

E - B O E K

Van onrust naar regie

**Grip op applicatiebeheer, leerlingadministratie
en de onderwijspraktijk**

Voor bestuurders, managementteams, applicatiebeheerders en coördinatoren leerlingadministratie
in het funderend onderwijs

Paul Ossewold

ossewold.net · oktober 2026

Onderwijs & Digitalisering, door KENNIS, met PASSIE, voor GROEI

Over dit e-boek

Dit e-boek is voor bestuurders, managementteams, applicatiebeheerders en coördinatoren leerlingadministratie in het funderend onderwijs die merken dat de samenwerking rond het leerlingvolgsysteem zwaarder loopt dan nodig.

Docenten zijn niet de eerste lezer. Ze staan wel in elk hoofdstuk, want elke keuze in het leerlingvolgsysteem komt uiteindelijk in hun les terecht.

Hoe je het gebruikt

Je hoeft het niet in één keer te lezen. Deel I beschrijft waar het schuurt en waarom verbeteren alleen niet helpt. Deel II geeft een regieraamwerk van vier bouwblokken. Deel III helpt je kiezen waar je begint, zonder groot project.

Elk hoofdstuk sluit af met een praktisch anker: een werkvorm van een half uur tot een uur voor bestuur, MT of regiooverleg. In bijlage A staat een praatplaat die je op tafel kunt leggen, in bijlage B staan alle ankers op een rij.

Eén echte casus

De voorbeelden in dit e-boek komen uit een samenvoeging die ik op het moment van schrijven als programmamanager begeleid. Een stichting voor voortgezet onderwijs brengt na een fusie twee omgevingen van hetzelfde leerlingvolgsysteem samen in één. De namen laat ik weg. De cijfers en de keuzes zijn echt.

Wat we bedoelen met LVS

LVS staat in dit e-boek voor het leerlingvolgsysteem, of je het nu leerlingadministratiesysteem noemt of bij de naam van de leverancier. Het gaat om het systeem waarin inschrijvingen, groepen, resultaten en absenties samenkomen, en van waaruit gegevens naar DUO en naar andere systemen gaan.

Inhoud

Inleiding: centraal of decentraal?	4
---	----------

Deel I · Waar het schuurt

1. Het leerlingvolgsysteem als stille spil	6
2. Waar het in de praktijk knelt	9
3. Waarom optimaliseren niet genoeg is	12

Deel II · Regie in vier bouwblokken

4. Van verantwoordelijkheid naar regie	15
5. Vier bouwblokken voor grip en ruimte	17
6. Beslissen met samenhang in beeld	19
7. Als het spannend wordt	23

Deel III · Aan de slag

8. Beginnen zonder groot project	27
Tot slot	29

Naslag

Bijlage A. Praatplaat	31
Bijlage B. De acht praktische ankers	32
Over de auteur	33

Inleiding: centraal of decentraal?

‘Moeten we dit niet centraal organiseren?’ Die vraag valt vroeg of laat in elk managementteam dat worstelt met het leerlingvolgsysteem.

Meestal na een lastige week. Een rapport klopte niet, een docent kon zijn groep niet vinden, de administratie heeft drie keer hetzelfde uitgelegd. Iemand stelt voor om het strakker te trekken. Iemand anders vreest dat scholen hun eigenheid verliezen. Het gesprek gaat over structuur, en na een uur is iedereen moe en ligt er geen besluit.

De vraag is begrijpelijk. Toch komt ze bijna altijd te vroeg. Of iets centraal of decentraal wordt georganiseerd, is de uitkomst van keuzes. Wie met de structuur begint, slaat de vraag over die eronder ligt: wie beslist hier over wat, en op grond van welke afweging?

De onrust rond het LVS komt zelden uit onwil. Juist de mensen die zich het meest verantwoordelijk voelen, lopen het hardst vast. De leerlingadministratie die de regels kent en toch elke uitzondering zelf moet oplossen. De applicatiebeheerder die de gevolgen ziet aankomen en geen mandaat heeft om ze te voorkomen. De docent die merkt dat het systeem is ingericht zonder dat iemand aan zijn les dacht.

Verantwoordelijkheid is er genoeg. Wat ontbreekt, noem ik in dit e-boek regie: keuzes zo expliciet maken dat mensen weten waar hun ruimte ligt en wanneer iets hoger op tafel hoort.

Een blauwdruk vind je hier niet. Besturen verschillen te veel in schaal en geschiedenis. Je vindt wel taal om het gesprek te voeren en vier bouwblokken om keuzes zichtbaar te maken, zonder reorganisatie.

Welke keuze in jullie LVS is de afgelopen maand genomen zonder dat iemand wist dat het een keuze was?



DEEL I

Waar het schuurt

1. Het leerlingvolgsysteem als stille spil

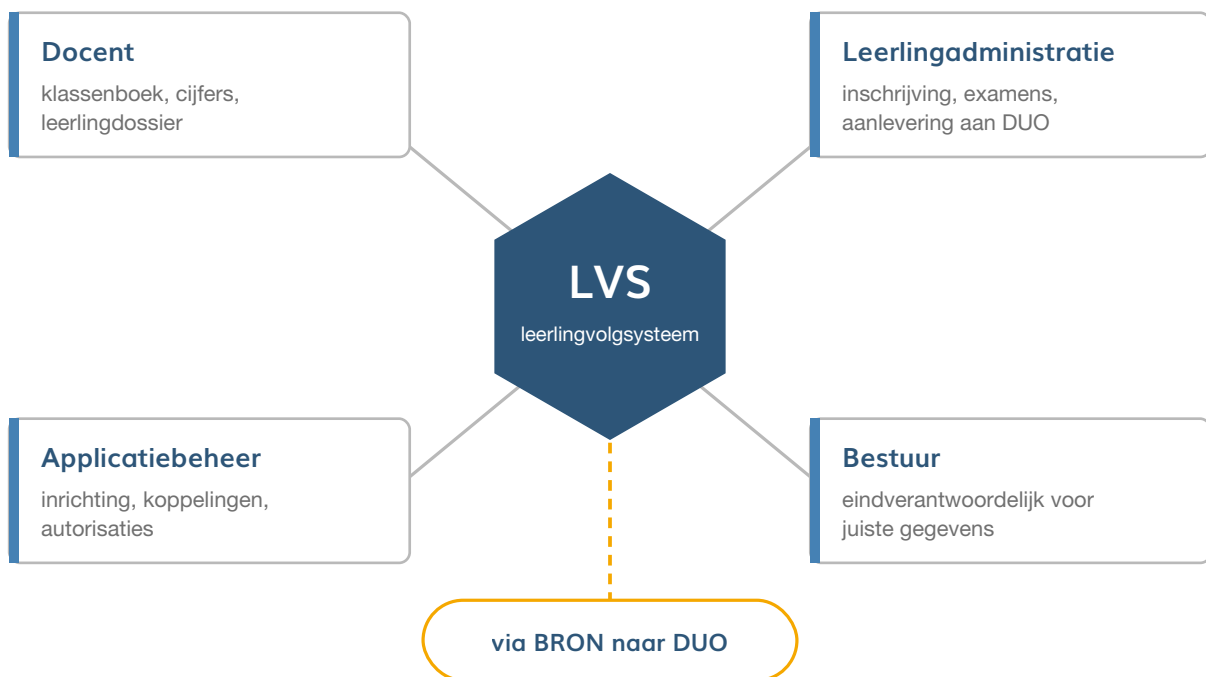
Wat een administratief medewerker op maandagochtend in het leerlingvolgsysteem invoert, staat een paar weken later bij DUO.

