimte was voor interactie, maar dat de respondent meer informatie wenste over de komende veranderingen rond de cao en wwz. *“Soms moet de PO-Raad ook nog erg zoeken naar wat te vertellen, bijvoorbeeld over de cao. Deelnemers komen kennis halen, maar we werden in groepjes bij elkaar gezet om uit te wisselen. De meesten zaten echter nog met vragen over hoe/wat. Dat werkt dan niet.”* Als het thema echter meer helder is, is juist meer interactie tussen deelnemers wenselijk. Zo stelt een respondent: *“Het was veel éénrichtingsverkeer, weinig discussie en sparren daarover. Dat heb ik wel gemist, maar de omvang van de groep was daarvoor wellicht ook te groot. Voor mij was vooraf niet duidelijk dat het zo zou gaan.”* Overigens zijn deze respondenten ondanks deze opmerkingen wel positief over de bijeenkomsten van de kennisgroepen in algemene zin. Bovendien zijn ze (zeer) positief over het nut voor henzelf, het bestuur, het totaal aantal bijeenkomsten en de inhoud.

Beoordeling begeleiders

De deelnemers zijn ook gevraagd de medewerkers van de PO-Raad te beoordelen op een aantal aspecten. De begeleiders worden zonder uitzondering (zeer) positief beoordeeld als het gaat om inhoudelijke deskundigheid, communicatievaardigheden en de inzicht in vragen van de deelnemers (zie Tabel 3.2).

Tabel 3.2 – beoordeling medewerkers PO-Raad die kennisgroepen begeleiden, door respondenten (n=10)

	(zeer) positief	neutraal	(zeer) negatief	weet niet / nvt
inhoudelijke deskundigheid	9			1
procesmatige bekwaamheid	6	3		1
begeleidingsvaardigheden	5	2		3
inzicht in de vragen van stafmedewerkers	7	2		1
communicatievaardigheden	7	2		1

Als kritische kanttekening wordt door een respondent meegegeven dat de *“begeleider minder goed kon omgaan met vragen en opmerkingen vanuit de aanwezigen door een zekere 'tunnelvisie'. Hij had een bepaald idee over dingen en was daarin weinig flexibel.”* Een andere geeft aan dat ze het *“inhoudelijk soms zelf ook nog niet goed weten (cao, wwz) en dat maakt het lastig.”* De respondent geeft aan dat wel te begrijpen,

gezien de complexiteit van de materie en de vele onduidelijkheden die daar nog over bestonden.

Verwachte opbrengsten

Gevraagd naar verwachtingen omtrent de opbrengsten van de kennisgroepbijeenkomsten, geven de respondenten aan dat ze door de kennisgroepen meer inzicht hebben gekregen in en up-to-date blijven over de ontwikkelingen. Zo verwachten enkele respondenten uit de Kennisgroep Personeel redelijk wat te kunnen toepassen, omdat ze meer geleerd hebben over de cao en de wwz.

De respondenten verwachten bovendien dat deelname aan de kennisgroepen uiteindelijk ook opbrengsten opleveren voor de besturen en meer indirect voor de scholen. *“Uiteindelijk hebben scholen natuurlijk wel te maken met bestuursbeleid, maar de opbrengsten zijn in eerste instantie vooral op bestuursniveau.”*

Rol van de PO-Raad

Is er op dit vlak een rol weggelegd voor de PO-Raad? Als het gaat om de kwaliteitscyclus, dan hoeft dit volgens de respondenten binnen hun bestuur niet direct versterkt te worden. Hier besteden ze naar eigen zeggen al aandacht aan. De meeste respondenten geven dan ook aan hier nog geen rol voor de PO-Raad te zien. Sowieso ligt een rol voor de PO-Raad gevoelig bij een deel van de gesproken staf- en beleidsmedewerkers. Enkele respondenten waarschuwen voor teveel bemoeienis van de PO-Raad met de onderwijsinhoud: *“ze bevinden zich wel vaak op het beleidsfront en dat vind ik niet zo gewenst, het is uiteindelijk een werkgeversorganisatie. Ik vind het ook vreemd dat wanneer een school als (zeer) zwak wordt betiteld, je verplicht aan een programma van de PO-Raad deel moet nemen.”* Overigens blijkt uit dit citaat ook dat er misverstanden leven over de PO-Raad. Het is immers niet verplicht om gebruik te maken van dergelijke programma's.

