

SCHOLEN DIE ER WEER TOE DOEN!

Met BMC op weg naar duurzame kwaliteit

Hans van Dael (partner BMC)

BMC



1. Het probleem

Intensieve begeleiding van scholen waar kinderen te weinig leren, staat momenteel in het centrum van de belangstelling. De inspectie van het onderwijs spreekt van 'zwakke' of 'zeer zwakke scholen'. Op deze scholen liggen de leeropbrengsten onder het landelijk gemiddelde. Meestal gaat dat gepaard met een falende didactiek en niet zelden met gebrekkige organisatorische voorwaarden die onmisbaar zijn voor goed onderwijs. We denken dan aan onderwijskundig leiderschap, een stimulerend professioneel klimaat en doelgericht kwaliteitsbeleid.

Schoolbesturen worden nogal eens verrast als de inspecteur deze scholen signaleert in hun organisatie. De inspecteur spreekt hen indringend aan op hun verantwoordelijkheid, want het bestuur wordt verondersteld intern toezicht te voeren. Het blijkt voor bestuurders echter lastig om betrouwbare informatie over de kwaliteit van hun scholen te verkrijgen, zeker wanneer een directie daar zelf niet zoveel zicht op heeft of geen belang heeft om het bestuur goed te informeren. Dat maakt besturen kwetsbaar en leidt tot de frustratie achter de rug van de inspecteur de scherven op te moeten vegen, zonder goed te weten hoe de omslag naar meer proactief beleid gemaakt kan worden.

2. Initiatieven

De druk op besturen om het probleem van te weinig renderende scholen op te lossen neemt toe. Zo stuurden de vier jeugd- en onderwijswethouders van Rotterdam, Amsterdam, Utrecht en Den Haag op 9 oktober 2008 een brandbrief naar toenmalig onderwijsminister Plasterk en zijn staatssecretarissen, over hun zorg dat in de vier grote steden meer dan 25 duizend leerlingen niet het onderwijs krijgen, dat ze nodig hebben. Uit deze zorg vloeit het initiatief voort van Lodewijk Asscher, de toenmalige wethouder Onderwijs en Jeugdzorg in Amsterdam, om met de besturen Primair Onderwijs een kwaliteitsakkoord te sluiten om de leeropbrengsten en het onderwijs binnen een periode van vier jaar zodanig te verbeteren, dat het aantal zwakke scholen tot een minimum is geslonken. De Gemeente Amsterdam staat nu aan de vooravond van een de volgende beleidsperiode (2010-2014) en overlegt met de besturen over hernieuwing van het kwaliteitsakkoord, nu met het oog op gedeelde ambities op het gebied van leeropbrengsten en borging van wat in de afgelopen vier jaar is bereikt.

Een ander lokaal initiatief nam de Gemeente Almere, samen met de schoolbesturen: twintig scholen waar het onderwijs te weinig effectief is, krijgen ondersteuning om de risico's planmatig op te heffen.

3. Ontstaan aanpak BMC

Zowel in Amsterdam als in Almere speelt BMC een prominente rol. Onder leiding van Hans van Dael (partner BMC) en Peter Slegers (hoogleraar Universiteit Twente en senioradviseur BMC) ontwikkelt BMC een aanpak waarbij scholen en besturen intensief worden begeleid. Niet alleen om snel weer goede resultaten te bereiken bij hun leerlingen, maar ook om te bestendigen wat ze hebben verbeterd in hun onderwijs, leerlingenzorg en schoolorganisatie.

