

(Verantwoord) Beleidsvoerend Vermogen

Herman Siebens

SOK - Beveren-Waas

10 / 12 / 2010

©



Er verandert heel wat ...

- meer met minder !
- toenemende druk richting autonomie

- openheid naar de maatschappelijke omgeving van de school
- scholen als oplossing voor sociale problemen ? toenemende verwachtingen bij politici en samenleving
- noodzaak aan ' stakeholder management '

- de school moet een ' lerende organisatie ' worden
- niet genoeg managementkennis en -inzichten :
 - stakeholder management
 - kwaliteitszorg
 - management van ' quality of work ' (o.a. stressmanagement , work-life-balance)
- nieuw leiderschap nodig (verschuiving naar : faciliteren , participatief, teamgericht , van hiërarchische controle naar sociale controle en zelfcontrole)



Centrale vraagstelling

(vanaf jaren '80 ...)

- welke karakteristieken maken van een school een goede en effectieve school ?
- welke karakteristieken geven een school de noodzakelijke competentie om haar zwakheden en fouten zelf recht te trekken ?



implementatie in het officiële kader van de Vlaamse onderwijsinspectie

‘ Gunstig ’ versus ‘ zwak ’





Beleidsvoerend Vermogen (BelVerm) : definitie

“ De persoonlijke , interpersoonlijke en organisatorische vaardigheid om externe eisen en / of verwachtingen én de mogelijkheden en / of competenties die aanwezig zijn of ontwikkeld kunnen worden binnen de school (VLOR , 2005) om te zetten in schoolspecifieke kerndoelen en kernacties , ten voordele van de leerlingenresultaten . ”



Beleidsvoerend Vermogen (BelVerm) : kenmerken

*(Dang Kim , Devos , Mahieu , Van Petegem & Warmoes ,
2006)*

- **collectieve doelgerichtheid**
- **gedeeld , stimulerend en participatief leiderschap**
- **professionele samenwerking**
- **responsiviteit**
- **reflexiviteit**
- **processen van implementatie en integratie van innovaties**
- **professionele ontwikkeling**



Betekenis voor schooldirecteurs S.O. (*doctoraatsonderzoek UA*)

- *Vermelde constructen* . Beleidsvoerend vermogen is voor de geïnterviewden overduidelijk (48) belangrijk , een plicht , nodig . Basis en kern en voorwaarde van beleid. Hoewel sommigen (11) het veeleer beschouwen als gevolg , resultaat , product . Verder is het een intern gegeven van beleid en actie (46) . Het is dan ook een brede conceptcluster , betrokken op de school als geheel (13) . Voor anderen (11) is het echter ook theoretisch , abstract , zakelijk , koud , neutraal.
- *Extreme scores* . Deze conceptcluster wordt beschouwd als relevant (22) . De cluster is volgens de geïnterviewden gericht op meerdere betrokkene (22) en met een breed actieterrein (17) . Het is een klassiek (10) en een intern gegeven (10) . Ook bij de extreme scores geven de geïnterviewden aan dat de cluster primair is , oorzaak , voorwaarde , doel (9) .



Intrinsieke problemen

- **beleidsvoerend vermogen \neq beleidsuitvoerende macht**
 - niet uitvoering , maar creëren van beleid (autonomie)
 - niet macht , maar competentie(s)

- **beleidsvoerend vermogen definieert niet de inhoud van het gevoerde beleid ; het is een opsomming van formele kenmerken , technische (voor) waarden**
 - cfr. KZ : risico op ISO-normering : constant prestatieniveau i.p.v. hoge of groeiende kwaliteit
 - + ‘ Hineininterpretierung ‘ dat constant prestatieniveau meteen ook hoge kwaliteit is
 - BelVerm : aspecten van constante prestatie , maar geen garantie of invulling op hoge kwaliteit

- **constante kwaliteit is onmogelijk als men werkt met mensen**



Opmerkingen (1)

- **beleidsvoerend vermogen heeft autonomie nodig**
- **collectief en individueel niveau versus het dominante structureel organisatieniveau**
- **dynamische benadering (ontwikkeling) versus statische interpretatie (‘yes or no’)**
- **geen conglomeraat van afzonderlijke elementen, maar een verweven geheel van karakteristieken voor een organisatiebrede benadering van schoolmanagement**
- **de finale doelstelling van de school = maatschappelijke verantwoordelijkheid < effectiviteit en onderwijskwaliteit**



Opmerkingen (2)

- gedeeld leiderschap betekent sociale en zelfcontrole
- responsiviteit tegenover de omgeving moet wel kritisch zijn
- innovatie houdt mentale flexibiliteit in
- essentiële toevoegingen :
 - besef van de noodzaak en interesse voor beleidsvoerend vermogen
 - integrale kwaliteitszorg
 - effectieve en efficiënte interne communicatie
 - externe coöperatie voor de noodzakelijke kennis en competenties = networking
 - geïntegreerde en integrale benadering