Scholen leveren inschrijvingen, uitschrijvingen en examenresultaten via BRON aan DUO. Op die gegevens rust de bekostiging van de school, en de examenresultaten komen in het diplomaregister. Een verkeerde inschrijfdatum is dus geen typefout in een lokaal systeem. Het is een fout in de verantwoording van het bestuur.

Toch voelt het LVS zelden zo. Het doet wat het moet doen. Leerlingen worden ingeschreven, cijfers ingevoerd, absenties geregistreerd, rapporten gedraaid. Het systeem is zo vanzelfsprekend dat het nauwelijks op de agenda van een bestuur komt. Tot het gaat schuren.

Een knooppunt

Op papier is het LVS een administratief pakket. In de praktijk komen er vier werelden samen, met een lijn naar buiten.



Figuur 1. Het LVS als knooppunt van vier werelden, met een directe lijn naar DUO.

Voor de docent is het het klassenboek, de cijferlijst en het leerlingdossier. Voor de leerlingadministratie is het de bron van alles wat naar DUO gaat. Applicatiebeheer ziet een web van koppelingen: met het rooster, de leeromgeving, het accountbeheer en het ouderportaal. En het bestuur legt er verantwoording over af, vaak zonder het te merken.

Daarom kan een kleine wijziging ver reiken. Een andere naamgeving voor klassen, een extra toetskolom, een nieuwe periode-indeling: het lijkt allemaal lokaal en uitvoerend. Soms is het dat ook. Soms raakt het de rapportage, het examendossier of een koppeling waar een half dozijn andere processen op draaien.

Gegroeid, nooit ingericht

In de meeste besturen is de huidige inrichting historisch gegroeid. De leerlingadministratie bouwde jarenlang kennis op van wet- en regelgeving. Applicatiebeheer kwam later, vaak vanuit ICT, met aandacht voor beschikbaarheid en koppelingen. Dat is logisch. Maar een werkwijze die paste bij vier scholen met elk een eigen administratie, past niet vanzelf bij een bestuur met twaalf scholen, één LVS en een keten aan koppelingen.

Hoe impliciet dat kan zijn, bleek bij de voorbereiding van de samenvoeging uit de casus. Wie de twee omgevingen naast elkaar legde, zag dat veel al hetzelfde was ingericht. Alleen had niemand dat ooit besloten. Het was zo gegroeid, en dus kon ook niemand uitleggen waarom, toen de vraag kwam wat straks voor alle scholen gelijk moest zijn.

Bij fusies en groei schuiven taken ongemerkt op. Iets wordt 'erbij gedaan'. De afstemming neemt toe. En dezelfde vraag komt vanuit drie kanten terug: wie mag dit beslissen?

Bestuurlijke keuzes in uitvoerende taal

Het opvallendste patroon is dat veel keuzes rond het LVS bestuurlijke gevolgen hebben, maar nooit als bestuurlijk worden besproken. Mag een school afwijken van de gezamenlijke absentieregistratie? Hoe lang mag een docent na de sluitingsdatum nog een cijfer wijzigen? Welke medewerkers mogen welk deel van een leerlingdossier inzien? Het zijn vragen over risico, uniformiteit en privacy. Ze worden beantwoord in een ticket of op de gang.

Soms zit de bestuurlijke betekenis in iets heel kleins. In de werkgroep verzuim uit de casus bleek dat meldingen die nooit als afgehandeld waren gemarkeerd, zich in grote aantallen hadden opgestapeld in het aanwezigheidsdashboard. De cijfers waren daardoor niet meer te gebruiken voor de wekelijkse of maandelijkse sturing op verzuim. Niemand had dat besloten. Het gebeurde, omdat niemand had afgesproken wie de werkvoorraad bijhoudt.

Zo ontstaat een ongemakkelijke verdeling. Het bestuur is eindverantwoordelijk. De uitvoering wordt verantwoordelijk gehouden. En niemand is eigenaar van de regie.

Praktisch anker 1 · Het LVS zichtbaar maken

Voor bestuur of MT, 45 minuten.

Benoem samen drie situaties van het afgelopen halfjaar waarin het LVS merkbaar werd: in de les, in de verantwoording of in de werkdruk. Los ze niet op. Beantwoord per situatie:

1. Waar werd hier een keuze gemaakt, en door wie?
2. Wie merkte de gevolgen?
3. Waar bleef het stil terwijl een gesprek nodig was?

Opbrengst: het LVS verhuist van de ICT-hoek naar de bestuurstafel.

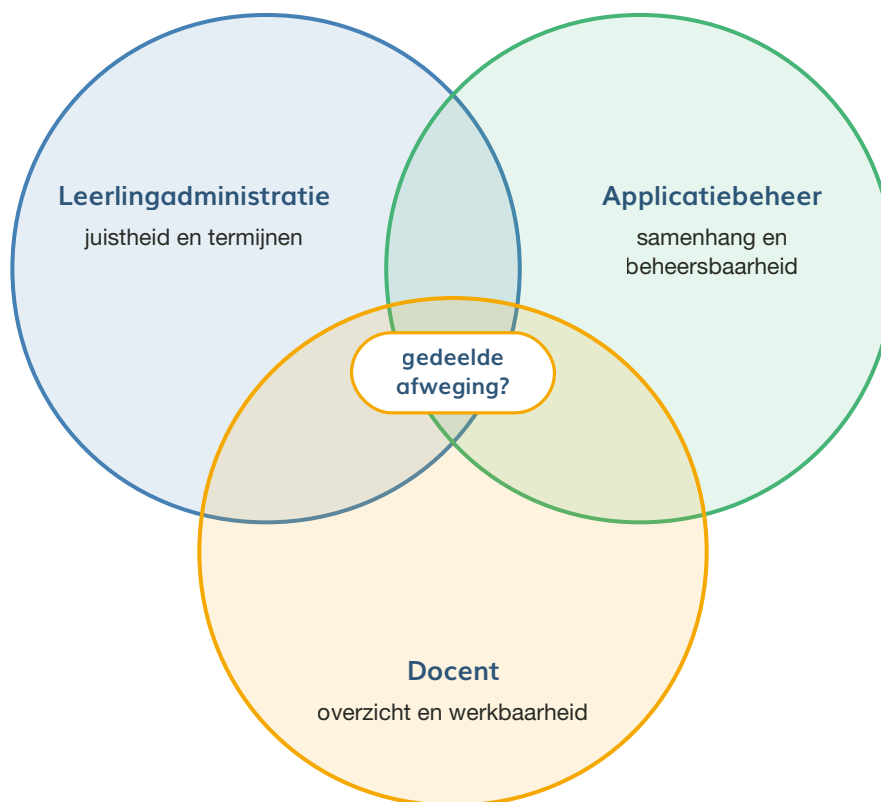
2. Waar het in de praktijk knelt

Wie heeft er gelijk als de leerlingadministratie een cijferwijziging na de sluitingsdatum weigert, de docent die wijziging nodig heeft voor een herkansing en applicatiebeheer weet dat het technisch twee klikken zijn?