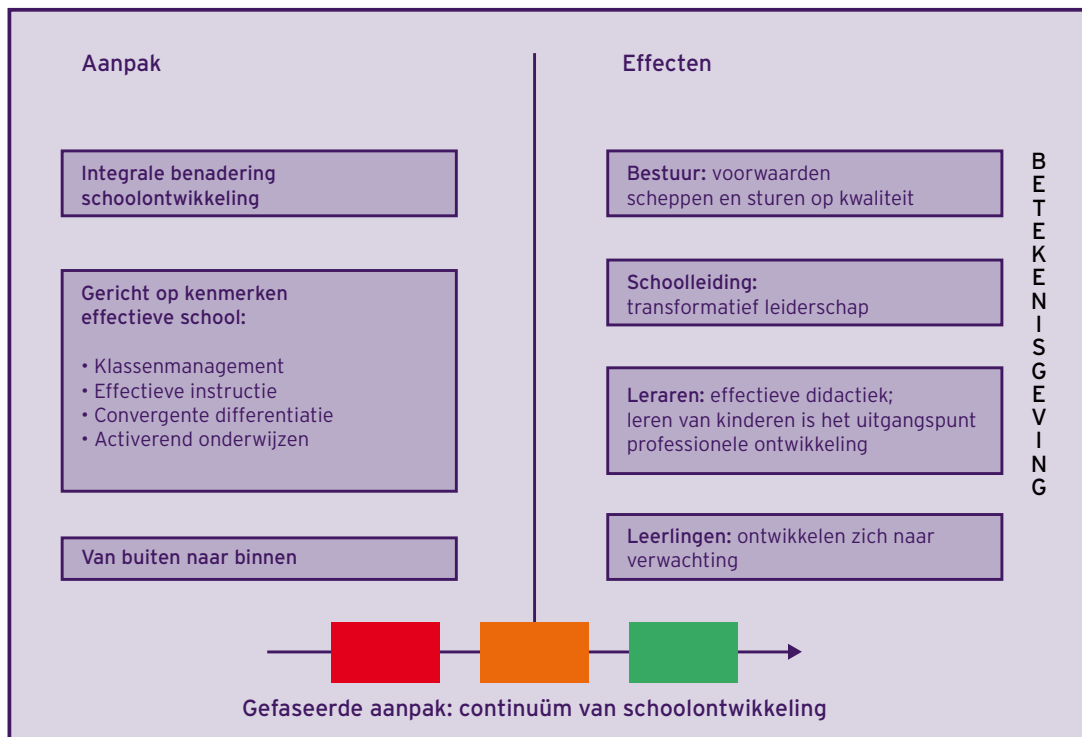
De aanpak is gebaseerd op eerdere ervaringen in de Friese gemeente Opsterland. Daar bleek in 2006 dat het toenmalig bevoegd gezag, de gemeente, de grip op het onderwijs was kwijtgeraakt. Op de achttien openbare scholen werd doorgaans hard gewerkt, maar te weinig effectief. Dat constateerde de inspectie in 2006. De inspectie vond de situatie zo zorgelijk dat zij niet alleen de scholen, maar ook het onderwijsbestuur -de gemeente- onder verscherpt toezicht stelde. De hulp van BMC werd ingeroepen om bestuur en management te reorganiseren (Willem Huiskamp) en de kwaliteit van de scholen te verbeteren (Hans van Dael). Samen met de

algemeen directeur van PRIMO-Opsterland, Jan Veenstra, werd een praktisch en intensief traject gevolgd, waarbij het bestuur, het stafbureau en de scholen een krachtige focus richtten op welbepaalde verbeterdoelen op het gebied van onderwijs en leren. Het project verliep succesvol: de leeropbrengsten stegen halfjaarlijks spectaculair evenals de onderwijskwaliteit op de betreffende indicatoren uit het waarderingskader van de inspectie. Nu in 2010 kent PRIMO-Opsterland geen 'zwakke' of 'zeer zwakke' scholen meer. Het bestuur, de schooldirecteuren en de leraren zijn bovendien zo gegroeid in hun rol dat zij kunnen vasthouden wat ze hebben bereikt.

4. Wat houdt de aanpak in?

De Friese aanpak wordt nu grootschalig uitgerold in Amsterdam en Almere, voor grotere aantallen scholen, met meerdere organisaties. Wat maakt de aanpak kansrijk in zo'n ingewikkelde bestuurlijke constellatie als Amsterdam en Almere? BMC kiest voor een interventiemodel, waarmee het mogelijk is om de krachten in de omgeving van de school te bundelen en te richten op scherp bepaalde prioriteiten in de dagelijkse les van de leraar. De aanpak wordt bovendien inhoudelijk geleid door enkele experts die zich onderscheiden door een praktisch georiënteerde deskundigheid en op grond daarvan gezag verwerven bij scholen en besturen. Hun deskundigheid moet een integraal karakter hebben. De expertise moet zich met andere woorden uitstrekken tot de bestuurlijke context, het schoolmanagement en de onderwijskundige inrichting van de school, dat laatste heel concreet toegesneden op het dagelijks werk van de leraar. Daarnaast is het nodig dat de expert een onafhankelijk positie in kan en durft te nemen, om in vrijheid op alle bestuurlijke niveaus adviezen uit te kunnen brengen, altijd gericht op de ondersteuning van het pedagogisch-didactische proces in de klas.

Het interventiemodel ziet er schematisch als volgt uit:



In het schema zien we vijf principes:

1. focus op pedagogisch-didactisch handelen;
2. een integraal ontwerp van het verbetertraject;
3. van externe aansturing naar interne capaciteit (van buiten naar binnen);
4. fasering van de aanpak: afstemmen op continuüm schoolontwikkeling;
5. aandacht voor betekenisverlening.