Een andere respondent geeft aan dat *“de PO-Raad de belangenbehartiger voor werkgevers is en dat is ook wat ze wat mij betreft moeten doen: ons goed vertegenwoordigen naar de politiek. Ze gaan zich echter steeds meer bemoeien met onderwijsinhoudelijke aspecten, willen de individuele schoolorganisatie steeds meer op zich nemen. Dat is geen goede ontwikkeling.”*

Verbetersuggesties

Er zijn een paar verbeterpunten die de respondenten aangeven voor de kennisgroepen. Twee van de drie respondenten uit de kennisgroep financiën geven aan graag kleinere groepen te willen, zodat er meer ruimte is voor dialoog. Ook meldt een respondent dat de kennisgroep erg gericht is op het ba0 en minder op het so. Twee respondenten uit de kennisgroep personeel hadden graag voorafgaand aan de bijeenkomst duidelijke informatie willen hebben, door bijvoorbeeld *“meer klassikaal te starten en op die wijze diepgaande en juiste informatie verstrekken”*. In de kennisgroep kwaliteit wordt

gesuggereerd dat de bijeenkomsten iets efficiënter konden “*vanuit de begeleiding zou nog iets scherper gereageerd kunnen worden op inbreng van de aanwezigen. Goed kijken of het relevant is, af en toe vind ik de inbreng van laag niveau. Houd het niveau hoog en blijf to-the-point.*”

Deelname aanraden aan anderen

Ondanks de kritische kanttekeningen zijn de deelnemers zeer te spreken over de organisatie van dit soort activiteiten door de PO-Raad. Met name de kennisuitwisseling wordt positief gewaardeerd. De kennisgroepen sloten volgens de respondenten goed aan op de behoefte: “*Prima activiteiten, ze faciliteren dat groepen bijeenkomen en kennis delen en verwerven.*” Een goede graadmeter voor deze tevredenheid is ook dat de deelnemers over het algemeen anderen ook aanraden om hier aan deel te nemen. Wel maakt één van de deelnemers daarbij het voorbehoud dat dit sterk samenhangt met de omvang van de groep.

4 Goed worden en goed blijven

4.1 Inleiding

De derde activiteit – *Goed worden en Goed blijven (GWGB)* – is een al langer bestaande activiteit van de PO-Raad. Deze richt zich op het ondersteunen van zeer zwakke, zwakke en (sinds kort) risicoscholen. Naast een analyse van de school bestaat de activiteit uit een Vliegende Brigade die met de school aan het werk gaat om de tekortkomingen te verbeteren en het verbetertraject te monitoren. Ook deze activiteit sluit goed aan bij de doelen uit het Bestuursakkoord (voldoen aan minimumnorm voor kwaliteit, deelname aan intensief verbeterprogramma voor (zeer) zwakke scholen). Verder is de borging van de verbetermethodiek in deze activiteit een belangrijk aspect dat goed past binnen lijn 2 van het Bestuursakkoord. Naast de belangrijkste ervaringen van ‘analisten en vliegeniers’ (paragraaf 4.2), door het ITS verzameld in hun reguliere bijeenkomst bij de PO-Raad, staan in dit hoofdstuk de ervaringen van de deelnemers zelf centraal (paragraaf 4.3).

Eerdere evaluaties

Het voorliggende onderzoek is niet het eerste onderzoek dat naar GWGB wordt uitgevoerd. Het programma loopt reeds jaren en is al meerdere malen geëvalueerd. GWGB wordt al jaren zeer positief gewaardeerd door de deelnemende scholen, zo blijkt uit de evaluaties van KPC-Groep en CapGemini⁶. Toch ziet men wel enkele punten voor verbetering, die zeker ook voor de doelstelling van *Q voor besturen* relevant zijn. De punten die daarop betrekking hebben, lichten we hier kort uit.

Zo lijkt het erop dat de doelgroep voor zwakke scholen en risicoscholen, in tegenstelling tot de zeer zwakke scholen, nog maar in beperkte mate wordt bereikt. Voor een groot deel wordt dit veroorzaakt door onbekendheid van het programma bij deze besturen. Ook is het bestuurlijk niveau enigszins onderbelicht in de ondersteuning. Op zich verklaarbaar, aangezien het programma zich ook richt op het versterken van de scholen. Voor een structurele inbedding van de kwaliteitsaanpak (*goed blijven*), is het bestuur echter wel een bepalende factor. Wil de PO-Raad deze punten aanpakken, dan stuit het nog wel op een verschil van inzicht in het veld over de rol die de PO-Raad zich toe mag dienen. Het gaat dan om de principiële discussie over het als PO-

6 O.a. Dussen, R. van der & Schoenmakers, N. (2013). *2e Evaluatieonderzoek programma PO-Raad 'Goed worden en goed blijven'*. *Zicht op gebruikerstevredenheid en effectiviteit*. Utrecht: CapGemini

Raad wel of geen rol mogen spelen bij het opstellen van een verbeterplan. Zeker als je een project hebt dat ook op goed blijven richt, kan het bezwaarlijk zijn hier geen rol in te spelen.

