



Opgesteld door: Niek van den Berg

Vraagsteller: Onderwijsadviseur

Geraadpleegde experts: Hilda Wierda-Boer, Dymphy Kiggen en Frans de Vijlder (HAN Kenniscentrum Publieke Zaak)

Referentie: Kennisrotonde. (2017). *Hoe kom je tot verticaal alignment in het onderwijs?* (KR. 145).

12 februari 2017

### Vraag

Hoe kom je tot verticaal alignment in het onderwijs?

Welke inzichten uit onderzoeksliteratuur over andere sectoren dan voortgezet onderwijs zijn beschikbaar over:

- Definities en verschijningsvormen van verticaal alignment tussen bestuur, schoolleiding en docenten,
- Factoren en manieren om verticaal alignment te realiseren en
- Effecten van verticaal alignment, met name op onderwijskwaliteit.

### Kort antwoord

Bij verticaal alignment in het onderwijs gaat het om voortduren samenwerken, leren en verbeteren tussen verschillende systeemplagen, gericht op gemeenschappelijke doelen in relatie tot het verbeteren van onderwijskwaliteit. Om verticale afstemming te bereiken is het creëren en onderhouden van eigenaarschap een sleutelfactor. Vandaaruit komen tot en werken aan gemeenschappelijke doelen, daarbij aandacht hebben voor rollen van de betrokkenen en organisaties, en het creëren van een kwaliteitscultuur vraagt om voortdurende inspanning van betrokkenen. Verticaal alignment draagt bij aan ruimte voor iedereen om mee te denken over de vraag wat onderwijskwaliteit is, creatief denken en innovatieve oplossingen, bundeling van krachten door samenwerking, effectieve en duurzame schoolontwikkeling, effectief leiderschap en het worden van een lerende organisatie, gericht op het leren van leerlingen. Dat laatste staat immers centraal, het verticaal alignment is geen doel op zich (Wierda-Boer, Kiggen & De Vijlder, 2017).

### Toelichting antwoord

*Wat is alignment en hoe realiseer je het? Enkele eerste inzichten*

Frissen, Van der Steen, Noordegraaf, Hooge & De Jong (2016, p.4) omschrijven alignment in het onderwijs als het inzetten van krachtige koppelingen gericht op het verbeteren van onderwijskwaliteit. Het gaan om "Een proces van voortdurend zoeken naar de verbinding met andere actoren of lagen van het onderwijssysteem, om het continue balanceren tussen meerstemmigheid en eenduidigheid, tussen ruimte en regels, tussen een gedeelde opvatting over onderwijskwaliteit én ruimte laten voor variëteit." Honing & Hatch (2004) spreken in hun literatuurstudie over 'policy coherence' en 'addressing the policy-practice gap'. Zonder wederzijdse afstemming tussen de verschillende bestuurslagen (van buiten naar binnen en van binnen naar buiten) wordt verbetering van onderwijskwaliteit maar moeilijk bereikt. Besluiten in scholen komen tot stand door een geïnformeerde afweging van invloeden, waarbij de resulterende doelen en strategieën een 'simplificatiesysteem' zijn, om zowel specifiek als open en flexibel te kunnen zijn (Honing &



Hatch, 2004). Het vormen van structuren voor collectieve besluitvorming, het onderhouden daarvan, en informatiemanagement zijn noodzakelijke activiteiten om doelen en strategieën te kunnen bepalen. Honing & Hatch (2004, p.22) werken dit nader uit in specifieke activiteiten, capaciteiten en belemmerende en bevorderende condities. Scholen kunnen vervolgens zowel de buitenwereld binnenhalen (bridging) als buitenhouden (buffering) (Honing & Hatch, 2004, p.23-25). Regionale bestuursbureaus kunnen scholen in hun beleid (sbepaling) op verschillende manieren ondersteunen, bijvoorbeeld door kennis over good practice aan te reiken en te helpen bij het leren van de voorbeelden (Honing & Hatch, 2004).

Alignment heeft zowel een horizontale dimensie (verbinding tussen actoren op eenzelfde laag) als een verticale dimensie (verbinding door alle lagen heen). Verticaal alignment is de afstemming tussen 'people strategy and business goals' (Gratton & Truss, 2003). Daarbij lijken formele structuren en coördinatieprocessen minder effectief te zijn dan informele factoren zoals bijvoorbeeld aandacht voor het gevoel van eigenaarschap en cultuurverschillen (Institute on Governance (2012). Ook Frissen et al. (2016) wijzen op het gevoel van eigenaarschap als een sleutelfactor om binnen het onderwijs gedeelde betekenissen in relatie tot werken aan onderwijskwaliteit te realiseren en te blijven ontwikkelen. Om alignment te realiseren en te onderhouden is systeemvermogen, bestuurlijk vermogen en professioneel vermogen nodig. Daarbij zou de overheid meer congruent moeten zijn in sturing (vrijheid van onderwijs minder laten hinderen door verantwoording en doelregulering) en zou geïnvesteerd moeten worden in het professioneel kapitaal in het onderwijsveld om de beschikbare ruimte daadwerkelijk te benutten (Frissen et al., 2016).