1. Focus op pedagogisch-didactisch handelen

De aanpak van onze adviseurs begint met een schooldiagnose. De directie en de staf van de school participeren actief aan dat onderzoek. Ze hanteren onder leiding van de adviseur methodieken en instrumenten om de kwaliteit van de school te leren kennen. Ze verwerven inzicht in de effectiviteit van de didactiek. Daarnaast onderzoeken ze de betekenis van een aantal relevante schoolcondities, zoals het professioneel klimaat, de kwaliteitszorg en het beleidsvoerend vermogen.

De schoolleiding wordt vervolgens ondersteund bij het formuleren van een beperkt aantal prioriteiten. Deze prioriteiten liggen alle op het vlak van het pedagogisch-didactisch handelen van de leraren. Uit onderzoek naar effectiviteit van scholen is bekend, dat daar de meeste winst valt te behalen bij het verbeteren van leerlingenprestaties.

Tijdens enkele workshops maakt de school vervolgens het plan van aanpak. Alle doelen van het plan worden zo consequent mogelijk geformuleerd in termen van beoogd leerkrachtengedrag. Alle onderdelen van het plan komen zodanig in samenhang, dat de (zich ontwikkelende) verandercapaciteit van de school in dienst komt te staan van die doelen.

2. Een integraal ontwerp

Onze adviseurs willen met een integraal ontwerp alle kracht in de organisatie richten op de ontwikkeling van een renderende didactische praktijk. Dit vergt veelal interventies op alle niveaus van de organisatie en het mobiliseren van actoren in de omgeving van de school.

Onze adviseurs stimuleren de organisatie om uit de regionale begeleidingsstructuur lerarentrainers te recruteren die kwalitatief hoogstaand werk leveren. BMC streeft bovendien naar samenwerking met lokale partners, zoals lokale of regionale lerarenopleidingen. De inbedding van de interventies van BMC binnen lokale structuren gebeurt met het oog op duurzaamheid van de verbetering.

Om naast het resultaat in de klas ook ondersteunende structuren in de school te verbeteren, intervineert BMC tevens op systeemniveau. Dat is nodig om ervoor te zorgen dat leerkrachten uiteindelijk binnen de school zelf worden ondersteund bij het verbeteren van hun lespraktijk. Daarom besteedt BMC nadrukkelijk aandacht aan de rol van de directie van de school, en wel vanuit principes van 'transformatief leiderschap'. Onderzoek heeft overtuigend aangetoond dat dit type leiderschap een belangrijke rol speelt bij schoolverbetering.

Een ander aspect van de integrale aanpak, betreft het bevorderen van de reflectie van bestuurders (algemeen directeur, bestuur, raad van toezicht) op hun rol bij preventie en aanpak van falende onderwijskwaliteit. Strategisch en faciliterend beleid komen in dienst te staan van schoolverbetering. Intern toezicht krijgt vorm, nadrukkelijk verbonden aan de doelen op het gebied van schoolverbetering, evenals de interne informatiesystemen die daarvoor nodig zijn. De integrale aanpak moet leiden tot congruentie. Dat wil zeggen dat de doelen, de activiteiten en de interactie met de scholen van de verschillende actoren (bestuurders, schoolleiders, ondersteuners) onderling zijn afgestemd en elkaar versterken. Congruentie is een vitale conditie voor verbetering, maar zij is tevens bijzonder lastig te realiseren.

3. Van externe aansturing naar interne capaciteit: van buiten naar binnen

De aanpak van BMC is in eerste instantie sterk gericht op overdracht. De adviseur brengt extern ontwikkelde onderwijskundige en organisatorische designs en bewezen kennis in de organisatie, maar modelleert deze nadrukkelijk naar de specifieke omstandigheden van de scholen. Dat is een van de redenen waarom het traject begint met een uitvoerige diagnose van de school (zie uitgangspunt 1).

De methodieken en instrumenten die de adviseur benut in de adoptiefase (diagnose en plan), de uitvoeringsfase (monitoring, auditing) en borgingsfase (zelfevaluatie, voortgaande ontwikkeling leiderschap, leren in school) worden bovendien overgedragen aan de school. Dat doen we door de directie, interne begeleiding en onderwijskundig medewerkers actief te betrekken bij de uitvoering ('train-de-traineraanpak'). Ook scholing en training van leraren, intern begeleiders, directies en onderwijskundig stafmedewerkers dragen bij aan de overdracht.