De hierboven genoemde punten uit eerdere evaluaties zien we ook nu nog terug. Op basis van de gesprekken met de projectmedewerkers van *Q voor besturen* hebben wij de indruk dat de zwakke scholen inmiddels wel beter worden bereikt, maar dat dit bij risicoscholen nog wat lastiger ligt. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat dit een relatief nieuwe doelgroep is en het ondersteuningsaanbod daarvoor relatief nieuw en onbekend is. De komende periode zal moeten blijken of dit meer wordt opgepakt. Uit de gesprekken met de vliegeniers en analisten komt verder naar voren dat het bestuur nog steeds een punt van aandacht is. Meestal worden bestuurders er door de betrokken analist of vliegenier wel bij betrokken, maar als het gaat om inbedding van de resultaten of het meer bestuursbreed aanpakken van de problematiek, is dit minder het geval. De focus ligt toch primair op de als (zeer) zwak bestempelde school.

4.2 Ervaring analisten en vliegeniers

Als we inzoomen op de ervaring van de analisten en vliegeniers constateren we op hoofdlijnen een grote mate van tevredenheid. Zowel over de uitvoering van het project door de PO-Raad (projectorganisatie), als over de uitwerking van het project in de praktijk is men tevreden.

De analisten en vliegeniers zijn uitermate tevreden over de wijze waarop het project vanuit de PO-Raad wordt aangestuurd. Er zijn korte lijnen, op vragen wordt snel gereageerd en de analisten en vliegeniers ervaren veel autonomie: “*We worden afgeschermd voor bureaucratisch geneuzel.*” Ook waardeert men de bijeenkomsten waardoor ze als experts ervaringen uit kunnen wisselen. Dit inhoudelijk overleg – zowel het overleg tussen vliegeniers en analisten afzonderlijk als het gezamenlijke overleg – wordt als een toegevoegde waarde gezien. Uit ter plekke opgevangen geluiden blijkt dat de bijeenkomsten dan wel het karakter van ervaringuitwisseling of themaverdieping moeten behouden en niet als een informatiekanaal vanuit de projectorganisatie (i.c. de PO-Raad) moeten dienen: “*dat kan prima via andere kanalen, zoals e-mail.*” Verder vindt men het waardevol dat de rapporten van de analisten onderling worden gedeeld. Dit alles draagt er in de ogen van de vliegeniers en analisten ook toe bij dat het project in de praktijk goed loopt en de beoogde doelen haalt. Scholen komen van het stempel (zeer) zwak af: “*De aanpak werkt.*”

Het algehele beeld is dus positief. Toch hebben de analisten en vliegeniers desgevraagd ook verbeteruggesties genoemd⁷. Deze zijn voornamelijk gericht op:

- het bereiken van meer uniformiteit in gehanteerde werkwijzen (o.a. actueel – aansluitend op nieuwe toezichtkader – en aangescherpt format voor de analyse, verschillen in verslaglegging van analisten ‘analyseren’ en bespreken, intakegesprek op locatie of telefonisch, wel/niet meelopen met de directeur);
- de borging van de kwaliteit van analisten en vliegeniers (o.a. selectie, profiel, sollicitatiegesprekken);
- de toewijzing van scholen aan analisten en vliegeniers (criteria);
- afstemming tussen en afbakening van taken van analisten en vliegeniers;
- verduurzaming van de aanpak (o.a. meting langere termijneffecten, benutting terugkomdag, nazorg).

De boodschappen die de vliegeniers en analisten meegeven aan de PO-Raad zijn, gezien voorgaande opsomming dan ook niet verwonderlijk. Men raadt aan deze goed werkende formule vooral voort te blijven zetten en het effect ervan op langere termijn te meten. Daarbij wordt ervoor gewaarschuwd de doelstelling van het project niet verder te verbreden. Zoals één groep het heeft verwoord: *“Doelverbreding leidt tot minder scherpe focus.”*

Tijdens de bijeenkomst werd één van de verbeterpunten, een eenduidig stappenplan/routing al in praktijk gebracht. De projectleiding deelde een A4 uit met daarin de gehele procedure van aanmelding tot afronding (taken analisten, vliegeniers én projectleiding) in één overzicht.

4.3 Ervaring bestuurders van deelnemende scholen

Om meer zicht te krijgen op GWGB is gesproken met negen bestuurders waarvan één of meerdere scholen deelgenomen hebben aan het programma van de PO-Raad. Eén bestuurder had daarbij geen (zeer) zwakke scholen, maar een school die was bestempeld als risicoschool. Deze school heeft wel gebruik gemaakt van een analist, maar niet van een vliegenier.

Reden voor deelname

Scholen die als (zeer) zwak worden bestempeld, krijgen vanuit de PO-Raad het aanbod van een analist en vliegenier om van dit stempel af te komen. Dit geldt ook voor

7 De volledige lijst met verbeteruggesties is direct na de bijeenkomst teruggekoppeld. In deze rapportage focussen we ons op de gemene deler.

risicoscholen. Het is dan ook niet opmerkelijk dat het willen verbeteren van de (zeer) zwakke school de voornaamste reden is om in dit project te participeren.