Alle drie. Daar zit het probleem.

Drie logica's

Rond het LVS werken drie groepen die elk vanuit hun eigen vak redeneren. De leerlingadministratie denkt in juistheid en termijnen: wat niet klopt, komt terug via DUO of de accountant. Applicatiebeheer denkt in samenhang en beheersbaarheid: elke uitzondering in de inrichting speelt later op bij een update of een koppeling. De docent denkt vanuit de les: het systeem moet overzicht geven en niet in de weg zitten.



Figuur 2. Drie logica's die elk kloppen. Wie ze naast elkaar legt, is meestal niemands taak.

Geen van de drie heeft het mis. Ze spreken alleen niet vanzelf dezelfde taal, en niemand heeft de opdracht om de talen naast elkaar te leggen.

Leerlingadministratie: verantwoordelijk zonder mandaat

De leerlingadministratie kent de regels en voelt de druk van bekostiging, examens en toezicht. Daardoor belandt ze in een rol die niemand haar gaf. Ze beslist over uitzonderingen die beleidsmatig zijn. Ze lost op wat een kader had moeten regelen. En als het fout gaat, wordt zij als eerste gebeld. Uitvoerende verantwoordelijkheid wordt zo ongemerkt beslissingsmacht, zonder dat iemand die macht ooit heeft toegekend.

Applicatiebeheer: overzicht zonder positie

Applicatiebeheerders zien vaak als eersten wat er gaat gebeuren. Ze kennen de koppelingen en weten welke instelling waar doorwerkt. Hun signaal heeft zelden formeel gewicht. Regie wordt van hen verwacht als bijzaak, naast de meldingen en de jaarovergang. Het resultaat is een merkwaardige positie: applicatiebeheer ziet wat nodig is, kan het niet organiseren en wordt toch aangesproken op keuzes die elders zijn gemaakt.

Die positie kan veranderen. In de stichting uit de casus is de functie van applicatiebeheer opnieuw beschreven, met ketenregie en beleidsvoorbereiding als nieuwe resultaatgebieden. Het signaal krijgt daarmee een vaste plek.

De docent: gebruiker zonder stem

Voor de docent is het LVS een middel. Als het omslachtig of onlogisch werkt, kost dat leestijd en geduld. Wat schuurt, is zelden de keuze zelf. Het is dat niemand uitlegt waarom iets zo moet, dat de school verderop het anders doet en dat de inrichting vastligt zonder dat iemand vroeg hoe een lesweek eruitziet. Een verdedigbare keuze die niet wordt uitgelegd, voelt als willekeur.

Soms schuurt het nog dichter bij de les. In de casus konden docenten bij het verwijderen van een leerling uit de les kiezen tussen 'ordemaatregel' en 'verwijdering'. Ordemaatregel stond alfabetisch bovenaan en werd daardoor soms gekozen terwijl de leerling de les uit moest en zich bij de balie had moeten melden. Bovendien betekenden dezelfde termen niet op elke locatie hetzelfde. Een keuzelijst die niemand bewust had ingericht, bepaalde zo wat er later in de registratie stond.

De valse tegenstelling

Hier keert de vraag uit de inleiding terug: centraler organiseren, of juist meer ruimte voor scholen? Zonder expliciete afweging werken allebei slecht. Centrale sturing voelt dan als controle, lokale ruimte als willekeur, en verschillen tussen scholen kan niemand meer uitleggen.

Een betrouwbaar signaal dat regie ontbreekt, is de hoeveelheid afstemming. Meer overleg, meer mail, meer 'even schakelen'. Afstemming is nuttig zolang ze een uitzondering oplost. Wordt ze de manier waarop het werk structureel loopt, dan compenseert ze iets wat ontbreekt: een kader waar iedereen op kan terugvallen.

Praktisch anker 2 · Spanningen zichtbaar maken

Voor MT met leerlingadministratie, applicatiebeheer en een docent of sectieleider, 60 minuten.

Laat elke groep één situatie inbrengen waarin samenwerken rond het LVS lastig was. Bespreek per situatie:

1. Wat stond er voor deze groep op het spel?
2. Welke afweging maakten zij?
3. Welke duidelijkheid of welk kader misten ze?

Opbrengst: iedereen kan de logica van de ander navertellen. Zoek nog geen oplossing; die komt beter als dit eerst lukt.

3. Waarom optimaliseren niet genoeg is

Hoe beter een bestuur zijn LVS-processen optimaliseert, hoe drukker het soms wordt.

De eerste reactie op spanning is bijna altijd verbeteren. Processen aanscherpen, afspraken vastleggen, een extra overleg, soms extra capaciteit. Het helpt. Een paar maanden. Dan duikt een situatie op die net buiten de afspraak valt, en begint het gesprek opnieuw.

De verbeterreflex

Procesverbetering richt zich op hoe het werk gebeurt. Zolang onduidelijk blijft wie over wat beslist, schuift het probleem met elke verbetering mee. Elke nieuwe afspraak vraagt uitleg. Elke uitzondering vraagt overleg. Wat niet in het proces past, lost degene op die er het dichtst bij staat.

Wat dan groeit, is afhankelijkheid van een paar sleutelpersonen. De organisatie draait zolang zij er zijn en weten wat er bedoeld werd. Wie een ervaren coördinator leerlingadministratie met pensioen heeft zien gaan, weet hoe kwetsbaar dat is. In de casus was dit een van de twee hoofdredenen om naar één omgeving te gaan: eenpersoonskennis op een kernsysteem vond het bestuur een risico dat het niet wilde dragen.

Procesvragen die regievragen zijn

Veel LVS-vragen klinken procesmatig. Wie verwerkt dit? Wanneer doen we dat? Hoe spreken we het af? Daaronder liggen vaak andere vragen: wie mag hierover beslissen, welke afweging is leidend, welk risico vinden we acceptabel?

De procesvraag	De regievraag eronder
Wie zet de nieuwe toetskolommen klaar?	Mag een school afwijken van de gezamenlijke weging, en wie besluit dat?
Hoe lang blijft de cijferinvoer open?	Hoe zwaar weegt ruimte voor docenten tegen de betrouwbaarheid van het examendossier?
Wie geeft de nieuwe mentor toegang?	Welke rollen mogen welk deel van het leerlingdossier zien?
Wanneer doen we de jaarovergang?	Wie weegt de gevolgen voor rooster, leeromgeving en ouderportaal?

Worden die vragen niet gesteld, dan worden ze toch beantwoord. Door wie het meeste weet, het dichtst bij het probleem zit of het hardst wordt aangesproken als het misgaat. Dat voelt efficiënt. In feite besteedt het bestuur zo zijn regie uit aan de uitvoering.

