

Bijlagen

- A. Survey items en PCA Factorladingen
- B. Interviewhandleiding gevalstudie
- C. Aanvullende tabellen en figuren resultaten
- D. Tabel 14
- E. Tabel 15 en 16

Behorend bij het rapport:

Hooge, E.H., Janssen, S.K., Look, van K., Moolenaar, N. & Slegers, P. (2015). *Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs. Mensen verbinden en inhoudelijk op een lijn krijgen om adequaat te sturen op onderwijskwaliteit*. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University.

Bijlage A

Survey items en PCA Factorladingen

Tabel A1

Items en PCA factorladingen voor sturen op onderwijskwaliteit door het stellen van doelen (N = 399)

	I	II	III
	Leerop- brengsten in de basisvaardig- heden	Onderwijs- leerprocess en	Brede leer- en ontwikkelop- brengsten
<i>Ons bestuur hanteert normen voor...</i>			
... te bereiken leerlingresultaten in jaarlijkse doelen voor onze scholen.	.92		
... te bereiken leerlingresultaten aan het einde van de basisschool voor de basisvaardigheden.	.88		
... te bereiken leerlingresultaten op tussenmomenten tijdens de basisschool voor de basisvaardigheden.	.88		
... te bereiken leerlingresultaten in lange termijn doelen voor onze scholen.	.75		
... de kwaliteit van pedagogisch-didactische processen op onze scholen.		.87	
... de kwaliteit van het pedagogisch klimaat op onze scholen.		.87	
... de kwaliteit van onderwijzend personeel op onze scholen.		.83	
... de kwaliteit van het onderwijskundige leiderschap op onze scholen.		.80	
... de kwaliteit van de kwaliteitszorg op onze scholen		.72	
... de (benutting van de) lestijd op onze scholen.		.63	
<i>Ons bestuur hanteert ...</i>			
... brede normen voor de te bereiken leerlingresultaten bijvoorbeeld wat betreft sociale ontwikkeling, burgerschapsvorming, muzische of fysieke vorming.			.91

... brede normen voor te bereiken leerlingresultaten op tussenmomenten tijdens de basisschool bijvoorbeeld wat betreft sociale ontwikkeling, burgerschapsvorming, muzische en fysieke vorming.	.90
... normen voor het intern rendement van onze scholen, zoals: verwijzing, uitstroom naar VO en prestaties in relatie tot ontwikkelingsperspectieven.	.75

Tabel A2

Items en PCA factorloadingen voor sturen op onderwijskwaliteit door te interveniëren (N=398)

	I	II	III
	Druk	Ingrijpen	Ondersteunen
<i>Ons bestuur ..</i>			
... spreekt onze directies expliciet aan als de onderwijskwaliteit onder de maat is	.82		
... intervenueert in onze scholen als de onderwijskwaliteit er onder de maat blijkt.	.79		
... maakt afspraken met onze directies over borging of verbetering van onderwijskwaliteit..	.73		
... spreekt onze directies meteen aan zodra de onderwijskwaliteit onder de maat blijkt	.70		
... sanctioneert onze scholen naar aanleiding van de onderwijskwaliteit	.26	.77	
... beloont onze scholen naar aanleiding van de onderwijskwaliteit	-.22	.73	.29
... verbindt consequenties aan het (niet) nakomen van afspraken over borging of verbetering van onderwijskwaliteit.	.34	.61	
... faciliteert borging of verbetering van onderwijskwaliteit op onze scholen met advies en deskundigheidsbevordering door derden.			.75
... faciliteert borging of verbetering van onderwijskwaliteit op onze scholen met mensen en/of middelen.		.20	.72
... ondersteunt de directie(s) bij vraagstukken van	.27		.64

onderwijskwaliteit op onze scholen.