Zelfevaluatie is bij de dynamiek van 'buiten naar binnen' van vitaal belang. In de loop van het traject leert de school systematisch te onderzoeken in hoeverre zij de doelen uit haar plan bereikt. Bovendien ondersteunen onze adviseurs de school om de uitkomsten uit evaluatieonderzoek te benutten als feedback op het pedagogisch-didactisch handelen. Gedurende de monitorfase krijgt de school diepgaande feedback van de adviseur. Dat gebeurt in toenemende mate in aansluiting bij de eigen evaluatie. Onderzoek en ervaring leren dat scholen hierbij gedegen en langdurige ondersteuning nodig hebben. De ondersteuning die BMC de school daarbij geeft, is ook weer heel duidelijk gericht op het vergroten van de eigen verandercapaciteit. De intensiteit waarmee de adviseur de school feedback geeft, vermindert naarmate het vermogen van de school om zelf haar kwaliteit te bewaken groeit.

4. Fasering van de aanpak: afstemmen op continuüm schoolontwikkeling

Onderzoekers hebben laten zien dat scholen die ernstig in kwaliteit tekort schieten gedurende het traject van verbetering een aantal fasen doorlopen. Aanvankelijk is er sprake van verwarring, emotionaliteit en de neiging problemen toe te schrijven aan externe factoren. Systemen als een curriculum en een zorgstructuur blijken in de praktijk niet te functioneren. In die fase past een sterk directief leiderschap.

Bij de eerste verbeteringen kan de professionele ruimte voor de leraar toenemen en ontstaan mogelijkheden om verantwoordelijkheden voor beleid binnen een team te spreiden.

Wanneer de verbeteringen zijn geïmplementeerd en de school bij haar leerlingen weer adequate resultaten bereikt, moet het perspectief worden geopend naar verdere ontwikkeling. Ook dat vereist weer andere vormen van aansturing, nieuwe vormen van 'samen leren' en een sterker beroep op de professionele creativiteit van de leraar.

De adviseurs van BMC ondersteunen de school bij het doorlopen van dat continuüm en passen hun interventies aan op de opeenvolgende fasen. BMC acht dit van vitaal belang voor de duurzaamheid van wat bereikt wordt.

5. Aandacht voor betekenisverlening

Pas als leraren op een school collectief overtuigd zijn van de betekenis van de nagestreefde didactische praktijk, zal het onderwijs werkelijk verbeteren. De veranderingen raken immers direct aan de persoonlijke betrokkenheid, motivatie, overtuigingen en emoties die bepalend zijn voor de dagelijkse interactie, welke de leraar met zijn leerlingen aangaat.

Om ervoor te zorgen dat het team van leraren de nieuwe, effectieve praktijk ook daadwerkelijk integreert in het dagelijks handelen moet de implementatie zich kenmerken door intensiteit en krachtige impact door alle actoren: het bestuur, de directie, de externe ondersteuning (BMC-adviseur, lerarentrainers, onderwijskundig staffunctionarissen). Maar de leraar zal ook snel moeten ervaren dat zijn handelen van meer betekenis wordt

voor het leren van kinderen. Het is nodig dat hij met de nieuwe praktijken tevens nieuwe inzichten ontwikkelt en zich competentier gaat voelen voor de ingezette verandering.

Betekenisgeving is niet alleen aan de orde bij de leraar, maar is voor een succesvolle aanpak relevant in alle lagen van de organisatie. Zwakke kwaliteit van onderwijs raakt immers de identiteit van de gehele organisatie en van de school. Het antwoord op de vragen 'wie zijn wij' en 'willen we zijn wie we zijn' zijn op het niveau van bestuur en directie bepalend voor de motivatie bij de verbetering.

5. Verbinding met wetenschappelijk onderzoek

BMC wil de interventies van de adviseurs afstemmen op getoetste inzichten op het gebied van organisatie-, school- en onderwijsontwikkeling. Daarom werkt BMC samen met het CESI (Centre for Effective School Improvement), verbonden aan de Universiteit Twente en geleid door prof. dr. Peter Slegers. In Almere zijn onderzoekers vanaf het begin verbonden aan het project, waar wetenschappers bij andere projecten doorgaans pas achteraf effecten onderzoeken. We kunnen dus onderzoeks- en implementatiedesign nauw op elkaar afstemmen en continue wetenschappelijk feedback benutten op wat we als adviseur doen.