Wat ontbreekt

In deze situaties ontbreekt geen goede wil en geen deskundigheid. Er ontbreekt een gedeeld beeld van welke keuzes centraal thuishoren, waar een school ruimte heeft voor een eigen invulling en wanneer iets een bestuurlijke afweging vraagt. Zonder dat beeld draait optimaliseren rondjes. Met dat beeld krijgt verbeteren een richting.

Praktisch anker 3 · Proces of regie?

Voor MT of regieoverleg, 30 minuten.

Neem één vraagstuk dat nu speelt en beantwoord samen:

1. Is dit een eenmalige situatie of een patroon?
2. Gaat het om hoe we iets doen, of om wie mag beslissen?
3. Welke afweging maken we nu zonder haar uit te spreken?
4. Wie voelt zich verantwoordelijk, en is dat de juiste plek?

Opbrengst: een regievraag krijgt geen procesoplossing meer.



DEEL II

Regie in vier bouwblokken

4. Van verantwoordelijkheid naar regie

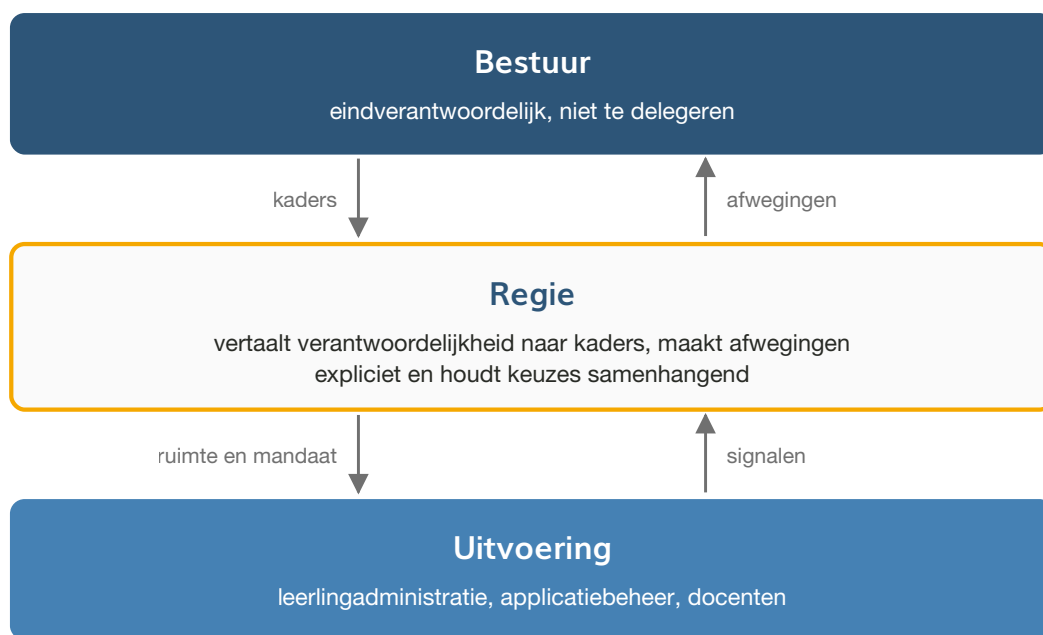
‘Het bestuur is eindverantwoordelijk.’ Die zin staat in elk jaarverslag. Hij klopt, en hij helpt niemand die morgen een beslissing moet nemen.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor juiste leerlinggegevens, voor naleving van wet- en regelgeving en voor de verantwoording aan toezicht en bekostiger. Die verantwoordelijkheid kan het niet delegeren. De dagelijkse uitvoering ligt wel bij anderen: administratie, applicatiebeheer, docenten. Zo hoort het ook.

Het gaat mis als verantwoordelijkheid formeel belegd is en nergens wordt vertaald in sturing. Dan blijft ze abstract, terwijl de uitvoering elke dag concreet moet handelen.

Regie als tussenlaag

Regie is de laag tussen bestuur en uitvoering. Ze vertaalt de bestuurlijke verantwoordelijkheid naar kaders, maakt expliciet welke afwegingen leidend zijn en zorgt dat keuzes over systemen en rollen heen samenhangen.



Figuur 3. Regie verbindt bestuur en uitvoering. Kaders gaan omlaag, signalen omhoog.

Ontbreekt die laag, dan ontstaat een vacuüm. Mensen gaan dan alsnog sturen, alleen impliciet en afhankelijk van wie er toevallig zit.

Waarom regie zo vaak ontbreekt

Zelden uit onwil. Er zijn drie verwarringen die steeds terugkomen.

1. **Regie wordt verward met centralisatie.** Uit respect voor de professionaliteit van scholen stuurt niemand.
2. **Regie wordt verward met uitvoering.** Een bestuur wil zich niet met details bemoeien en laat daarom ook de kaders liggen.
3. **Regie is nergens belegd.** Iedereen gaat ervan uit dat het 'ergens' gebeurt.

Regie rond het LVS betekent dus geen centrale beslissing over alles, geen dichtgetimmerde processen en geen wantrouwen tegenover de uitvoering. Het betekent vaststellen welke keuzes bestuurlijk zijn, waar een centraal kader nodig is en waar een school verantwoord ruimte krijgt.

Rust door uitlegbare keuzes

Expliciete regie brengt rust, omdat elke keuze uit te leggen is. Een medewerker weet waar zijn ruimte ligt. Applicatiebeheer weet wanneer een signaal ingebracht moet worden. Het bestuur weet wanneer het aan tafel hoort. Verschillen tussen scholen worden uitlegbaar, en een centrale keuze voelt niet langer als bemoeienis.

Praktisch anker 4 · Waar ontbreekt regie?

Voor bestuur en MT, 45 minuten.

1. Welke keuzes rond het LVS worden nu genomen zonder dat iemand ze als keuze benoemt?
2. Wanneer zeiden we achteraf: dit had hoger besproken moeten worden?
3. Waar dragen uitvoerende teams afwegingen die niet van hen zijn?
4. Welk ontbrekend kader zorgt ervoor dat we steeds opnieuw afstemmen?

Opbrengst: een lijst van plekken waar verantwoordelijkheid bestaat en regie ontbreekt.

5. Vier bouwblokken voor grip en ruimte

Een kader dat alles vastlegt, belandt in een la. Een kader dat niets vastlegt, ook. Het regieraamwerk in dit e-boek zit daartussen: vier bouwblokken die elk één vraag beantwoorden.



Figuur 4. Het regieraamwerk. Twee bouwblokken voor het moment vóór een besluit, twee voor het moment waarop het spannend wordt.

Het is geen stappenplan en geen volwassenheidsmodel. Het schrijft niet voor hoe je bestuur georganiseerd moet zijn. Het helpt bij een andere vraag: welke keuzes moeten we expliciet maken om grip te houden en ruimte te geven?