Het valt op dat bestuurders regelmatig het oordeel van de inspectie niet aan zien komen. Een deelnemer geeft aan dat hun “*bestuur weinig zicht had op de activiteiten in scholen. Er was één zwakke school en twee die dat dreigden te worden. Hier was hulp nodig voor bestuur en bij de scholen. Alle deskundige hulp was welkom.*” Bestuurders willen in de toekomst voorkomen dat dit weer gebeurt en stellen zichzelf daarom vaak ten doel om te werken aan een betere onderwijskwaliteit, een beter resultaat op de cito-toets of zorgen dat geen enkele school binnen het bestuur een zwakke school is. Dit is erop gericht om het tweede deel uit de projecttitel (goed blijven) te realiseren. De geïnterviewde bestuurders zijn doorgaans dan ook betrokken bij de activiteiten die vanuit de PO-Raad zijn ondernomen. Er zijn contacten met de analisten en de vliegeniers. Eén respondent geeft zelfs aan mee te zijn geweest met klassenbezoeken en bijeenkomsten met scholen. Anderen geven aan met name contact met de betrokken schooldirecteur te hebben.

Beoordeling begeleiders

De bestuurders zijn over het algemeen (zeer) positief over de ondersteuning die ze kregen van de PO-Raad (zie Tabel 4.1). Dit wordt met name ook ingegeven door het doel en de bereikte resultaten.

Tabel 4.1 – beoordeling ondersteuning door de PO-raad (n=9)

	(zeer) positief	neutraal	(zeer) negatief	weet niet / nvt
nut voor uzelf	6	2		1
nut voor uw bestuur	8	1		
nut voor uw scholen	8		1	
gevraagde tijdsbesteding van de bestuurder	6	3		
aanpak	7	1	1	
analist	9			
vliegende brigade (vb)	7			2
afstemming tussen vb en analist	5			4

Eén respondent beoordeelt het nut van deze ondersteuning voor de school en de aanpak als negatief. Deze respondent geeft aan “*dat er in de aanpak veel te weinig vrijheid is voor de school zelf. (...) een school(leider) gaat gewoon mee in wat de Vliegende Brigade zegt, maar er wordt veel te weinig gekeken of men het dan ook echt*

snapt en waarom dingen moeten gebeuren. Als je de school zelf daaraan laat werken en ook vrijheid geeft om zélf een aanpak op te stellen, dan word je écht beter en kun je dat ook in de toekomst toepassen. Nu is het programma gericht op 'dit moet je doen' en dat is het. Volgens mij zit daar een enorme 'missing link' tussen de (goede) analyse door de extern ondersteuner en vervolgens de implementatie en 'neerdaling' op school.” De respondent is daarbij wel enthousiast over het project, maar is kritisch over de rol van de externe adviseurs *“Het moet niet zijn dat je dingen doet, alleen omdat ze gezegd worden, je moet het snappen.”*

Rol van bestuurders

Een belangrijke vraag binnen GWGB vanuit het perspectief van *Q voor besturen* is hoe besturen in het vervolg voorkomen dat scholen (opnieuw) zwak worden. De bestuurders geven aan nu meer de vinger aan de pols te houden door leerlingvolgsystemen of andere datasystemen te analyseren, regelmatige gesprekken met de betrokken directeuren te houden, de scholen te bezoeken, een kwaliteitsfunctionaris aan te stellen of jaarrapportages te betrekken. Ze geven aan de scholen te monitoren op begin- en eindscores. Deze bestuurders hebben de kwaliteitszorgcyclus dus (instrumenteel gezien) aangescherpt.

De bestuurders laten het daar niet bij. Andere taken die ze voor zichzelf zien, is het faciliteren van scholen in personeel, geld of tijd. Zo geeft een bestuurder aan een extra IB'er te hebben ingezet bij een zwakkere school. Anderen merken op in te grijpen in de personele samenstelling indien nodig; een respondent meldt de directeur van een zwakke school te hebben vervangen. De bestuurders willen de scholen monitoren, toezien op verbeterplannen en de dialoog met de scholen aangaan.

Verwachte opbrengsten

De verwachte opbrengst van GWGB is in eerste instantie dat de school verbetert en het stempel (zeer) zwak verliest. Daarnaast zou de aanpak op langere termijn tot duurzaamheid moeten leiden.

De bestuurders zien bij dit project directe opbrengsten voor het bestuur en de scholen. Dit is natuurlijk logisch, aangezien GWGB gericht is op de verbetering van de onderwijskwaliteit van scholen. Een respondent geeft aan dat *“door de samenwerking met de Vliegende Brigade en de directeur van de school een ontwikkelsprong wordt gemaakt.”* Een andere respondent meldt dat *“het beter gaat met de school.”*

Een paar respondenten melden dat ze nog in het verbetertraject zitten, maar de komende periode de opbrengsten verwachten. De opbrengsten gelden niet alleen voor de als zwak bestempelde scholen, een respondent geeft aan dat ook andere scholen binnen het bestuur profijt kunnen hebben van de focus op kwaliteit.