Er zijn drie onderzoekstradities die op langere termijn van betekenis kunnen zijn voor de ontwikkeling van onze adviespraktijk:

1. De comprehensive school reform design (CPR)

Het betreft hier een integrale aanpak van schoolontwikkeling, overeenkomstig ons tweede uitgangspunt (de integrale benadering). CPR richt zich op de volgende aspecten:

- doelmatige samenwerking met actoren binnen lokale netwerken en ondersteuningsstructuur;
- meervoudige interventies, op bestuurlijk, schoolorganisatorisch en pedagogisch-didactisch gebied;
- bevorderen van leiderschap en professionele ontwikkeling van leraren;
- accent op didactische vaardigheden van leraren;
- het werken met leerstandaarden en prestatiefeedback, volgens principes van 'onderzoekend onderwijzen' en leiding geven.

Ieder van deze aspecten wordt door wetenschappelijke evidentie ondersteund en biedt dus voldoende inhoud voor projecten ter ontwikkeling van onderwijs en onderwijsorganisatie.

Tevens zijn bij de CPR-praktijk deze aspecten op elkaar afgestemd. Dat wil zeggen dat er gelijke doelen zijn op de verschillende niveaus, dat leiderschapstijl en professionele ontwikkeling overeenstemmen, dat toetsprogramma's verbonden worden aan leerstandaarden, etc. Belangrijke samenbindende mechanismen zijn: gelijke doelen en 'missie' op de verschillende organisatieniveaus, het centraal stellen van leerstandaarden, cohesie door continue professionele ontwikkeling en evaluatie en feedback in dienst van prestatiegerichtheid.

2. Effectieve schoolontwikkeling

Uit deze traditie kunnen we kennis benutten omtrent beproefde methodieken op het gebied van pedagogisch-didactisch handelen, schoolleiderschap en professionalisering. Voorts stelt onderzoek in het kader van effectieve schoolontwikkeling ons in staat, rendement te halen uit meetbare doelen en te werken met benchmarks voor prestaties van leerlingen, zowel in de klas, op de school als binnen de bestuurlijke organisatie.

3. Institutionaliseren van veranderprocessen

Deze onderzoekstraditie ondersteunt het denken over verankering van veranderingen in dagelijkse routines op scholen, en wel op zo'n manier dat de nieuwe praktijk functioneel wordt geïntegreerd in het professionele repertoire van leraren en schoolleiders. De inzichten en methodieken ontleend aan deze benadering hangen nauw samen met ons vijfde uitgangspunt, 'Aandacht voor betekenisgeving'.

6. Resultaten

In Amsterdam zagen we na anderhalf jaar de volgende resultaten:

- in totaal participeren 48 scholen aan de aanpak;
- 45 scholen hebben inmiddels een operationeel plan van aanpak, wat betekent dat ze met ondersteuning van de experts zelf hun verbeterbeleid hebben ontwikkeld;
- 20 procent van de scholen uit de eerste tranche (23 scholen) wordt door de Inspectie van het Onderwijs niet langer gekwalificeerd als 'zeer zwak', maar als 'zwak'. De procesindicatoren zijn op orde, maar de verbetering heeft haar doorwerking nog niet in de eindopbrengsten;
- 45 procent van de scholen uit de eerste tranche kreeg inmiddels een basisarrangement toegekend van de inspectie.

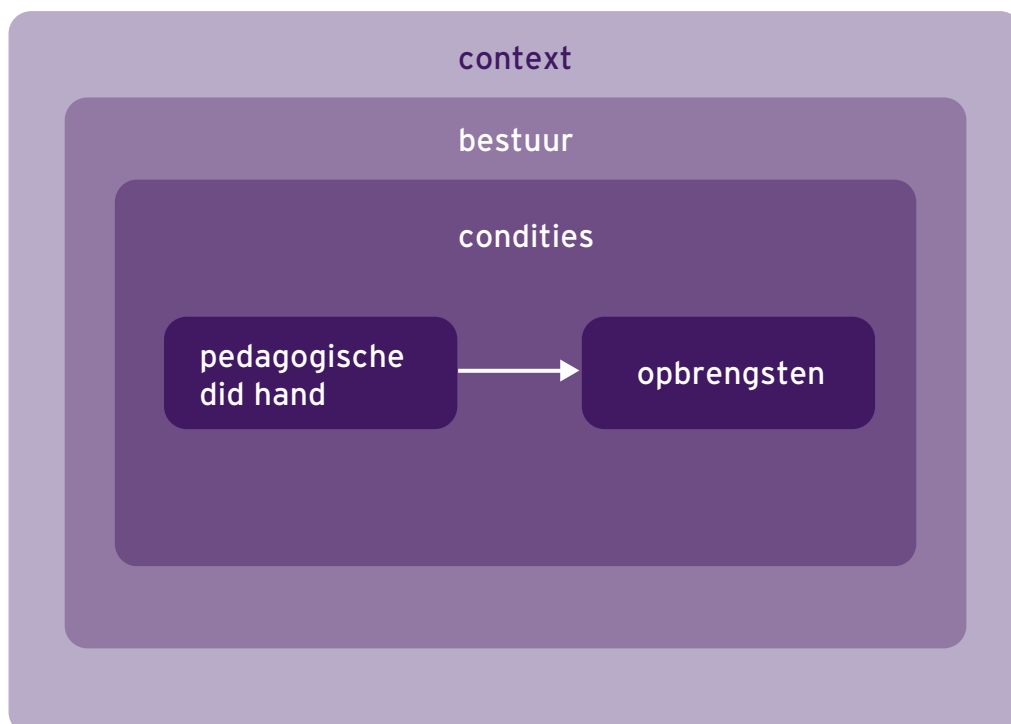
Het is nog te vroeg om resultaten te melden bij de aanpak in Almere, omdat de meeste scholen nog bezig zijn hun verbeterbeleid te bepalen.