Bouwblok	De vraag	Wanneer je hem gebruikt
1. Besliskader	Wat voor keuze ligt hier voor, en waar hoort ze thuis?	Voordat er besloten wordt
2. Ketenbril	Wat raakt deze keuze buiten het LVS?	Bij elke inrichtings- of ketengevoelige keuze
3. Escalatie en risico	Wanneer wordt iets bestuurlijk?	Als er iets misgaat, of blijft misgaan
4. Rolhelderheid	Wie doet wat, met welk mandaat?	Bij elke keuze die meer dan één team raakt

Twee paren

De bouwblokken werken in paren. Besliskader en ketenbril horen bij het moment vóór een besluit: weten wat je beslist en zien wat je raakt. Escalatie en rolhelderheid horen bij het moment waarop het spannend wordt: weten wanneer iets hoger moet en wie dan wat doet. Hoofdstuk 6 en 7 werken beide paren uit.

Centraal of decentraal is een uitkomst

Het belangrijkste uitgangspunt: of iets centraal, decentraal of ergens daartussen wordt georganiseerd, volgt uit de bouwblokken. Het gaat er niet aan vooraf.

De stichting uit de casus vatte haar afweging samen in één werkprincipe: centraliseren waar brondata, koppelingen, identiteit, beheerbaarheid en continuïteit dat vereisen, en ruimte laten waar de onderwijskundige eigenheid of de werkwijze van een school dat aantoonbaar vraagt.

Uitgewerkt werd dat een korte lijst. Van alle beheertabellen in het leerlingvolgsysteem worden er 23 voor alle scholen samen ingericht, waaronder rollen en rechten, het zorgvierkant, uitschrijfredenen en bewaartermijnen. Al het andere blijft van de vestiging. Doet een school niets, dan werkt ze na de samenvoeging zoals daarvoor. De stuurgroep stelt die kaderlijst vast, en zonder vastgestelde lijst begint er geen bouwfase.

Ook binnen één onderwerp kan de grens door het midden lopen. De werkgroep verzuim concludeerde dat de drempels voor maatregelen per locatie mogen verschillen, omdat beleid en leerlingpopulatie verschillen. Hoe een maatregel aan leerlingen en ouders wordt gecommuniceerd, moet wel overal hetzelfde zijn. Een centraal kader met lokale ruimte erbinnen.

Wie zo per keuze afweegt, merkt dat de tegenstelling tussen centraal en decentraal verdwijnt. Wat overblijft, is de vraag waar een keuze thuishoort.

Praktisch anker 5 · Eerste diagnose

Voor bestuur en MT, 60 minuten.

Scoor elk bouwblok en schrijf erbij waar je dat in de praktijk aan merkt.

Bouwblok	Expliciet	Impliciet	Afwezig	Waar merken we dat?
1. Besliskader	☐	☐	☐	
2. Ketenbril	☐	☐	☐	
3. Escalatie en risico	☐	☐	☐	
4. Rolhelderheid	☐	☐	☐	

Opbrengst: één bouwblok dat als eerste aandacht krijgt. De rest wacht.

6. Beslissen met samenhang in beeld

In een leerlingvolgsysteem heet een docent zelden bij naam. Hij heet JNS, of VDB: een lettercode die iemand ooit heeft bedacht, volgens de regels van de eigen school. Niemand zag daar een keuze in.

Bij de samenvoeging uit de casus bleek die lettercode de sleutel. Medewerkers die op beide scholen werken, worden op hun afkorting samengevoegd tot één persoon. Beide omgevingen hadden hun afkortingen volgens eigen regels bedacht. Er kwamen 37 afkortingen aan beide kanten voor. Bij 14 ging het om dezelfde persoon, bij 23 om twee verschillende mensen met toevallig dezelfde code. Zonder ingreep waren die mensen samen één medewerker geworden. Het spiegelbeeld bestond ook: zo'n 30 medewerkers waren dezelfde persoon met een andere afkorting, en zouden dubbel blijven bestaan. En 10 medewerkers die in de ene omgeving actief waren en in de andere niet, hadden na de samenvoeging niet meer kunnen inloggen.

Niemand had iets fout gedaan. De afkorting leek een operationeel detail en bleek een identiteit. Dat het op tijd boven water kwam, is te danken aan een vooranalyse die precies deze vraag stelde.

Twee vragen maken zulke keuzes zichtbaar voordat ze gaan schuren: wat voor keuze is dit, en wat raakt ze?

6.1 Besliskader: eerst weten wat je beslist

Rond het LVS vallen keuzes grofweg in vier soorten. Het besliskader gaat niet over wie beslist. Het gaat over de aard van de keuze, en daarmee over waar ze thuishoort.

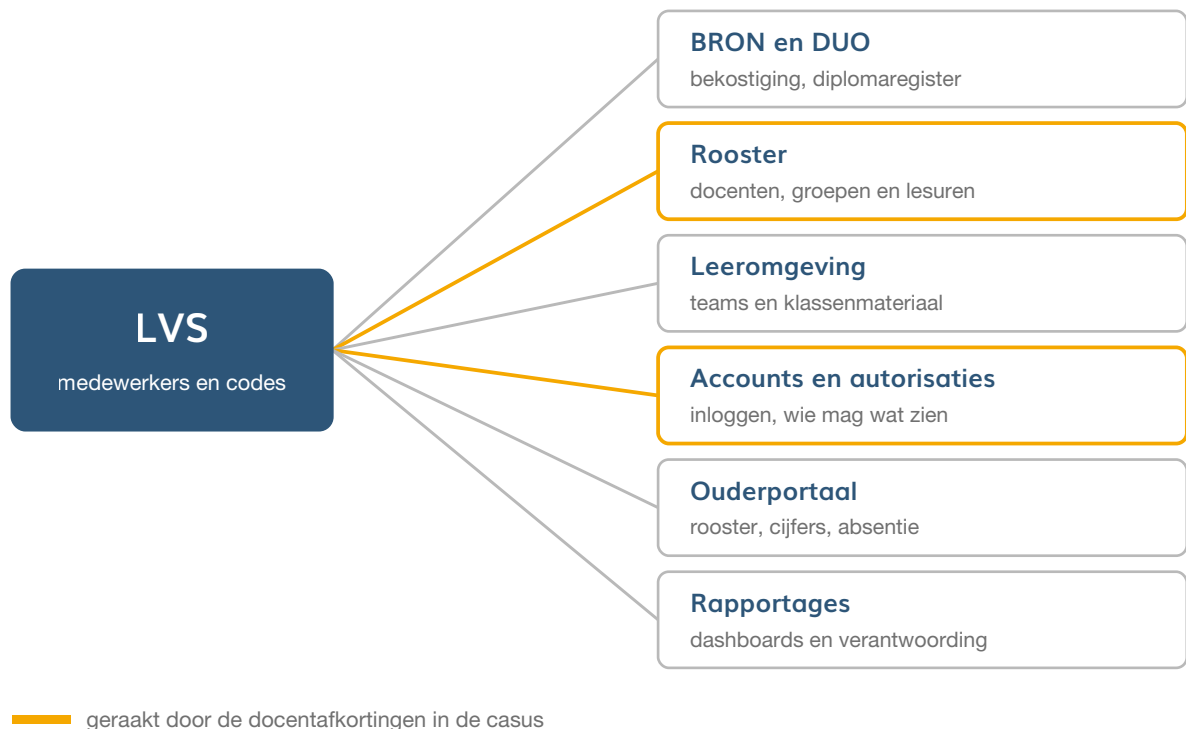
Soort keuze	Kenmerk	Voorbeeld	Waar ze thuishoort
Operationeel	Dagelijks, binnen bestaande afspraken	Een leerling wisselt van cluster	Uitvoering, zonder overleg
Inrichting	Structureel: processen, configuratie, werkwijze	Een nieuwe periode-indeling in de cijferlijst	Applicatiebeheer met de betrokken teams, binnen het centrale kader
Beleidsgevoelig	Raakt wet- en regelgeving, toezicht of bekostiging	Cijfers in het examendossier wijzigen na de sluitingsdatum	Centraal kader, vastgesteld door MT of bestuur
Ketengevoelig	Raakt systemen of processen buiten het LVS	De regels voor docentafkortingen of groepsnamen	Regieoverleg, met de ketenbril op

Zonder dit onderscheid wordt alles te klein of te groot gemaakt. ‘Los het lokaal maar op’ en ‘dit moet naar het bestuur’ zijn allebei reflexen van een organisatie die niet weet wat voor keuze er voorligt.