Rol PO-Raad

In tegenstelling tot de respondenten van de andere projecten (Lerende Netwerken, Kennisgroepen) vinden respondenten van GWGB dat de kwaliteitszorgcyclus binnen hun bestuur verbeterd kan worden en zien zij hierin meer een taak voor de PO-Raad weggelegd. Een respondent geeft aan dat de *“PO-Raad daar wel rol in kan spelen. Het zou bijvoorbeeld heel mooi zijn als er ook een bestuursaudit komt, net zoals dat er voor scholen is. Bestuur wordt bijvoorbeeld ook niet door de Inspectie bezocht, terwijl het governanceprincipe van scheiding van beleid en toezicht, niet overal goed is.”* Ook de vrijblijvendheid staat in dit project minder ter discussie. Een bestuurder stelt: *“De PO-Raad mag bij de inzet van dergelijke middelen eisen dat besturen ook ernaar handelen en het geheel volledig afrondt.”* Toch zien we ook bij de deelnemende besturen aan GWGB de discussie over de rol van de PO-Raad weer terug. Waar twee respondenten melden het stimuleren van de kwaliteitszorgcyclus geen taak voor de PO-Raad te vinden: *“het is vooral iets wat we zelf op moeten pakken.”*, geven eveneens twee bestuurders aan dat de PO-Raad besturen beter attent moet maken op deze (en andere) mogelijkheden van de PO-Raad. Sommigen vragen zich daarbij ook af of de PO-Raad hiervoor wel de meest geschikte partij is: *“Het is op zich goed dat sectororganisatie dat doet maar zou door het bestuur zelf moeten gebeuren.”*

In deze discussie speelt de mate van vrijblijvendheid ook een belangrijke rol, getuige de uitspraak: *“Ik wil als bestuurder wel zelf een onafhankelijke keuze kunnen maken of die activiteiten voor ons zinvol zijn en meerwaarde hebben.”* Een ander waakt voor een te verplichtend karakter om aan activiteiten van de PO-Raad te moeten deelnemen

Deelname aanraden aan anderen

De respondenten die meedoen aan GWGB zouden besturen die in een vergelijkbare situatie zitten, aanraden aan het project mee te doen. Een respondent geeft aan: *“Op een zeer goede manier wordt urgentie neergezet met een logisch stappenplan. Er wordt niet afgerekend maar hulp geboden.”*

Een andere respondent vindt dat het *“helpt doordat iemand met een frisse, onafhankelijk blik naar de school kijkt en daarmee dingen ziet die een ander wellicht niet meer ziet. Dat vergt dan wel een kwalitatief hoogwaardige analyse: grondig en to-the-point. Onze ervaring met Goed Worden Goed Blijven is dat dat ook zo is.”*

Volgens sommige bestuurders hoeft het aanbod daarbij niet beperkt te blijven tot de (zeer) zwakke en risicoscholen: *“Er zijn ook genoeg scholen die onder het basistoezicht vallen en toch voor verbetering vatbaar zijn.”*

5 Projectorganisatie

5.1 Inleiding

Grofweg zijn er twee invalshoeken te onderscheiden als het gaat om de projectorganisatie van *Q voor besturen*, te weten 1) de interne projectorganisatie- en structuur van de PO-Raad, en 2) de externe projectorganisatie waaronder de relatie tussen de PO-Raad en de ingeschakelde netwerkbegeleiders, analisten en vliegeniers valt. In de voorgaande hoofdstukken is reeds per deelproject ingegaan op deze externe projectorganisatie en de oordelen van deze betrokkenen. Daaruit komt duidelijk naar voren dat er tevredenheid heerst over de aansturing door het projectteam. De bijeenkomsten voor netwerkbegeleiders, analisten en vliegeniers worden positief ervaren, projectleiders zijn toegankelijk en geven snel reactie, en de bureaucratie is laag. De meerwaarde van de bijeenkomsten zou daarbij nog vergroot kunnen worden door (nog) meer te focussen op onderlinge kennisuitwisseling en de projectmededelingen voornamelijk via andere kanalen (e-mail) te laten verlopen. Verder wordt aandacht gevraagd voor meer uniformiteit in de wijze waarop de verschillende begeleiders opereren, alsmede de borging van de selectie van de juiste begeleiders (competenties).

In dit hoofdstuk zoomen we daarom (kort) in op de eerste invalshoek, de interne projectorganisatie. Aan de hand van de informatie uit de desk research en de interviews met betrokkenen binnen de PO-Raad en het ministerie van OCW staan we stil bij de inrichting van het project en de overeenstemming over de doelstelling.