7. Perspectief

Bestuurlijke borging in Amsterdam

In Amsterdam heeft het BBO (Breed Bestuurlijk Overleg PO) de Wethouder Onderwijs laten weten de kwaliteitsaanpak van wezenlijk belang te beschouwen bij een nieuw te sluiten kwaliteitsakkoord voor de periode 2011-2014. De nadruk zal in deze beleidsperiode komen te liggen op borging, in de vorm van bestuurlijke processen op het gebied van kwaliteitszorg, planning en control en intern toezicht. Dat is nodig om de bereikte resultaten diep te verankeren in de onderwijsorganisaties.

Meer specifiek kan de bestuurlijke borging in verband gebracht worden met het integrale karakter van onze aanpak, zoals die in onderstaand schema in beeld komt:



Het hart van onze aanpak is de beleidsondersteuning van scholen bij opbrengsgericht pedagogisch-didactisch handelen (de groene velden), waarbij nadrukkelijk de aandacht uitgaat naar beleidsmatige voorwaarden op het gebied van kwaliteitszorg, professioneel klimaat en onderwijskundig leiderschap (het gele veld). De context van de school (het rode veld) kan wel van grote betekenis zijn voor de doelmatigheid van het pedagogisch-didactisch handelen, maar is veelal lastig te beïnvloeden door de school. Daarbij valt te denken aan huisvesting, wet- en regelgeving, lokaal onderwijsbeleid, samenstelling van de leerlingenpopulatie, de financiële positie van de school en de beschikbaarheid van goede beleidsondersteuners en lerarentrainers. Het bestuur vervult een verbindende rol tussen de school en de context (het blauwe veld). Bij de bestuurlijke borging gaat het om het versterken van die rol en wel consequent vanuit een oriëntatie op het primaire proces, het dagelijks pedagogisch-didactisch handelen van het schoolteam. Vanuit dat perspectief gaat het om een drietal rollen:

- Het bestuur heeft een strategische rol. Dat betekent dat het bestuur uiteindelijk bepaalt wat het aan zijn omgeving (de context) wil toevoegen, met andere woorden welke strategische doelen en beleid vanuit de organisatie worden ontwikkeld.

Het bestuur is ook bij uitstek de instantie die invloed kan laten gelden op de context van de school, bijvoorbeeld op het vlak van huisvesting, werving van goed personeel, aantrekken van externe expertise, positionering in netwerken voor leerlingenzorg en versterking van de concurrentiepositie van scholen. Daarbij kan het bepalend zijn hoe het bestuur zich in zijn omgeving heeft gepositioneerd, bijvoorbeeld sterk gericht op de interne organisatie of naar buiten gericht met een actieve rol in uiteenlopende netwerken en bestuurlijke verbanden.

- Het bestuur heeft voor de school een faciliterende rol, veelal belegd bij verschillende beleidsfuncties op het stafbureau. De school kan worden geconfronteerd met problemen op het gebied van personeel, financiën, onderwijskwaliteit die alleen met bestuurlijke ondersteuning kunnen worden opgelost, omdat de eigen beleidsinstrumenten daartoe tekort schieten.
- Het bestuur heeft een controlerende rol die in de organisatie moet zorgen voor een goed evenwicht tussen ondersteuning en druk. Zo'n evenwicht is nodig om de gewenste ontwikkeling in de organisatie en op de scholen op stoom te houden. We denken daarbij aan een cyclus voor planning en control, waarbij scholen zich gesteund en uitgedaagd weten om ambitieuze en sterk geoperationaliseerde doelen te bepalen, deze op betrouwbare wijze te evalueren en over de resultaten verantwoording af te leggen. Bepalend daarbij is een gelijkwaardige en betekenisvolle dialoog, maar wel vanuit een hiërarchische verantwoordingsrelatie tussen bestuur en school.

