

## Masterclasses Opbrengstgericht Besturen

UITNODIGING



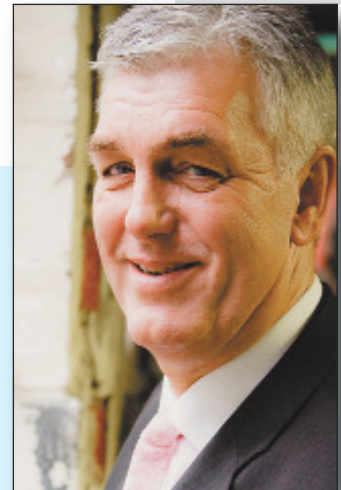
schooljaar 2010 - 2011

# Inhoud



	pag.
<b>Welkom</b>	3
<b>Overzicht masterclasses</b>	4
<b>Beschrijvingen masterclasses</b>	5
<b>Informatie en inschrijven</b>	11
<b>Colofon</b>	12

# Welkom



Geachte collega,

Besturen worden de laatste jaren meer en meer aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. Dit is nieuw voor veel bestuurders en in zekere zin een cultuuromslag. En besturen doen ertoe; besturen hebben grote invloed op de kwaliteit van het onderwijs op hun scholen.

De PO-Raad/Projectbureau Kwaliteit organiseren in het schooljaar 2010/2011 een programma van masterclasses 'Opbrengstgericht besturen'. De masterclasses zijn gericht op de vraag hoe bestuurders actief onderwijskundige leiding kunnen geven en opbrengstgegevens kunnen gebruiken om het onderwijs in de basisvaardigheden duurzaam te verbeteren en te borgen. Er wordt aandacht besteed aan zaken als:

- het focussen van bestuurders op kwaliteit en opbrengsten;
- het ontwikkelen van een lerende en opbrengstgerichte cultuur waarbij opbrengstgegevens onderwijsprocessen gaan sturen;
- het leggen van verbindingen met beleidsoperaties zoals referentieniveaus, good governance, kwaliteitszorg en passend onderwijs.

De onderwerpen hebben een directe relatie met de alledaagse bestuurspraktijk. Veel uitvoerders van de masterclasses zijn landelijk actief betrokken bij de verbetertrajecten.

Wij zien uw aanmelding tegemoet!

Roel Weener

Algemeen projectleider Projectbureau Kwaliteit

# Overzicht masterclasses

nr	Masterclass	Master(s)	datum	van/tot
01	Opbrengstgericht werken: waar staat u	Jaap van Gilst & Peter van Leeuwen & Jos van der Pluijm & Petra Heegsma	vrijdag 5 november 2010	10.00-13.00 uur
02	Opbrengstgericht werken en kennis van de voorwaarden	Petra Heegsma & Sicco Baas	vrijdag 26 november 2010	10.00-16.00 uur
03	Opbrengstgericht werken en het volgen van scholen	Guuske Ledoux	vrijdag 10 december 2010	10.00-13.00 uur
04	Opbrengstgericht werken en prestatie management	Otto Meulenbeek	vrijdag 14 januari 2011	10.00-13.00 uur
05	Opbrengstgericht werken en leiderschap	Jeroen Imants & Peter van Leeuwen	vrijdag 4 februari 2011	10.00-16.00 uur
06	Aan de slag met opbrengstgericht werken in een lerende cultuur	Marcel Bogaarts & Jan van Iwaarden	vrijdag 25 februari 2011	10.00-16.00 uur
07	Opbrengstgericht werken en een onderzoeksgerichte cultuur	Meta Kruger & Inge Andersen	vrijdag 11 maart 2011	10.00-16.00 uur
08	Referentieniveaus en Kansen voor Onderwijs	Ria van de Vorle & Anneke Noteboom	donderdag 24 maart 2011	10.00-16.00 uur
09	Opbrengstgericht werken, communicatie en besluitvorming	Peter van Leeuwen & Monique Rosens	vrijdag 1 april 2011	10.00-16.00 uur
10	Opbrengstgericht werken en het bewaken van de kwaliteit	Cor Hoffmans	vrijdag 22 april 2011	10.00-16.00 uur
11	Opbrengstgericht werken in zwakke en zeer zwakke scholen	Anneke van der Linde	donderdag 19 mei 2011	10.00-16.00 uur

# Beschrijvingen masterclasses

01

## Opbrengstgericht werken: waar staat u

*Uitvoerders: Jaap van Gilst (CPS), Peter van Leeuwen (Van Leeuwen Consultancy), Jos van der Pluijm (Projectbureau Kwaliteit) en Petra Heegsma (Hoffmans en Heegsma)*  
*Datum en tijd: vrijdag 5 november 2010, 10.00 - 13.00 uur*  
*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Als start van de serie masterclasses biedt de PO Raad/Projectbureau Kwaliteit de mogelijkheid tot een positiebepaling. Begonnen wordt met een overzicht van de belangrijkste aspecten van opbrengstgericht werken. Vervolgens wordt aan de hand van een scan in kaart gebracht waar uw bestuur staat op het gebied van opbrengstgericht werken. Daarbij wordt gekeken naar thema's als visie, besturingsfilosofie, kennis, sturing, cultuur, samenhang en kwaliteitszorg. Gedurende de masterclass worden deze thema's nader verkend. De dag eindigt met het opstellen van een eigen werkagenda aan de hand waarvan u binnen uw eigen organisatie aan het werk kunt met opbrengstgericht werken.

