

# INHOUD

## Inhoud en leeswijzer 9

1	Inhoud	9
2	Leeswijzer	11

## Deel 1

### Omtrent 'beleid', beleidsvoerend vermogen en aanverwante begrippen 13

1	Invullingen van 'beleid' als opstap naar beleidsvoerend vermogen	15
2	Omtrent beleidsvoerend vermogen	18
2.1	Over 'beschikbare beleidsruimte'	19
2.1.1	De keerzijde van een groeiende beleidsruimte	20
2.1.2	De samenhang tussen (het benutten van) de beleidsruimte en het beleidsvoerend vermogen	21
2.2	Over 'succesvol aanwenden'	22
2.2.1	De inbedding in schooleffectiviteits- en schoolontwikkelingsonderzoek	23
2.2.2	(Afbakening van) indicatoren van beleidsvoerend vermogen	23
2.3	Over 'proces van behouden of veranderen'	26
2.4	Over verbeteren van onderwijskwaliteit en bereiken van doelen	27
3	Aanverwante begrippen	29
3.1	Fasen in het beleidsvoeringproces	29
3.2	Beleidsdomeinen als concrete focus van beleidsvoerend vermogen	31

## Deel 2

### Culturele en structurele aspecten van scholen 35

1	Inzicht in beleidsvoerend vermogen: culturele aspecten van de school	38
1.1	Gedeelde normen, waarden en onuitgesproken assumpties als bouwstenen van cultuur	38
1.2	Waaruit blijkt de cultuur van scholen?	40
1.3	Ter illustratie: Een op cultuur gebaseerde typologie van scholen	42
2	Inzicht in beleidsvoerend vermogen: structurele aspecten van de school	44
2.1	Structuur geconcretiseerd: de positionele en de procedurele organisatie	44
2.2	Ter illustratie: passend vormgeven aan structurele aspecten	47

**Deel 3**

<b>Acht dragers van beleidsvoerend vermogen</b>		<b>51</b>
1	Doeltreffende communicatie	54
1.1	Sporen naar doeltreffende communicatie	54
1.1.1	Culturele aspecten van een doeltreffende communicatie	55
1.1.2	Organisatorische aspecten van een doeltreffende communicatie	56
1.2	Beleid maken van doeltreffende communicatie	59
1.2.1	Een stand van zaken	59
1.2.2	Aanknopingspunten	64
2	Ondersteunende relaties en samenwerking	73
2.1	Sporen naar ondersteunende professionele en persoonlijke relaties	74
2.1.1	Culturele aspecten van ondersteunende professionele en persoonlijke relaties	74
2.1.2	Schoolorganisatorische aspecten van ondersteunende professionele en persoonlijke relaties	76
2.2	Beleid maken van ondersteunende relaties	78
2.2.1	Een stand van zaken	78
2.2.2	Aanknopingspunten	81
3	Gedeeld leiderschap	92
3.1	Sporen naar gedeeld leiderschap	92
3.1.1	Culturele aspecten van gedeeld leiderschap	94
3.1.2	Organisatorische aspecten van gedeeld leiderschap	95
3.2	Beleid maken van gedeeld leiderschap	96
3.2.1	Een stand van zaken	96
3.2.2	Aanknopingspunten	101
4	Gezamenlijke doelgerichtheid	105
4.1	Sporen naar gezamenlijke doelgerichtheid	106
4.1.1	Culturele aspecten van gezamenlijke doelgerichtheid	106
4.1.2	Schoolorganisatorische aspecten van gezamenlijke doelgerichtheid	107
4.2	Beleid maken van gezamenlijke doelgerichtheid	108
4.2.1	Een stand van zaken	108
4.2.2	Aanknopingspunten	115
5	Responsief vermogen	119
5.1	Sporen naar responsief vermogen	120
5.1.1	Culturele aspecten van responsief vermogen	123
5.1.2	Schoolorganisatorische aspecten van responsief vermogen	124
5.2	Beleid maken van responsief vermogen	125
5.2.1	Een stand van zaken	125
5.2.2	Aanknopingspunten	128

6	Innovatief vermogen	135
6.1	Sporen naar innovatief vermogen	135
6.1.1	Culturele aspecten van innovatief vermogen	135
6.1.2	Organisatorische aspecten van innovatief vermogen	136
6.2	Beleid maken van innovatief vermogen	137
6.2.1	Een stand van zaken	137
6.2.2	Aanknopingspunten	142
7	Een geïntegreerd beleid	153
7.1	Sporen naar geïntegreerd beleid	153
7.1.1	Culturele aspecten van een geïntegreerd beleid	154
7.1.2	Schoolorganisatorische aspecten van een geïntegreerd beleid	157
7.2	Werk maken van een geïntegreerd beleid	158
7.2.1	Een stand van zaken	158
7.2.2	Aanknopingspunten	163
8	Reflectief vermogen	171
8.1	Sporen naar reflectief vermogen	172
8.1.1	Culturele aspecten van reflectief vermogen	172
8.1.2	Schoolorganisatorische aspecten van reflectief vermogen	175
8.2	Beleid maken van reflectief vermogen	176
8.2.1	Een stand van zaken	176
8.2.2	Aanknopingspunten	181

## **Deel 4** **195**

### **Beleidsvoerend vermogen: via zelfevaluatie naar actie** **195**

1	Een kwantitatieve benadering	197
1.1	Inhoud van de vragenlijst 'Beleidsvoerend vermogen'	197
1.2	Eigen vragen toevoegen aan de vragenlijst	201
1.3	Veelzijdige inzetbaarheid naar doelgroep en respondenten	203
1.3.1	Over wie gaat het? De vragenlijst toespitsen op specifieke doelgroepen	204
1.3.2	Wiens oordeel wil je? De vragenlijst uitzetten bij specifieke groepen respondenten	206
1.4	Veelzijdige inzetbaarheid naar beleidsthema's	207
1.5	Praktische organisatie van een schriftelijke bevraging van het beleidsvoerend vermogen	208
1.6	Resultaten van de bevraging rapporteren	210
1.7	De interpretatie van het cijfermateriaal	211
1.7.1	Scheid beschrijven en beoordelen	211
1.7.2	Zorg voor een referentiekader om te bepalen wat goed en minder goed is	212
1.7.3	Verlies de context van de gegevensverzameling niet uit het oog	213
1.7.4	Vermijd redeneerfouten	214

1.8	Communiceren over het cijfermateriaal	215
1.9	Van interpretatie naar diagnose: verklaringsgerichte vragen	217
2	Een kwalitatieve benadering	218
2.1	Gebruik van interviews en focusgroepgesprekken	219
2.2	De kwalitatieve benadering: specifieke toepassingen	222
2.2.1	(Indicatoren van) beleidsvoerend vermogen evalueren via mindmapping	223
2.2.2	(Indicatoren van) beleidsvoerend vermogen evalueren via de positieve puntenpiramide en het prioriteitenmuurtje	223
2.2.3	(Indicatoren van) beleidsvoerend vermogen evalueren via gekleurde kaarten	224
2.2.4	(Indicatoren van) beleidsvoerend vermogen evalueren via een kaartcarrousel	224
2.2.5	SWOT-analyse van het beleidsvoerend vermogen: van reflectie naar actie	224
2.2.6	Beleidsvoerend vermogen verkennen door brainstorming	226
	<b>Eindnoten</b>	<b>229</b>