*Nader zicht op verticaal alignment, wat is het, hoe werk je eraan en wat levert dat op?*

Om bovenstaande inzichten (bekend bij de vraagsteller aan de Kennisrotonde) te verrijken, hebben Wierda-Boer, Kiggen en De Vijlder op verzoek van de Kennisrotonde een nadere literatuurstudie uitgevoerd naar het concept verticaal alignment. De verschillende definities en verschijningsvormen hebben gemeenschappelijk dat door lagen heen wordt samengewerkt aan gemeenschappelijke doelen. Om verticale afstemming te bereiken zijn van belang: het creëren van eigenaarschap, vanuit eigenaarschap komen tot gemeenschappelijke doelen, aandacht hebben voor rollen van de betrokkenen en organisaties, het creëren van een kwaliteitscultuur waarbinnen men ruimte en vertrouwen voelt om kennis te delen en te innoveren. Daarbij moet bedacht worden dat verticale afstemming niet noodzakelijkerwijs betekent dat alle lagen continu interacteren: het kan ook bereikt worden door afstemming tussen twee lagen. Verder is van belang te bedenken dat verticaal alignment geen situatie is maar een continu proces van leren en verbeteren. Dit betekent dat het voortdurend om inspanning vraagt van betrokkenen (Wierda-Boer et al., 2017, p.5). De door hen bestudeerde literatuur (waaronder Mulders et al., 2016) bouwt voort op onderzoek naar schoolontwikkeling, effectief leerkrachtgedrag en schoolleiderschap, lerende organisaties en professionele leergemeenschappen. Volgens die literatuur levert verticaal alignment de volgende (kwaliteits)effecten: ruimte voor iedereen om mee te denken over de vraag wat onderwijskwaliteit is, creatief denken en innovatieve oplossingen, bundeling van krachten door samenwerking, effectieve en duurzame schoolontwikkeling, effectief leiderschap en het worden van een lerende organisatie, gericht op het leren van leerlingen. Dat laatste staat immers centraal, het verticaal alignment is geen doel op zich. Het gaat erom om op bovenschools, school-, team- en klasniveau integraal en parallel te werken aan eigenaarschap, afstemming en verbetering van onderwijs, en daarmee aan opbrengsten voor leerlingen (Wierda-Boer, Kiggen & De Vijlder, 2017).

## Geraadpleegde bronnen

Frissen, P., Van der Steen, M., Noordegraaf, M., Hooge, E. & De Jong, I. (2016). Autonomie in Afhankelijkheid. Verbeteren van onderwijskwaliteit via krachtige koppelingen. Den Haag: NRO. Verkregen van <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/08/Integratierapport-Autonomie-in-Afhankelijkheid.pdf>.



Institute on Governance (2012). Policy Alignment: A Study of The Public Governance Exchange. Ottawa/Toronto: PGEx. Verkregen van <http://iog.ca/publications/pgex-policy-alignment-a-study-of-the-public-governance-exchange/>.

Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86. Verkregen van [https://www.researchgate.net/publication/38174164\\_The\\_three-dimensional\\_people\\_strategy\\_Putting\\_human\\_resources\\_policies\\_into\\_action](https://www.researchgate.net/publication/38174164_The_three-dimensional_people_strategy_Putting_human_resources_policies_into_action)

Honig, M.I. & Hatch, T.C (2004). Crafting Coherence: How Schools Strategically Manage Multiple, External Demands. *Educational Researcher*, 33(8), 16-30. Verkregen van <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/0013189X033008016>.

Mulders, H., Knol, D., Cijvat, I., Van Dalen, T., & Mathijssen, B. (2016). *Eigenaarschap, alignment en continuous improvement*. Hengelo: Expertis Onderwijsgroep.

Wierda-Boer, H., Kiggen, D. & De Vijlder, F. (2017). *Van uitlijnen en verbinden naar kwaliteit: Literatuurverkenning*. Nijmegen: HAN Kenniscentrum Publieke Zaak.

### Meer weten?

Verschillende organisaties publiceren regelmatig over beleidsvoering in de publieke sector. Zie bijvoorbeeld

Het Kenniscentrum Publieke Zaak van Hogeschool Arnhem en Nijmegen: <https://www.han.nl/onderzoek/kennismaken/publieke-zaak/>

Het Canadese Institute on Governance: <http://iog.ca/>

Het TIAS GovernanceLAB <https://www.tias.edu/kennisgebieden/detail/governancelab> met onder meer de leerstoel van Edith Hooge: <https://www.tias.edu/faculty/profiel/edith-hooge/>

### Onderwijssectoren

PO, VO, MBO, HBO, WO

### Trefwoorden

Onderwijskwaliteit, schoolorganisatie