Eén keuze kan in twee soorten vallen. De afkorting uit het voorbeeld is ook een inrichtingskeuze. Kies dan de zwaarste soort.

6.2 Ketenbril: zien wat je raakt

Waar het besliskader een keuze typeert, maakt de ketenbril de gevolgen zichtbaar. Het LVS staat nooit op zichzelf. Elke betekenisvolle keuze werkt door in andere systemen, en via die systemen in het werk van mensen.



Figuur 5. De keten rond het LVS. De docentafkortingen uit de casus raken het rooster en de toegang van medewerkers.

De ketenbril is geen technische analyse. Het is een vaste set vragen bij elke inrichtings- of ketengevoelige keuze:

- › Welke gegevens stromen hier doorheen, en naar welke systemen?
- › Wat betekent dit voor accounts, rollen en autorisaties?
- › Wat verandert er voor docenten, mentoren of de administratie?
- › Hoe merken we het als het misgaat, en hoe draaien we het terug?

De laatste vraag wordt het vaakst overgeslagen. Wie vooraf weet hoe hij terug kan, neemt een keuze met meer rust.

Autorisaties verdienen extra aandacht. Wie welk deel van een leerlingdossier mag zien, is een keuze met gevolgen voor privacy en informatiebeveiliging. In de casus waren in de ene omgeving 66 rollen in gebruik en in de andere 40, vooral ingericht op wat in de praktijk werkte.

Rechten volgen werk

In elk gesprek over autorisaties kwam in de casus dezelfde vraag terug: kan ik straks nog wat ik nodig heb? Een teamleider kijkt even mee in een dossier omdat dat handig is. Een mentor draait een lijstje voor een collega. Het werkt, en niemand heeft ooit opgeschreven waarom het zo geregeld is. Rechten hingen aan namen. Wie ooit toegang kreeg omdat het op dat moment nodig was, hield die.

De AVG vraagt het omgekeerde: je ziet wat je voor je werk nodig hebt. Het Normenkader IBP FO vraagt daarbovenop dat een bestuur kan aantonen hoe het dat geregeld heeft. De stichting stapt daarom over op een matrix van functies en taken. De functie legt de basis, zoals docent of teamleider. Taken komen erbovenop, zoals mentor of examensecretaris, en de rechten tellen op. Verandert iemands functie, dan verandert de toegang mee. Het standaardformat van de leverancier kent dertien functierollen en zes taakrollen. Per rol staan er bijna vierhonderd regels, en bij elke regel ligt vast of je mag inzien of ook wijzigen, en op welk niveau: de hele instelling, de vestiging, de afdeling of alleen je eigen mentorgroep.

Wat de zorg wegneemt, is de vergelijking. Het systeem kan per medewerker laten zien welke rollen die nu heeft, en per rol welke rechten daarbij horen. Die huidige situatie gaat naast de nieuwe matrix. Verdwijnt er toegang die iemand echt nodig heeft, dan past de matrix zich aan. Verdwijnt er toegang die alleen zo gegroeid is, dan is dat de opschoning die het bestuur zoekt. In beide gevallen is het een keuze, en die keuze komt op tafel bij de werkgroep en de klankbordgroep, voordat er iets live gaat.

De belofte aan medewerkers

In de casus luidde die zo: niet dat alles blijft zoals het is, wel dat je vooraf ziet wat er verandert en waarom, en dat je erover mee kunt praten voordat het vastligt.

Waarom de twee samen horen

Een besliskader zonder ketenbril levert snelle besluiten met blinde vlekken. Een ketenbril zonder besliskader levert analyses zonder besluit. Samen zorgen ze dat een keuze op het juiste niveau valt, met de gevolgen in beeld.

Praktisch anker 6 · Een besluit terugkijken

Voor regieoverleg of MT, 45 minuten.

Kies één recente beslissing rond het LVS en loop haar samen na:

1. Wat voor soort keuze was dit?
2. Op welk niveau is ze genomen, en klopte dat?
3. Welke keteneffecten zagen we vooraf?
4. Welke zagen we pas achteraf?
5. Wat maken we de volgende keer expliciet?

Opbrengst: inzicht in hoe besluiten bij jullie tot stand komen. De uitkomst van dit ene besluit is daarbij bijzaak.

7. Als het spannend wordt

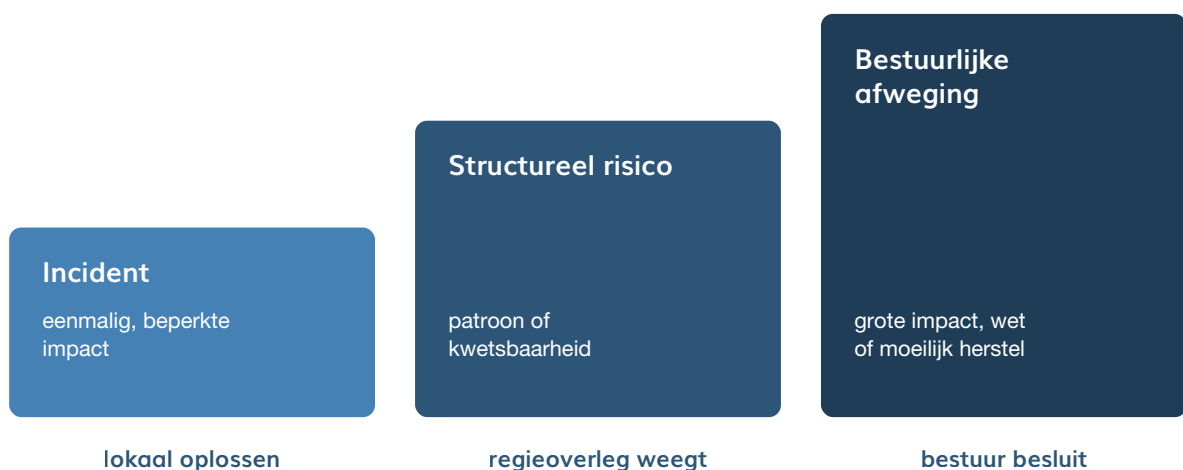
Wanneer bracht iemand in jouw organisatie voor het laatst een LVS-probleem naar het bestuur voordat het een incident was?