Naast planning en control is vanuit dit perspectief de inrichting van het intern toezicht van belang, waarbij een onafhankelijke instantie (Raad van Toezicht, toezichthoudend bestuur) binnen de organisatie op adequate wijze toezicht uitoefent op het bestuur, ten aanzien van de bestuurlijke doelmatigheid, de kwaliteit van onderwijs en organisatie en de te verwachten onderwijsresultaten.

Doorontwikkeling voor andere sectoren

BMC is het interventiemodel aan het doorontwikkelen voor het Speciaal Onderwijs, in samenwerking met School Lyndenstyn in Beetsterzwaag. BMC ondersteunt deze mytyschool om haar onderwijs en leerlingenzorg duurzaam te verbeteren in het licht van geïntensiveerd inspectietoezicht.

De genoemde vijf principes zijn verder aan de orde bij een project in Almere, waarbij BMC scholen voor Speciaal Basisonderwijs ondersteunt, hun leerlingenzorg en kwaliteitszorg zodanig in te richten dat zij resultaatgericht kunnen werken aan de hand van ontwikkelingsperspectieven van hun leerlingen.

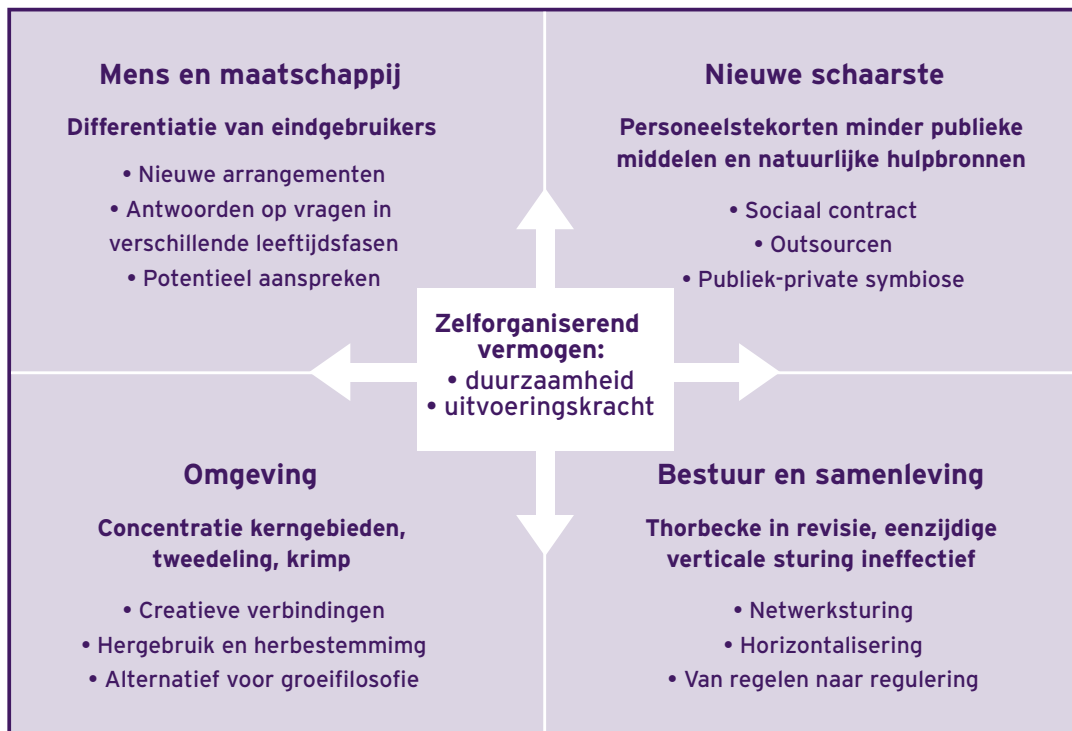
Professionaliseren van experts

In paragraaf IV ('Wat houdt onze aanpak in?') hebben we aangegeven dat de inhoudelijke aansturing van zo'n grootschalig verbetertraject moet gebeuren door adviseurs die aan hoge eisen voldoen. Ze moeten zich onderscheiden door inhoudelijke deskundigheid op alle relevante terreinen, te weten het lokale bestuur, het