... toont zich betrokken bij vraagstukken van onderwijskwaliteit op onze scholen. .33 -.22 .60

Tabel A3

Items en PCA factorladingen voor gedeelde visie en vertrouwen (N = 399)

	I	II
	Gedeelde visie	Vertrouwen
<i>Bestuurders, bestuurlijke staf en schooldirectie(s) van deze onderwijsorganisatie..</i>		
... delen dezelfde ambities en visie voor de onderwijsorganisatie.	.89	
... hebben een gezamenlijk beeld van waar de onderwijsorganisatie naar streeft in de omgeving.	.85	
... verbinden zich aan de doelen van de onderwijsorganisatie.	.86	
... zien zichzelf als deelgenoot in het bepalen van de koers van de onderwijsorganisatie.	.76	
... gaan met elkaar om op basis van vertrouwen en respect.		.90
... geven blijk van een hoge mate van integriteit.		.89
... hebben vertrouwen in elkaar.		.89
... kunnen op elkaar rekenen.		.81
... communiceren open en eerlijk met elkaar.		.81
... accepteren constructieve kritiek zonder persoonlijk te worden.		.79
... hebben geen 'verborgen agenda's' of onderlinge problemen.		.77
... geven constructieve kritiek zonder persoonlijk te worden.		.74
... voelen zich een team.	.21	.68
... bespreken persoonlijke aangelegenheden als die van invloed zijn op hun werk binnen de onderwijsorganisatie.		.67
... zijn graag bereid om informatie met elkaar te delen.		.64
... houden elkaar continu op de hoogte.		.60

Bijlage B

Interviewhandleiding gevalstudie

Interviewhandleiding

0. We zijn nieuwsgierig naar het bovenschoolse niveau (daaronder verstaan we..) Zou u een korte beschrijving kunnen geven van uw rol op het bovenschoolse niveau? (*vraag alleen voor schooldirecteuren en stafmedewerker*)

Sturen op onderwijskwaliteit

1. In welke situatie/fase is uw organisatie als het gaat om sturen op onderwijskwaliteit en het realiseren ervan? (*vraag alleen voor schoolbestuurder*)
2. Hoe ziet u de bestuurlijke opdracht, en welke taakopvatting heeft het schoolbestuur? (*vraag alleen voor schoolbestuurder*)
3. Stuurt u/uw bestuur op onderwijskwaliteit? Wat verstaat u er onder? Wat doet u/ uw schoolbestuur?

Let op elementen:

- *gesprek over onderwijskwaliteit, gedeelde opvatting/ definitie*
- *evaluatiegerichtheid, lerende organisatie*
- *informatie en data over onderwijskwaliteit*
- *vermogen van scholen goede zelfevaluatie*

Stellen van doelen

4. Stuurt u/uw bestuur op onderwijskwaliteit door het stellen van doelen? Hoe, waarom, wat voor doelen, voor wie, op welk niveau in organisatie?

Denk aan doelen stellen over:

- *Leeropbrengsten basisvaardigheden*
- *Brede leer- en ontwikkelopbrengsten*
- *Onderwijsprocessen*

5. Welk invloed gaat er denkt u van deze sturing uit? (*vraag naar relatie stellen van doelen en interweniëren/ sociaal kapitaal*)

Interventies

6. Stuurt u/uw bestuur op onderwijskwaliteit door te interweniëren? Hoe, waarom, wat voor interventies, voor wie op welk niveau in de organisatie?

Denk aan interweniëren door middel van:

- *ondersteunen*
- *druk uitoefenen*
- *ingrijpen*

7. Welke invloed gaat er denkt u van deze sturing uit? (*vraag naar relatie met sociaal kapitaal en onderwijskwaliteit*)

Bestuurlijke gemeenschap

8. Welke interactie/afstemming/samenwerking is er tussen het bestuur, de staf en schooldirecties over sturen op onderwijskwaliteit? Graag typering (hoe vaak, formeel, informeel, moeizaam, enthousiast enz)?
Wie nemen initiatief op dit punt (bestuur, staf, schooldirecties)
Wie oefenen er veel invloed uit op dit punt, hoe, op welk moment (bestuur, staf, schooldirecties)

Denk bij deze vraag aan:

- Elementen onderling vertrouwen bestuurder(s), staf en schooldirecties
- Elementen gedeelde visie bestuurder(s), staf en schooldirecties

9. Maakt bonding (omschrijven: een eenheid zijn, afstemmen, dezelfde doelen onderschrijven enz.) iets uit voor de onderwijskwaliteit op de scholen? In termen van proces (kwaliteit organisatie, onderwijsaanbod, handelen leraren enz.) en in termen van output (leerlingprestaties, citoscores)?