In de meeste besturen gebeurt dat zelden. Escalatie klinkt als crisis, als falen, als iemand die zijn werk niet aankan. Dus wordt ze uitgesteld, en intussen groeit een risico dat vroeg nog klein was.

Besliskader en ketenbril verkleinen de kans op verrassingen. Voorkomen doen ze die niet. Daarvoor zijn de andere twee bouwblokken: weten wanneer iets bestuurlijk wordt, en weten wie dan wat doet.

7.1 Escalatie- en risicoraamwerk

Het raamwerk onderscheidt drie niveaus. Een incident is een eenmalige verstoring met beperkte impact, die lokaal wordt opgelost. Een structureel risico is een patroon of kwetsbaarheid; dat vraagt aandacht in het regieoverleg, nog geen bestuursbesluit. Een bestuurlijke afweging is nodig bij grote impact, wettelijke gevolgen of moeilijk herstel.



Figuur 6. Drie niveaus. Escalatie is een stap omhoog, geen noodgreep.

Vuistregel

Stel drie vragen: herhaalt het zich, is de impact groot, is het moeilijk te herstellen? Eén keer ja is een signaal voor het regieoverleg. Twee keer ja hoort op tafel bij wie erover gaat.

Zonder dit onderscheid ontstaat ruis. Of alles wordt klein gehouden, of alles gaat naar boven. Beide kosten vertrouwen.

In de casus ging het opschonen van de afkortingen om zo'n 55 medewerkerregels. Uitvoerend werk, goed te overzien. Toch lag het ter besluit bij de stuurgroep. Het werk zelf was het risico niet. Het risico was dat het bleef liggen naast de meldingen en de jaarovergang, en tijd vrijmaken kan

applicatiebeheer niet zelf besluiten. Twee keer ja, dus: grote impact als het misgaat, en moeilijk te herstellen als het pas na de samenvoeging opvalt.

Risico accepteren is ook een keuze

Elk risico wordt geaccepteerd, bewust of onbewust. Het raamwerk maakt die acceptatie bespreekbaar: welke risico's mag een school zelf dragen, welke weegt het bestuur, en wanneer kijken we opnieuw? Dat beschermt de organisatie. Het beschermt ook de medewerker die anders in zijn eentje een risico draagt dat nooit het zijne was.

Soms is de uitkomst dat een risico juist niet wordt geaccepteerd. De stichting uit de casus legde vast dat leerlingen en medewerkers nooit automatisch worden samengevoegd. Waar iets dubbel is, blijven beide dossiers bestaan tot een mens heeft bepaald wat juist is. Het kost wat handwerk, en het is een bewuste keuze.

7.2 Rolhelderheid zonder reorganisatie

Als het spannend wordt, blijkt snel of rollen helder zijn. Wie mag dit inbrengen? Wie weegt? Wie beslist? Waar dat onduidelijk is, zie je twijfel en terughoudendheid, of juist iemand die de regie pakt zonder dat iemand hem die gaf.

Rolhelderheid gaat niet over functies of formatie. Het gaat over vijf rollen die bij elke keuze voorkomen, ook als één persoon er meerdere vervult. In een klein bestuur is dat eerder regel dan uitzondering.

Rol	Wat deze rol doet	In de casus van de afkortingen
Initiator	Signaleert en brengt in	De leverancier, via de vooranalyse
Adviseur	Duidt de gevolgen, bijvoorbeeld voor de keten of de regels	Applicatiebeheer, over wat dubbel is en wat er misgaat zonder ingreep
Weger	Zet belangen, risico's en gevolgen tegen elkaar af	Het projectteam, in het bestuursverslag over de vooranalyse
Besluitnemer	Maakt de keuze en staat ervoor	De stuurgroep, over aanpak en capaciteit
Uitvoerder	Voert de keuze uit en meldt wat opvalt	Functioneel beheer, vóór de eerste proefsamenvoeging

Een tweede moment uit dezelfde casus laat zien wat één zin rolhelderheid doet. Een medewerker van een school zag bij een andere school wat het systeem nog meer kon, en die school wilde dat ook. Het project legde vast dat zulke wensen worden opgehaald en gewogen, en dat de stuurgroep en het directieoverleg besluiten wat erbij hoort en wat later komt. Het project adviseert. Daarmee lag voor iedereen vast wie adviseur was en wie besluitnemer.

Schaduwmacht

Zonder rolafspraken beslist feitelijk wie het meest betrokken is, het meeste weet of het grootste risico loopt. Dat is begrijpelijk en vaak goed bedoeld. Het maakt de organisatie wel afhankelijk van personen, en het legt verantwoordelijkheid neer waar geen mandaat tegenover staat. Rolhelderheid brengt die twee weer bij elkaar.

De twee bouwblokken hebben elkaar nodig. Escalatie zonder rolhelderheid geeft onrust: iedereen weet dat er iets moet gebeuren, niemand weet door wie. Rolhelderheid zonder escalatiekader geeft schijnzekerheid: de rollen staan op papier, maar niemand weet wanneer ze in werking treden.

Praktisch anker 7 · Een spannend moment terughalen

Voor MT of regieoverleg, 45 minuten.

Kies een situatie van de afgelopen periode waarin het rond het LVS spannend werd:

1. Was dit achteraf een incident, een structureel risico of een bestuurlijke afweging?
2. Op welk moment was escalatie logisch geweest?
3. Welke rollen werden feitelijk vervuld, en door wie?
4. Welke rol ontbrak?
5. Wat spreken we voor de volgende keer af?

Let op: geen schuldvraag. Wie terugkijkt om een schuldige te vinden, hoort de volgende keer niets meer.



DEEL III

Aan de slag

8. Beginnen zonder groot project

De reflex na een boek als dit is een project: een projectleider, een stuurgroep, een plan van aanpak. Wacht daar nog even mee.

Regie versterken begint bijna altijd kleiner. Met het juiste gesprek, op het juiste moment, met een gedeeld kader op tafel. Het raamwerk kent geen vaste volgorde. Waar je instapt, hangt af van hoeveel onrust er is en hoeveel daarvan al is uitgesproken.



Figuur 7. Drie instaproutes. Geen is beter dan de andere; ze passen bij een andere situatie.

Route 1: het bestuurlijke gesprek

Past als de onrust voelbaar is en nog weinig is uitgesproken. Signalen nemen toe, verantwoordelijkheden voelen diffuus en de vraag ‘centraal of decentraal?’ komt steeds terug.

Aanpak: leg de praatplaat uit bijlage A op tafel. Bespreek nog geen oplossingen. Bespreek waar regie ontbreekt, welke keuzes nu impliciet worden gemaakt en waar een bestuurlijke afweging nodig is. Anker 1 en 4 helpen daarbij.

Opbrengst: een gedeeld beeld en een richting, zonder dat er meteen besloten hoeft te worden.

Route 2: de MT-reflectie

Past als de dagelijkse praktijk onder spanning staat. Administratie, applicatiebeheer en onderwijs vinden elkaar wel, maar moeizaam. Er is veel afstemming en verbeteringen houden geen stand.

