

31 maart 2009, De Reehorst te Ede

# Oogst

Baas zijn of baas worden?



**Marton de Pinth**  
**Boudewijn van Velzen**  
**APS**

# Introductiefilm

## Baas zijn of baas worden?





**Boudewijn  
van Velzen**

**Marton de Pinth**



# Programma 'Baas zijn of baas worden?'

## *R&D-project 'Autonomie & Sturing'*

- Welkom en opening.
- Presentatie R&D-project 'Autonomie & Sturing'.
- Het educatieve krachtenveld.
- Introductie analyseschema.
- Concretisering analyseschema.
- Verstoringen en oplossingen.
- De Dilemma Toolkit.
- Baas zijn of baas worden? Of ...

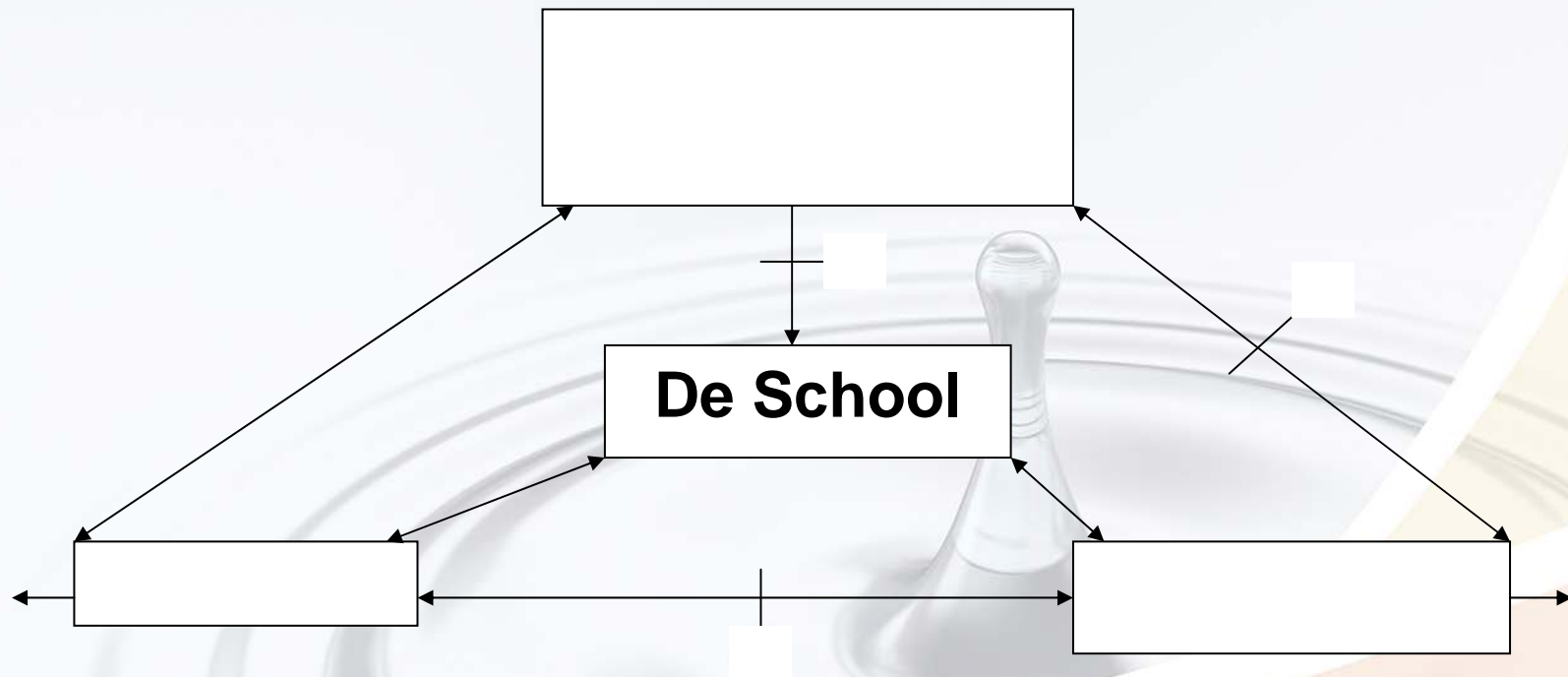
# Baas zijn of baas worden?