Eigenschappen vBelVerm

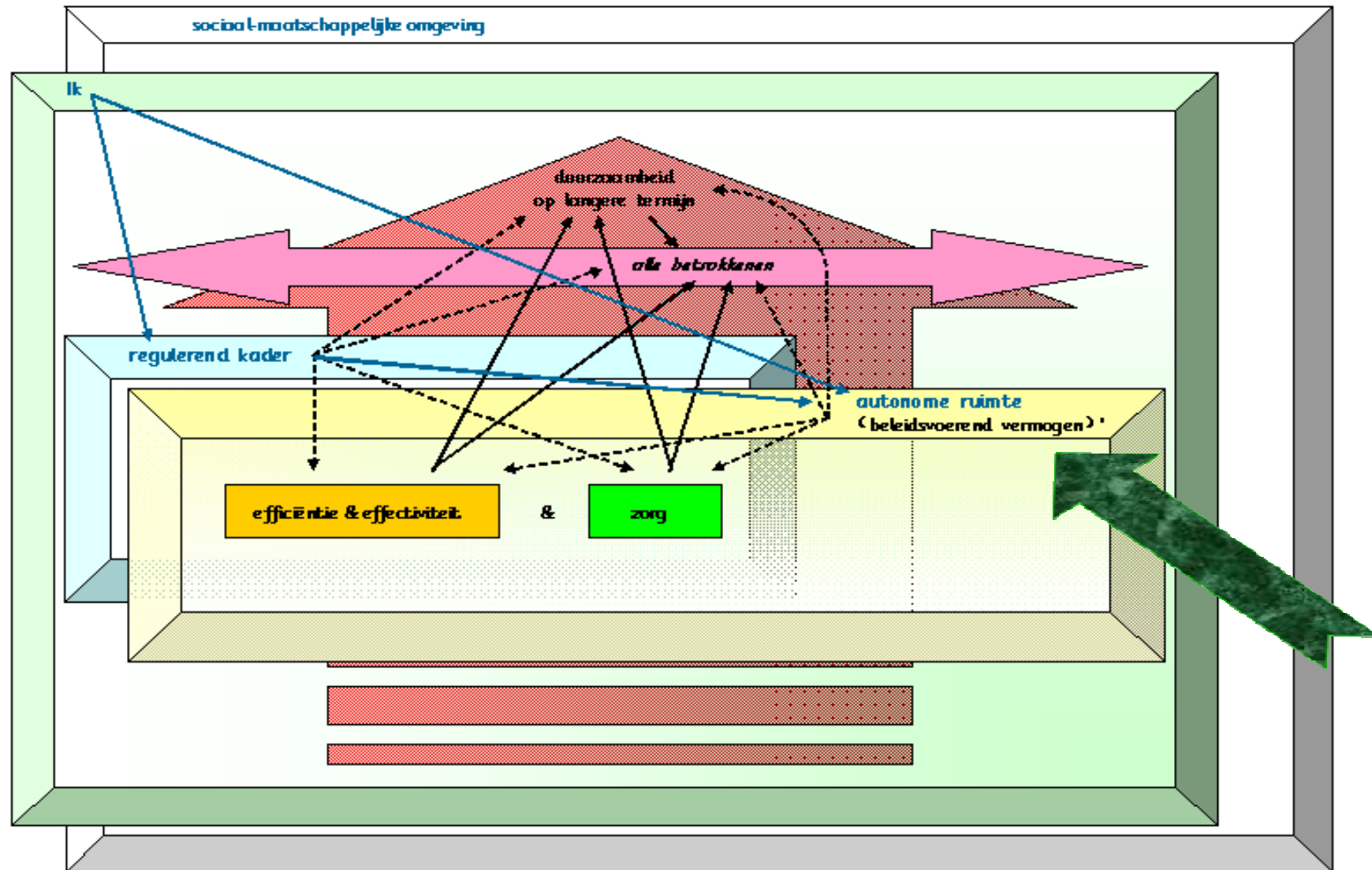
- **besef van de nood en interesse in beleidsvoerend vermogen**
- **sterke collectieve doelgerichtheid = commitment tot (maatschappelijke) verantwoordelijkheid**
 - **integrale kwaliteitszorg**
- **gedeeld , stimulerend en participatief leiderschap = faciliterend leiderschap**
 - **rol voor sociale en zelfcontrole**
- **professionele coöperatie (formeel en informeel)**
 - **effectieve communicatie**
- **responsieve competentie naar de schoolomgeving toe =**
 - **strategisch management via stakeholder management , in een perspectief van duurzaamheid**
 - **netwerking en externe coöperatie**
- **reflexieve competentie en zelfevaluatie**
- **processen van implementatie en integratie van innovaties = mentale flexibiliteit**
- **professionele ontwikkeling (intern en extern)**
 - **geïntegreerde en integrale benadering**



(Meer) waarde van vBelVerm

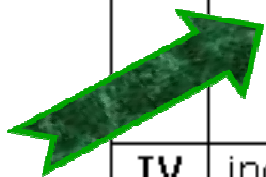
- gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek van aspecten / themata met een relevant hoge ‘ voorspellende waarde ‘ van goed schoolmanagement
- proces-georiënteerde i.p.v. output-georiënteerde benadering
- omwille van de structurele aard van de themata : leunt dicht aan bij de vraag naar management in het algemeen

Locatie (1)



Locatie (2)

I	kennis van verantwoord management (o.a. kennis van ethische basisconcepten, HRM – zoals motivatie, participatie, stressmanagement – financieel management, stakeholderdialoog en management in het algemeen)		kennisaspect		structurele dimensie
II	verantwoord management van juridische verplichtingen		speciaal thema van wetgeving		
III	beleidsvoerend vermogen (aangepaste lijst vBelVerm)		aspect van competenties		structurele, collectieve en individuele dimensies
IV	individuele ethische competenties (o.a. intuïtie, analyse van situaties, strategisch denken op lange termijn)				individuele dimensie
V	individuele ethische attitudes (o.a. spiritualiteit, integriteit, empathie, mentale flexibiliteit)		aspect van attitudes		





Herman SIEBENS

KTA Wemmel

- Europastraat 31
2850 Boom
Belgium

- 0032 3 8440089
0032 477 941685

- siebens-marckx@skynet.be
herman.siebens@campuswemmel.be