Parapluproject

Gezien de vele activiteiten wordt *Q voor besturen* ook wel een parapluproject genoemd. Het project kent niet alleen veel activiteiten, maar is ook uiterst divers als het gaat om omvang van de activiteiten, doelgroepen, aanpakken, te realiseren doelstellingen en dergelijke. Uiteindelijk dient deze waaier van activiteiten er in samenhang voor te zorgen dat schoolbesturen hulp ondervinden bij het realiseren van de integrale kwaliteitszorgcyclus binnen hun bestuur.

5.2 Inrichting

In het projectplan is aangegeven dat het voor het welslagen van *Q voor besturen* van belang is dat de verschillende deelprojecten in onderlinge samenhang worden uitgevoerd en gepresenteerd. Om dat te kunnen doen is er een regiegroep ingericht waarin

de verschillende projectleiders van de deelprojecten participeren. Deze projectleiders zijn doorgaans niet alleen verantwoordelijk voor de uitvoering van hun deel van *Q voor besturen*, maar ook voor vergelijkbare thema's die binnen de PO-Raad als verenigingsactiviteit worden uitgevoerd. Om een goede afstemming te realiseren met de verenigingsactiviteiten die de PO-Raad zelf onderneemt op het thema Goed bestuur (toch ook de focus van *Q voor besturen*) maakt ook de daarvoor verantwoordelijke beleidsmedewerker deel uit van de regiegroep.

De regiegroep zelf staat onder directe aansturing van het bestuur. Het voorzitterschap is namelijk belegd bij de vice-voorzitter van de PO-Raad. Eén van de deelprojectleiders is tevens verantwoordelijk voor de dagelijkse projectleiding van *Q voor besturen*. Deze projectleider is daarbij wel aanspreekpunt, maar niet verantwoordelijk voor de volledige financiële huishouding.

Matrixorganisatie

Uit de gesprekken met de verschillende betrokkenen blijkt dat binnen de PO-Raad sprake is van een matrixorganisatie. Concreet houdt dat in dat de deelprojectleiders overleg voeren over het project in de regiegroep en dat ze daarnaast verantwoording afleggen aan hun eigen leidinggevende (in dit geval de bureaudirecteur). Potentieel kleeft hieraan een risico dat medewerkers in een belangen-/loyaliteitsconflict terecht kunnen komen tussen de projectleider en eigen leidinggevende (of de rol van uitvoerende in het ene en projectleider in het andere project).

In de praktijk wordt de matrixorganisatie niet als belemmerend ervaren door de medewerkers. Hooguit vinden ze het soms lastig in deze rol te switchen. Wel geeft men aan dat er als gevolg van de inrichting als matrixorganisatie verschillende overleggen zijn, waardoor sommige deelprojectleiders elkaar in andere overleggen spreken, zonder de aanwezigheid van de projectleider van *Q voor besturen*. Indien hierin zaken aan de orde komen die *Q voor besturen* raken, dan stelt men naar eigen zeggen de projectleider op de hoogte.

Een bijkomend gevolg van de matrixorganisatie is dat de drie centrale thema's in het flankerend beleid (onderwijskwaliteit, financiën en hrm) elk bij een afzonderlijke medewerker van de PO-Raad zijn belegd. Deze medewerkers waren reeds inhoudelijk expert op deze thema's en zijn vanuit die expertise bij *Q voor besturen* betrokken. De medewerkers geven aan dat ze door deze bundeling in *Q voor besturen* onderling meer thematische afstemming zijn gaan zoeken over kwaliteit, financiën en hrm. De zogewenste integrale aanpak van de thematiek bij scholen komt nu ook intern tot stand. Dit heeft er onder meer toe geleid dat de specifieke themaconferenties binnen *Q voor besturen* worden omgezet in een meer integrale conferentie. Ook zoekt men naar eigen zeggen duidelijk meer de onderlinge afstemming.

5.3 Overeenstemming doelstelling

Wellicht oogt het wat vreemd aan het eind van dit rapport, maar toch willen we hier nog een opmerking plaatsen over de doelstelling van *Q voor besturen* en dan met name over (het ogenschijnlijke gebrek aan) de overeenstemming daarover tussen het ministerie en de PO-Raad. Uit de door ons gevoerde gesprekken blijkt dat het ministerie en de PO-Raad beide willen dat *Q voor besturen* een bijdrage levert aan het bereiken van de afspraken uit het bestuursakkoord. We kunnen ons echter niet aan de indruk onttrekken dat, waar het om de aard van die bijdrage gaat, beide partijen verschillen. De PO-Raad geeft aan dat met het project professionalisering van besturen tot stand moet komen, terwijl het ministerie meer inzet op een daadwerkelijke substantiële bijdrage van *Q voor besturen* aan de inbedding van een integrale kwaliteitszorgcyclus in het handelen van besturen in 2017.