(vraag naar relatie met onderwijskwaliteit)

Netwerken van de advies en persoonlijke relaties

- 9 Bekijk, leg uit en bespreek de betekenis voor hen van de gevisualiseerde netwerken

1. Wat valt je op?
2. Herken je het?
3. Ben je er tevreden over of zou je iets willen veranderen?

Extern netwerk (alleen gevraagd aan de schoolbestuurder)

- 10 Hoe vaak heeft u contact in formele setting zoals een vergadering, overleg, bijeenkomst, commissie, adviesgroep enzovoort met (personen) van organisaties zoals weergegeven in de tabel?

Aan de stafmedewerker is de tabel voorgelegd zonder frequentietabellen en is de vraag gesteld met wie hij of zij denkt dat de bestuurder formeel contact heeft.

	Nooit	Een keer per 2 tot 5 jaar	Jaarlijks	Halfjaarlijks	1x per kwartaal	Maandelijks	Wekelijks	Dagelijks
Groepen, organisaties voor of van ouders (niet de MR of ouderraad)								
Religieuze/levenbeschouwelijke groepen, organisaties								
Ondernemers/ vertegenwoordigers bedrijfsleven								
Buurtorganisaties								
Belangen- of actiegroepen								
Media, nieuwsorganisaties								
Groepen, organisaties voor of van kinderen								
Organisaties voor kinderopvang-, VVE-, na- en buitenschoolse opvang								
Vrije tijd/hobby organisaties (sport, muziek, enz)								
Kunst en cultuurinstellingen, -organisaties								
Welzijn- en gezondheidsorganisaties								
Politie en justitie								

Woon- en buitenruimte organisaties (woningcorporatie, speeltuinvereniging enz)								
Organisaties voor democratie en burgerschapsvorming								
Organisaties voor oriëntatie op studie, beroep of werk								
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs								
Andere scholen / schoolbesturen PO								
Scholen / schoolbesturen VO – MBO – H(B)O								
Brancheorganisatie: PO-Raad								
Organisaties voor (verbetering van) onderwijskwaliteit								
Onderzoeksinstituten / instellingen voor hoger onderwijs								
Advies- of consultancybureaus								
Vakbonden, beroepsverenigingen van leraren								
Gemeentebestuurders (wethouders, burgemeester)								
Gemeente-ambtenaren								
Bewindslieden en/of topambtenaren rijksoverheid, bv MinOCW of MinVWS								
Ambtenaren rijksoverheid, bv MinOCW of MinVWS								
Anders...								

- 11 Met welke actoren is er ook informeel contact? Noem er drie tot vijf.
- 12 Hoe gaat u als bestuur om bovengenoemde personen, groepen of organisaties (*laat de bestuurder voorbeelden noemen*)
- met wie u verbinding, samenwerking zoekt (bridgen)
 - die u afweert, op afstand houdt, begrenst (bufferen)
 - aan wie u zich iets gelegen laten liggen, rekening houdt met hun wensen, eisen, verlangens (beïnvloed worden, responsief zijn)
 - oefent u invloed op uit, probeert hun agenda te beïnvloeden, hun acties/beleid te veranderen (beïnvloeden, sturen)
- 13 Via of van welke bovengenoemde personen, groepen of organisaties verwerft u,

beschikt u over, krijgt u: *(laat de bestuurder voorbeelden noemen)*

- extra financiering, budget, geld
- extra menskracht, personeel
- extra materiaal, gebouw, ruimte (infrastructuur)
- informatie, inzicht, kennis, ideeën, macht, (politieke) steun,

Bijlage C
Aanvullende tabellen en figuren resultaten

Tabel C1

Pearson Correlaties voor het stellen van doelen, interveniëren en sociaal kapitaal (cognitieve en relationele dimensie) (N = 399)

	1a	1b	1c	2a	2b	2c	3a	3b
1. Stellen van doelen								
a. Leeropbrengsten in de basis vaardigheden	1	.63***	.45***	.37***	.47***	.29***	.26***	.26***
b. Onderwijsleerprocessen		1	.55***	.40***	.49***	.38***	.33***	.32***
c. Brede leer- en ontwikkel opbrengsten			1	.25***	.34***	.41***	.33***	.25***
2. Intervenieren								
a. Ondersteunen				1	.58***	.39***	.37***	.40***
b. Druk uitoefenen					1	.39***	.29***	.29***
c. Ingrijpen						1	.14**	.24***
3. Sociaal kapitaal								
a. Gedeelde visie							1	.57***
b. Vertrouwen								1

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001