schoolbestuur, schoolmanagement en het primaire proces. Deze deskundigheid alleen is niet genoeg. Zij moeten ook het gezag verwerven om in een ingewikkelde lokale context als krachtige sparringpartner op te treden van ieder die invloedrijke bemoeienis heeft met de scholen. Het vergt ook het vermogen om een onafhankelijke positie in te nemen, zodat de adviseur op alle bestuurlijke niveaus ongehinderd door politiek-bestuurlijke belangen adviezen kan verstrekken. Alleen onder deze voorwaarden is er een kans dat alle uiteenlopende initiatieven waarmee scholen hebben te maken in dienst komen te staan van de doelen ter verbetering van hun onderwijs. BMC werft adviseurs die zijn toegerust voor zo'n veeleisende rol en leidt hen op, dat alles in het kader van versterking van het adviesprofiel.

8 'Scholen die er weer toe doen' en het strategische vierluik van BMC

BMC verwoordt in zijn strategische beleidsplan de ambitie te gaan werken aan een nieuwe publieke agenda, waarin het zelfsturend vermogen in de samenleving krachtig wordt aangesproken. BMC wil de overheid vanuit die ambitie ondersteunen bij dienstverlening die de uitvoeringskracht van organisaties en bedrijven versterkt, en wel zodanig dat investeringen vanuit de overheid leiden tot duurzame kwaliteit. BMC gaat deze ambitie verder concretiseren in nauwe samenwerking tussen adviseur en klant. Dat zal gebeuren op vier terreinen, die samen het strategische vierluik van BMC vormen:



In de bijdrage van BMC aan de gemeentelijke onderwijsprojecten in Amsterdam en Almere spreekt dezelfde ambitie. In beide steden gaat het om gemeentes die hun rol nemen bij een onderwerp waarover ze weinig zeggenschap hebben, maar waarvoor ze wel een sterke verantwoordelijkheid voelen: kwaliteit van onderwijs. Het zijn immers de schoolbesturen die een sterk autonome positie hebben in het Nederlandse stelsel, maar de gemeentes zijn zich terdege bewust van het maatschappelijke en economische belang van goed onderwijs. Maatschappelijke ontwikkeling en economie zijn prominente beleidsdomeinen in hun lokale beleidsagenda's en

een gedegen basisschool verkleint het risico's op drop-outs (zie luik 1 Mens en maatschappij). Met zijn interventiemodel ondersteunt BMC de gemeente bij de vorming van lokale netwerken, met een sterke focus op het primaire proces, met gemeenschappelijke doelen en een gemeenschappelijke taal. Het gaat om versterking van scholen en schoolbesturen op ecologische wijze, dus binnen de specifieke stedelijke context (luik 3 Omgeving). Het denken over de oplossing van falende scholen gebeurt niet met het markeren van bestuurlijke grenzen, maar vanuit het besef van gedeelde verantwoordelijkheid. Vanuit ieders eigen bestuurlijke positie boort men mogelijkheden aan, om twee vragen adequaat te beantwoorden:

- hoe kunnen we de pedagogisch-didactische kwaliteit van onze scholen optimaal faciliteren;
- hoe krijgen we het beste onderwijs bij de meest kwetsbare leerlingen (luik 4 Bestuur en samenleving)?

De schoolbesturen en de beide gemeentes vinden de antwoorden op deze vragen zo belangrijk, dat ze in een tijd van 'nieuwe schaarste' de middelen daarvoor hebben vrijgemaakt. De vijf uitgangspunten voor duurzame verandering zijn daarom cruciaal. Het moet een investering zijn die ook op langere termijn rendeert in de vorm van goede leerresultaten (Luik 2 Nieuwe schaarste).

Dat het schuren langs bestuurlijke grenzen niet geruisloos verloopt, leert de recente publiciteit over de dynamische verhouding tussen schoolbesturen en de Amsterdams Wethouder Onderwijs. Toch zitten beide partijen binnenkort weer bij elkaar om het gemeenschappelijke beleid voor de komende vier jaar te bepalen, nu vanuit gedeelde opvattingen over wat goed onderwijs is. Succes is dus mogelijk maar vereist blijvende alertheid, tactisch handelen, expertise, uithoudingsvermogen en creativiteit. In dit soort omgevingen bestaan voor BMC uitstekende kansen tot versterking van het adviesprofiel.

BMC

Postadres

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

Telefoon

033 - 496 52 00

Internet

www.bmc.nl