Aanpak: kies één concreet voorbeeld en loop het na met hoofdstuk 6 en 7. Wat voor keuze was het, welke keteneffecten speelden, en hoe waren risico en rollen belegd? Anker 6 en 7 geven de vragen.

Opbrengst: zicht op patronen, en een eerste afspraak die minder van personen afhangt.

Route 3: het regieoverleg

Past als er al overleg is, maar besluiten blijven hangen of steeds opnieuw moeten worden afgestemd.

Aanpak: maak de vier bouwblokken de vaste taal van dat overleg. Spreek af wanneer welk bouwblok wordt gebruikt en wie daarin welke rol heeft. Zet de ketenbril als vaste vraag bij elk agendapunt met een inrichtingskeuze.

Opbrengst: minder overleg met meer uitkomst, en besluiten die voorspelbaar tot stand komen.

Eén afspraak is genoeg om te beginnen

Regie ontstaat niet door alles tegelijk goed te willen doen. Vaak maakt één expliciete afspraak al verschil. Eén helder criterium voor wanneer iets naar het bestuur gaat. Eén vast moment per kwartaal om keteneffecten te bespreken. Eén rol die voortaan bij naam wordt genoemd. Dat is geen half werk. Het is een begin dat blijft staan.

Praktisch anker 8 · Kies je eerste stap

Voor bestuur of MT, 20 minuten.

Beantwoord samen één vraag: wat is voor ons, nu, de meest logische eerste stap? Een bestuurlijk gesprek, een MT-reflectie of een regieoverleg rond één concreet vraagstuk?

Opbrengst: een keuze met een datum en een naam erbij.

Tot slot

Dit e-boek had ik tien jaar geleden niet kunnen schrijven. Ik zocht het toen nog in oplossingen: een betere structuur, strakkere afspraken, een slimmere inrichting.

Pas door met verschillende besturen te werken, zag ik wat er terugkwam. Elk bestuur had een eigen geschiedenis en eigen gevoeligheden. En toch herkende ik steeds dezelfde momenten. Het overleg dat net te vol werd. De professional die meer verantwoordelijkheid droeg dan iemand hem ooit had gegeven. De bestuurder die achteraf zei: dit hadden we eerder moeten bespreken.

Wat me raakte, was dat niemand het verkeerd bedoelde. Juist de betrokkenheid maakte het ingewikkeld. Mensen droegen zorgen die gedeeld hadden moeten worden.

De kern zit volgens mij niet in systemen, en ook niet in de keuze tussen centraal en decentraal. Hij zit in het hardop maken van keuzes voordat ze vastlopen. Soms door iets toe te voegen. Vaker door iets uit te spreken wat al lang werd gevoeld.

De volgende keer dat iemand in jouw MT vraagt of het niet centraler moet, weet je welke vraag eronder ligt. Wie stelt hem?

Paul Ossewold



N A S L A G

Bijlagen

Bijlage A. Praatplaat

Print deze pagina op A3 en leg haar op tafel bij het bestuurlijke gesprek of het regieoverleg.

De vraag onder 'centraal of decentraal?'
Wie beslist hier over wat, en op grond van welke afweging?

SIGNALEN DAT REGIE ONTBREEKT

- › steeds meer 'even afstemmen'
- › uitzonderingen zonder kader
- › verschillen tussen scholen die niemand kan uitleggen
- › afhankelijkheid van één of twee sleutelpersonen
- › 'dat hadden we niet voorzien'

DRIE LOGICA'S

Leerlingadministratie

juistheid en termijnen

Applicatiebeheer

samenhang en beheersbaarheid

Docent

overzicht en werkbaarheid

VIER BOUWBLOKKEN

1

Besliskader

Operationeel, inrichting, beleids-
gevoelig of ketengevoelig?

2

Ketenbril

Welke gegevens, systemen, rollen
en mensen raakt dit?

3

Escalatie en risico

Incident, structureel risico of
bestuurlijke afweging?

4

Rolhelderheid

Initiator, adviseur, weger,
besluitnemer, uitvoerder

vóór het besluit: 1 en 2

als het spannend wordt: 3 en 4

WANNEER GAAT HET OMHOOG?

Incident

lokaal oplossen

Structureel risico

regieoverleg weegt

Bestuurlijke afweging

bestuur besluit

Twee keer ja op herhaling, impact of moeilijk herstel: op tafel bij wie erover gaat.

Uitkomst per keuze: centraal, decentraal of hybride

Begin klein: één escalatiecriterium, één vast moment voor keteneffecten,
of één rol die voortaan bij naam wordt genoemd.

Bijlage B. De acht praktische ankers

Alle werkvormen uit dit e-boek op een rij, met de vraag waar ze om draaien.

Anker	Voor wie	Tijd	De kernvraag
1. Het LVS zichtbaar maken	Bestuur of MT	45 min	Waar werd een keuze gemaakt, en waar bleef het stil?
2. Spanningen zichtbaar maken	MT met administratie, applicatiebeheer en onderwijs	60 min	Wat stond er voor elke groep op het spel?
3. Proces of regie?	MT of regieoverleg	30 min	Gaat het om hoe we iets doen, of om wie mag beslissen?
4. Waar ontbreekt regie?	Bestuur en MT	45 min	Waar dragen teams afwegingen die niet van hen zijn?
5. Eerste diagnose	Bestuur en MT	60 min	Welk bouwblok krijgt als eerste aandacht?
6. Een besluit terugkijken	Regieoverleg of MT	45 min	Welke keteneffecten zagen we pas achteraf?
7. Een spannend moment terughalen	MT of regieoverleg	45 min	Welke rol ontbrak?
8. Kies je eerste stap	Bestuur of MT	20 min	Wat doen we eerst, wanneer en wie?

Over de auteur

Paul Ossewold adviseert schoolbesturen over digitale veiligheid, digitale vaardigheid en het doordacht inzetten van technologie. Hij werkt op het snijvlak van bestuur, onderwijs, organisatie en ICT, en richt zich vooral op de menselijke kant van digitalisering.



Hij stond vanaf 1987 voor de klas, stapte in 1999 over naar de ICT en werd uiteindelijk VP Digital Operations van een internationale onderneming. Sinds 2017 werkt hij zelfstandig voor het funderend onderwijs, als strategisch adviseur, programmamanager en coach. Zijn eerste opdracht in het onderwijs was een fusie in Zeeuws-Vlaanderen: vier scholen naar één ICT-omgeving, in driekwart jaar. Sindsdien werkte hij voor ruim zestig scholen aan meer dan dertig verandertrajecten, van ICT-harmonisatie en digitale geletterdheid tot de voorbereiding op het Normenkader IBP FO.

In zijn werk keert één gedachte steeds terug: digitalisering is zelden het echte probleem, onuitgesproken keuzes zijn dat wel. Dit e-boek past die gedachte toe op het leerlingvolgsysteem. Hij schrijft over onderwijs en digitalisering op ossewold.net en op LinkedIn.

Verder praten?

Herken je de onrust uit dit e-boek en wil je sparren over waar jullie instappen? Plan een gratis kennismaking van 45 minuten via ossewold.net/contact, of mail naar info@ossewold.net.