- Project 'Autonomie & Sturing' (2007/2008).
  - Onderzoek naar gevolgen voor schoolleiders primair en voortgezet onderwijs van drie decennia autonomievergroting.
- Introductie project.
- School als SLPO.
- Casus.
- Reflectie vanuit opbrengsten project.
  - Maar ook: stellen we de juiste vraag?

# Project 'Autonomie & Sturing'

- Vraag: gevolgen van drie decennia autonomievergroting voor met name de schoolleiding.
- Projectleider: Boudewijn van Velzen.
- Aanpak:
  - Literatuurstudie binnen- en buitenland.
  - Op zoek naar conceptueel kader.
  - Presentatie aan schoolbestuurders en schoolleiders.
  - Resonansgroep experts uit Nederland, Duitsland en Verenigde Staten.
  - 'Case studies' in Nederland.
- Vervolg in Nederland (financiële verslaglegging) en landenvergelijking (politieke cultuur Verenigde Staten, Groot-Brittannië, Nederland, Denemarken en Oostenrijk).

# Het krachtenveld rondom de school



# Opgave: vul het schema in

- Vragen:
  - Wie is de producent?
  - Wie is de leverancier?
  - Wie is/zijn de employee(s)?
  - Wat wordt er geleverd?
  - Wie is/zijn de klant(en)?
- In tweetallen: geef ieder de juiste plaats.

# Project 'Autonomie & Sturing' (1)

Autonomie: *'leven naar eigen wetten'*.

Autonomie: een keuze van mensen.

Sturing: vooraf - in Nederland op hoofdlijnen.

Sturing: achteraf - verantwoord aan overheid én belanghebbenden.

# Project 'Autonomie & Sturing' (2)

1979:

Bouwen aan de relatief autonome school (NKSR).

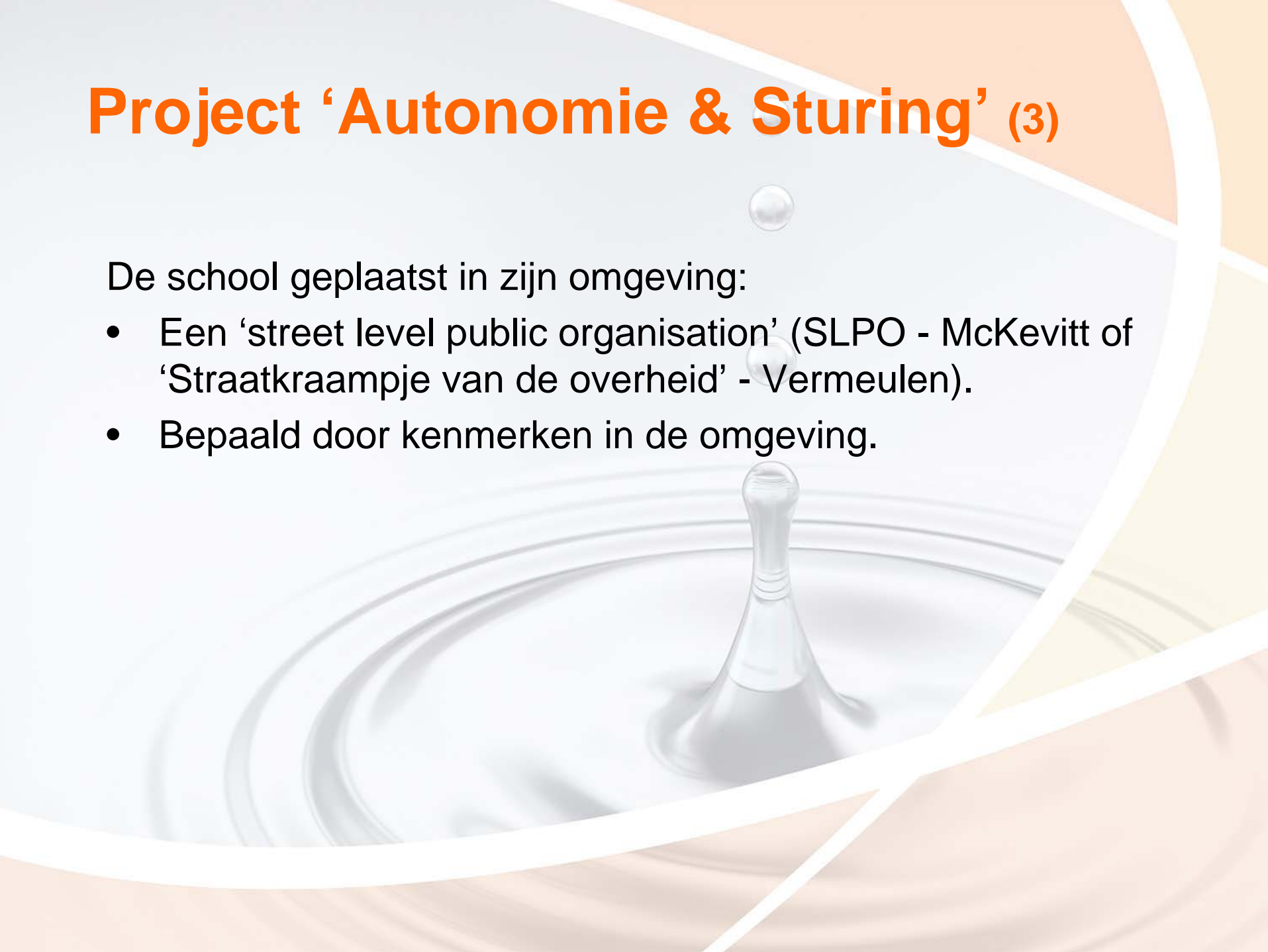
1993:

De autonomie van de instellingen wordt beperkt door grenzen die de overheid stelt. Het trekken van de grenzen is het grootste probleem (Wilma Cornelisse).

# Project 'Autonomie & Sturing' (3)

De school geplaatst in zijn omgeving:

- Een 'street level public organisation' (SLPO - McKevitt of 'Straatkraampje van de overheid' - Vermeulen).
- Bepaald door kenmerken in de omgeving.

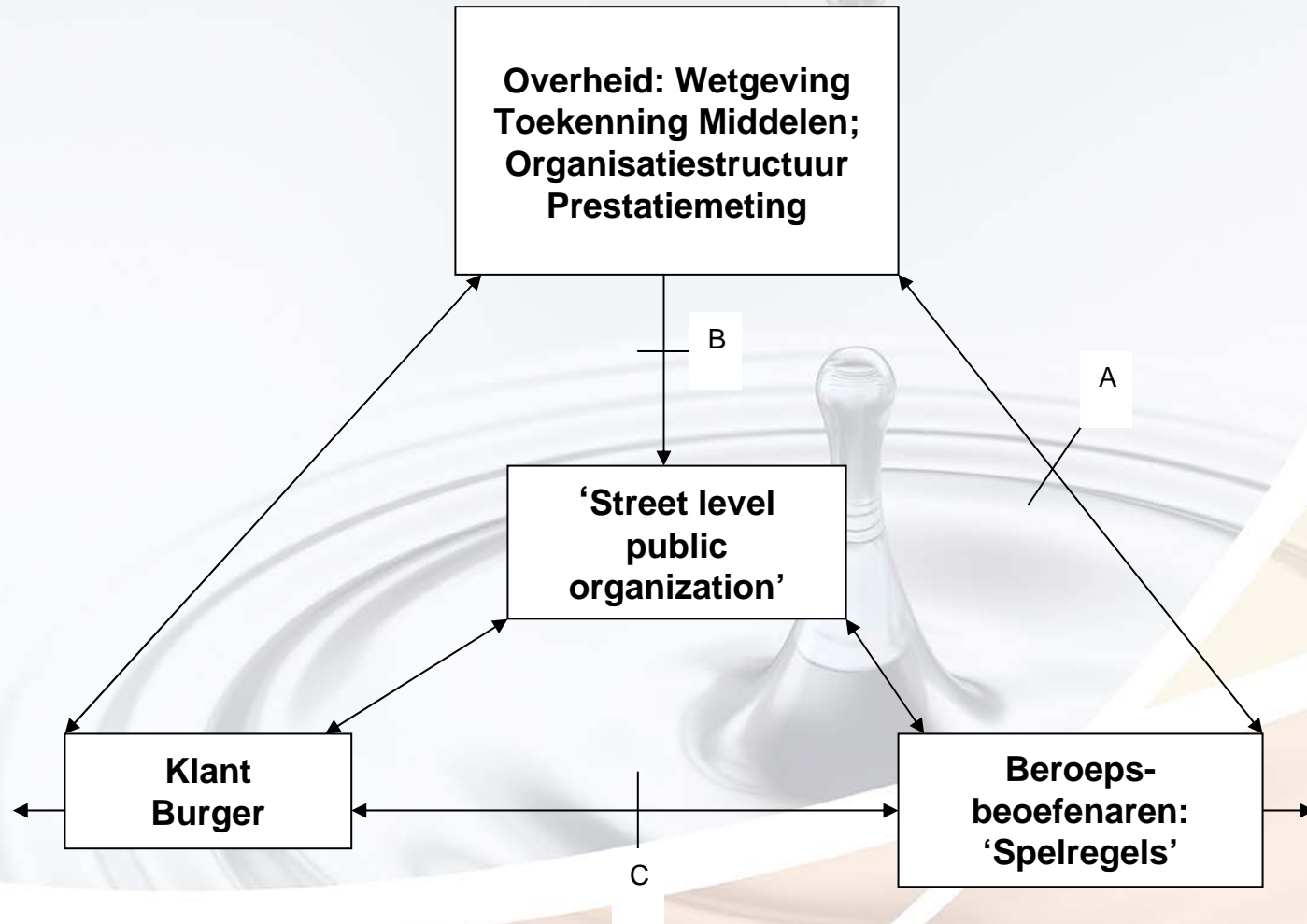


# Project 'Autonomie & Sturing' (4)

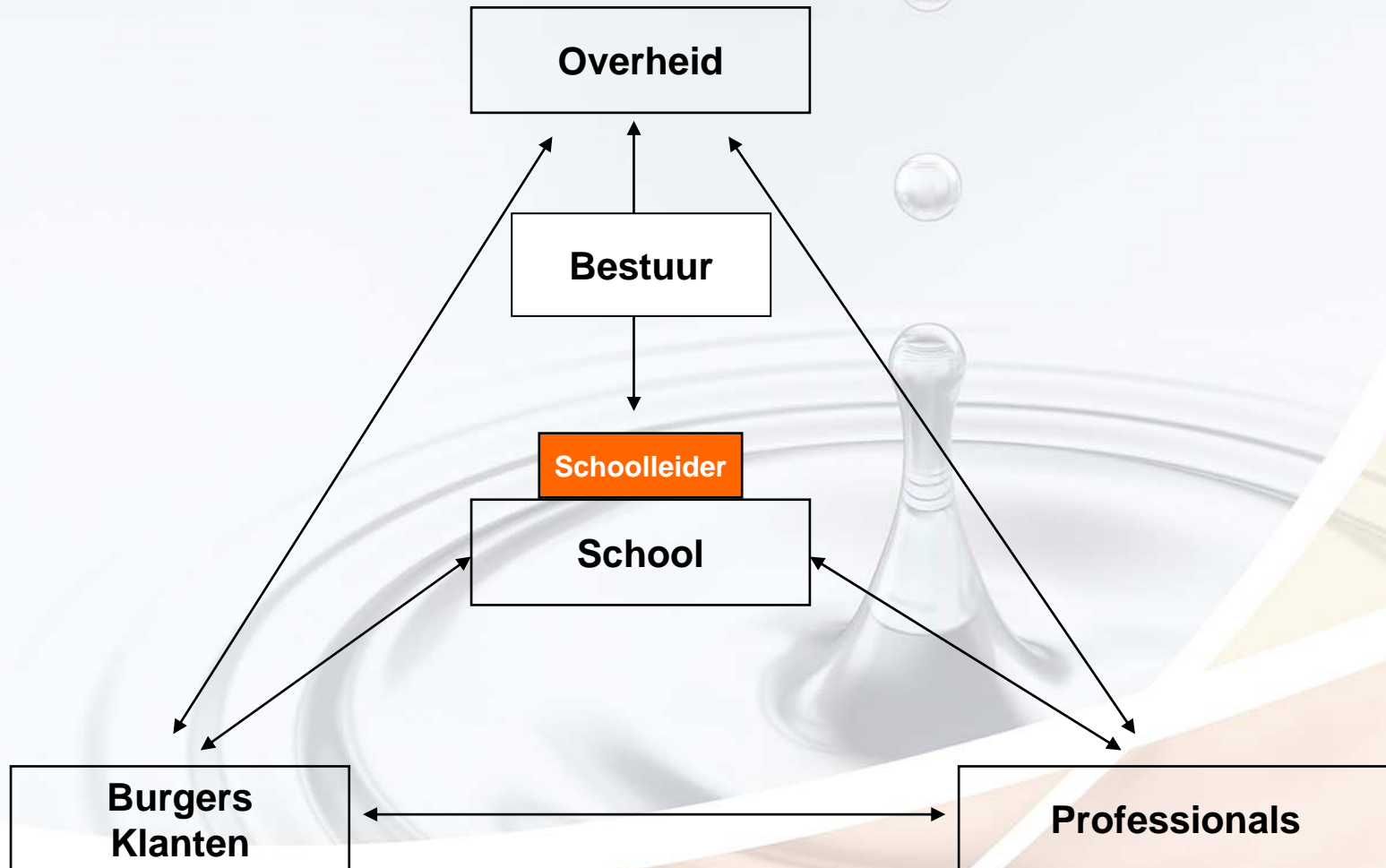
De school in zijn omgeving:

- Centrale overheid.
- Burgers zijn klanten van SLPO.
- Professionals in georganiseerde verbanden.
- Ketensystemen van verwante SLPO's.
- Leveranciers van technologie zijn ook betrokken bij ontwikkeling product.

# Publieke organisaties: de relaties die er toe doen



# Verstoringen en oplossingen



# Opgave: herken de verstoring

A high-speed photograph of a water droplet falling into a pool of water. The droplet is captured mid-fall, just above the point of impact. Below it, a crown-shaped splash is forming, with a central column of water rising. Concentric ripples are visible on the surface of the water. The background is a soft, out-of-focus gradient of light blue and white.

Onderzoek in viertallen:

- Voorbeelden van verstoringen?
- Wat is in die verstoring de positie/functie/rol van de schoolleider?

Selecteer één belangrijke casus waarbij de schoolleider voor een dilemma wordt geplaatst.

# Wat is een dilemma?

A large, stylized water droplet is shown falling into a pool of water, creating a series of concentric ripples. The background is a light blue and white gradient with a white curved line separating the top and bottom sections.

Een situatie waarin:

- een keuze moet worden gemaakt;
- een kernwaarde van jezelf, van de ander of van organisatie geweld zal worden aangedaan;
- een van de betrokken partijen gekwetst of verdrietig zal blijven;
- ongeacht de keuze die je maakt.

*(Daniël Murphy, 2007)*

# De casus

- Welke waarden?
- Welke macht?
- Welke verantwoordelijkheid?

Maar vooral:

- Welke opties?



# De Dilemma Toolkit - onderliggende thema's

1. Bij elk dilemma zijn zowel individuele personen als de schoolgemeenschap als geheel betrokken.
2. Waarden, vertrouwen en communicatie zijn belangrijke factoren bij geschillen.
3. Iedere betrokkene ziet de situatie vanuit verschillende referentiekaders.
4. De schoolleider moet zich bewust zijn van en aandacht schenken aan zijn/haar eigen rol in het dilemma.
5. De schoolleider heeft de verantwoordelijkheid om toe te zien op de consistente toepassing van een goed gefundeerd proces voor het oplossen van lastige situaties/dilemma's op een manier die vertrouwen afdwingt.

# De Dilemma Toolkit - de procedure

Besluitvorming - beslissen en actie:

- Begrijpen waarmee u geconfronteerd wordt.
- Opties onderzoeken.
- Actie ondernemen.
- Evaluatie en reflectie.



# Terug naar de vraag ...

Baas worden of baas zijn?

Welke vraagstelling helpt ons verder?



# Missie APS

Zoveel mogelijk kinderen zoveel mogelijk laten leren.  
Leraren, schoolleiders, beleidsmakers en bestuurders leren  
en werken met inspiratie.

*Investeren in krachtig leren  
en krachtig leiding geven*

**Meer informatie?**  
**APS | [www.aps.nl](http://www.aps.nl)**

Marton de Pinth  
[m.depinth@aps.nl](mailto:m.depinth@aps.nl)

06-5267 0131

Boudewijn van Velzen  
[b.vanvelzen@aps.nl](mailto:b.vanvelzen@aps.nl)

06-2505 1934