Bij het ministerie leeft de vraag of de lerende netwerken dit effect kunnen hebben. Zelf voelden ze meer voor visitatietrajecten in plaats van lerende netwerken. Het ministerie vraagt zich namelijk af of je met dergelijke netwerken wel de besturen bereikt die bereikt moeten worden, namelijk de besturen die baat hebben bij de aanpak in plaats van de besturen die het wel interessant vinden. Het gaat OCW dan ook niet zozeer om de aantallen netwerken of het uitvoeren van het plan op zich, maar meer om het behalen van de doelstellingen van het bestuursakkoord. Daaraan moet *Q voor besturen* in hun ogen een substantiële bijdrage leveren.

Op zich hoeft het ogenschijnlijke verschil in doelstelling geen punt te zijn, zolang in de uitwerking maar wordt toegewerkt naar beide doelstellingen. Daarnaast is het zeer goed mogelijk dat dit punt reeds is afgekaart in één van de overleggen die de PO-Raad en het ministerie regelmatig hebben over *Q voor besturen*.

6 Voorlopige conclusies en aanbevelingen

Op hoofdlijnen kunnen we constateren dat de deelnemers aan de verschillende activiteiten (zeer) tevreden zijn, dat de netwerkbegeleiders, vliegeniers en analisten doorgaans positief zijn over zowel de uitvoering als inrichting van de projectorganisatie, en dat de projectorganisatie goed lijkt te staan. Ook lijkt de organisatie de juiste club mensen (begeleiders, analisten, vliegeniers) om zich heen te hebben verzameld. In de vorige hoofdstukken is reeds per deelproject aangegeven wat goed gaat en waar verbetering mogelijk is. Desondanks is er nog wel een aantal overstijgende conclusies en aanbevelingen te formuleren die we hier als afsluiter mee willen geven, ten behoeve van de besluitvorming en inrichting van *Q voor besturen* in 2016 en verder.

Hieronder volgt een eerste opsomming van deze voorlopige conclusies en aanbevelingen. Graag bespreken we deze met de begeleidingscommissie om ze vervolgens, mede op basis van eventuele opmerkingen over de voorgaande hoofdstukken, nader aan te scherpen.

- Het aansluiten van bestaande netwerken als lerende netwerken is op zichzelf een prima methode om ‘meters te maken’ en ervaring op te kunnen doen met lerende netwerken. Bovendien is het voor deze bestaande netwerken positief om erkend en gefaciliteerd te worden. Hieraan kleven echter ook nadelen. Zo kan men zich afvragen of op deze wijze wel de besturen worden bereikt die het meest baat hebben bij de lerende netwerken. Ook is het de vraag of een bestaand netwerk – meer dan een nieuwe – niet tot een veel grotere variëteit aan leervragen leidt, waardoor het potentiële leereffect niet optimaal is. Zie hiervoor ook de kritische kanttekeningen van enkele deelnemers op de inhoud en diversiteit aan vragen die in de netwerken aan de orde komen. Met meer thematisch ingerichte netwerken valt wellicht aan deze kritiek tegemoet te komen. Of dat zo is, moet de komende periode uitwijzen. Na de zomer starten immers enkele thematisch ingestelde netwerken. Desalniettemin geven wij de PO-Raad ter overweging mee om na te gaan hoe meer netwerken van ‘gelijkgestemden’ (qua leervraag) ingericht kunnen worden en deze ook als zodanig te ‘vermarkten’.
- Het afgelopen schooljaar is gestart met de lerende netwerken. Tot op zekere hoogte lijkt dit een goede aanpak om het leren van besturen onderling te versterken. Er worden leervragen geformuleerd, deelnemers zijn positief over het nut voor henzelf en voor het bestuur en ook de netwerkbegeleiders hebben het idee dat er iets tot

stand is gekomen. Of lerende netwerken bijdragen aan het versterken van de interne integrale kwaliteitszorgcyclus is echter onduidelijk. Er zijn geen gegevens over effecten bekend en er wordt in de projecten ook niet op integraliteit en de cyclus gestuurd. De leervragen worden door de deelnemers zelf geformuleerd en die zijn, zoals we hebben gezien, niet altijd in lijn met deze ‘hogere’ doelstelling voor *Q voor besturen*. Ervan uitgaande dat deze kwaliteitszorgcyclus wel het doel blijft, raden wij aan de inrichting van de netwerken minder vrijblijvend te laten zijn en bijvoorbeeld een handreiking op te stellen hoe ervoor te zorgen dat de doelen van *Q voor besturen* behaald kunnen worden. Op de geopperde vrijblijvendheid komen we verderop in dit hoofdstuk nog terug.

- Ondanks kleine opmerkingen hier en daar lijken de verschillende deelprojecten goed te lopen. Wij vragen ons echter af in hoeverre de beoogde uitwisseling tussen de lerende netwerken en het flankerend beleid tot stand komt en dan met name op het niveau van de besturen. Uit de documenten en gevoerde gesprekken hebben we geen signalen opgevangen dat er sprake is van een integrale aanpak gericht op besturen en staf om die uitwisseling tot stand te brengen. Het lijkt daarom aanbevelenswaardig om in het projectplan 2016 aan deze uitwisseling aandacht te besteden, hetzij te herbezinnen op de haalbaarheid van deze ambitie.
- *Q voor besturen* is een paraplu-project en niet een ‘merknaam’ als zodanig. Het idee hierachter is dat meerdere projecten in onderlinge samenhang dezelfde doelen nastreven. Toch constateerden we al dat die onderlinge samenhang nog niet goed uit de verf lijkt te komen. Het is dan de vraag of het verstandig is om *Q voor besturen* als paraplu-project te blijven hanteren en of deze term niet beter gehanteerd kan worden voor de lerende aanpak. Het flankerend beleid en GWGB kunnen dan input en lessen leveren ten behoeve van de lerende netwerken (en vice versa). Dit hoeft niet noodzakelijk binnen één overkoepelend project.
Het meer hanteren van *Q voor besturen* als een merknaam kan ook tegemoetkomen aan de zorgen over de bekendheid die we van verschillende kanten hebben vernomen. Hoewel wij niet goed kunnen overzien wat er zoal aan werving voor met name de lerende netwerken is gebeurd, denken wij op basis van de door ons ontvangen signalen dat het goed zou zijn de werving te intensiveren. Daarbij zou ook naar mogelijkheden voor een minder vrijblijvende aanpak (m.n. thematiek) moeten worden gekeken.
- In voorgaande hebben we een paar keer aangegeven dat de aanpak minder vrijblijvend zou moeten zijn. Dit is een aandachtspunt waarop we hier nader ingaan. De deelnemers zijn zeer te spreken over de activiteiten die de PO-Raad in het kader van *Q voor besturen* aanbiedt. De PO-Raad lijkt echter op een dunne scheidslijn met haar leden te balanceren als het gaat om de rol die zij zou moeten vervullen.

Moet de PO-Raad puur een organisatie zijn die opkomt voor de belangen van de werkgevers, of is het een organisatie die meer dwingend mag opereren om de kwaliteit van besturen en het onderwijs te versterken? Wil *Q voor besturen* slagen, dan moeten activiteiten op dit laatste punt wel door de besturen worden geaccepteerd. Een bepaalde mate van vrijblijvendheid blijft daarvoor van belang. Hoewel de besturen als leden van de PO-Raad in hebben gestemd met de afspraken uit het bestuursakkoord en dus ook een verantwoordelijkheid hebben om deze te gaan halen, kan de PO-Raad (zeker ook gezien de discussie over hun rol) schoolbesturen niet dwingen tot deelname aan of gebruik van een specifiek format voor lerende netwerken. Dit vraagt om een balans tussen meer verplichtend karakter enerzijds en vrijblijvendheid, of beter vrijwilligheid, anderzijds. Schoolbesturen moeten worden verleid om deel te nemen. Wij raden aan in het plan van aanpak voor 2016 aandacht te schenken aan dit verleiden van besturen. Bij een aparte communicatiestrategie voor *Q voor besturen* zou onder meer gedacht kunnen worden aan een ambassadeursnetwerk (bestaande uit bestuurders PO-Raad en deelnemers van de netwerken), uitlichten van praktijkvoorbeelden/bestuurders in de wekelijkse nieuwsbrief, een netwerksite en dergelijke. Deze communicatie en werving lijkt nu achter te blijven.

- De projectorganisatie draait goed. Hier zijn weinig tot geen aanmerkingen op. Desondanks geven wij ter overweging mee de projectinrichting verder te versterken door de risico's als gevolg van de matrixorganisatie verder te minimaliseren. Wij denken dat het project meer aan kracht kan winnen door de huidige projectleider zowel financieel als inhoudelijk eindverantwoordelijk te maken voor het project als geheel (en die daarvoor dan ook de middelen en zeggenschap te geven). Deelprojectleiders leggen dan verantwoording af aan deze projectleider en deze kan ook in de gaten houden of de beoogde integrale versterking tussen de deelprojecten tot stand komt.
- Er lijkt een verschil van inzicht te bestaan tussen het ministerie van OCW en de PO-Raad over hetgeen uiteindelijk bereikt *moet* (en wellicht *kan*) worden met *Q voor besturen*. Met het oog op de discussie omtrent de effectmeting, alsmede op het voorkomen van mogelijke onaangename verrassingen over de uiteindelijke resultaten, raden wij aan eenduidige afspraken te maken over de doelstelling en dan met name de beoogde resultaten. Neem in het plan voor 2016 en verder niet alleen de huidige omschreven doelstellingen op, maar nadrukkelijk ook daarvan afgeleide SMART-geformuleerde resultaatafspraken.