02

## Opbrengstgericht werken en kennis van de voorwaarden

*Uitvoerders: Petra Heegsma (Hoffmans en Heegsma) en Sicco Baas (MenO groep)*  
*Datum en tijd: vrijdag 26 november 2010, 10.00 - 16.00 uur*  
*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Opbrengstgericht werken veronderstelt dat de bestuurder uitspraken doet over wat het bestuur verstaat onder een 'goede kwaliteit' van de scholen. Dat betekent dat een bestuur doelen en normen moet stellen en moet kunnen inschatten welke doelstellingen realistisch zijn.

Daarvoor is een antwoord nodig op vragen als: Wat zijn landelijke kengetallen op het gebied van taal/lezen en rekenen? Wat zijn cruciale aspecten (zoals onderwijstijd, leermiddelen, effectieve instructie, convergente differentiatie) voor effectief onderwijs op het gebied van rekenen en taal? Wat is de beginsituatie op onze scholen? Welke mogelijkheden hebben de scholen van ons bestuur, de schoolleiders en de teams?

In deze masterclass worden informatie, handreikingen, methodieken, instrumenten en praktijkvoorbeelden besproken waarmee u als bestuurder meer kennis krijgt over de voorwaarden van opbrengstgericht werken.

03

## Opbrengstgericht werken en het volgen van scholen

*Uitvoerder: Guuske Ledoux (Kohnstamm)*  
*Datum en tijd: vrijdag 10 december 2010, 10.00 - 13.00 uur*  
*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

In deze masterclass ligt het accent op informatieoverdracht. De vraag staat centraal hoe vanuit bestuurlijk perspectief scholen gevolgd kunnen worden. Daarbij gaan we in op het stellen van doelen en normen en op evalueren. Onderwerpen die onder meer aan de orde komen:

- het stellen van realistische doelen voor de scholen op het gebied van de basisvaardigheden;
- voor- en nadelen van het gebruik van centrale leerstandaarden of indicatoren;
- het vergelijken van toetsresultaten van de scholen door de tijd en met elkaar;
- noodzakelijke toetsgegevens;
- te trekken welke conclusies op grond van toetsgegevens.

Daarnaast gaan we in op de vraag hoe met de school over deze onderwerpen een stimulerend gesprek gevoerd kan worden.

## Opbrengstgericht werken en prestatie management

*Uitvoerder: Otto Meulenbeek (Leerplein055)*

*Datum en tijd: vrijdag 14 januari 2011, 10.00 - 13.00 uur*

*Locatie: Hotel De Biltse Hoeek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Opbrengstgericht werken staat niet op zichzelf. Het is een middel om de kwaliteit van het onderwijs in de klas te verbeteren. In de klas komt alles samen; daar wordt onderwijs gemaakt. Dat vraagt samenhang in beleid. In deze masterclass gaan we in op de vraag hoe samenhang te creëren en integraal beleid op te stellen. We kiezen hierbij voor prestatie management als basis. Bij prestatie management is altijd een vorm van contract- of resultaat management aan de orde. Daarbij worden tussen twee sturingsniveaus in de organisatie wederzijdse afspraken gemaakt over de te leveren prestaties. Dat kan op verschillende niveaus gebeuren:

- tussen het bestuur/raad van toezicht en de centrale directie/college van bestuur,
- tussen centrale directie en schoolleiders,
- tussen schoolleiders en leerkrachten, individueel of als team,
- ook met ouders (en leerlingen) kunnen contracten worden afgesloten.

Belangrijk is dat bij het vastleggen van prestatieafspraken en de daarbij behorende middelen, niet wordt bepaald hoe de resultaten worden behaald. Daarin is de schooldirectie of de leerkracht autonoom. Alleen het eindresultaat geldt en niet de wijze waarop het eindresultaat wordt bereikt. Bij tegenvallende resultaten wordt niet de verantwoordelijkheid door de ene contractpartner van de andere overgenomen, maar wordt besproken hoe alsnog de prestatieafpraak kan worden nagekomen en de verbetering kan worden gerealiseerd. Het managementcontract is dus een sturingsinstrument dat recht doet aan de verantwoordelijkheid van beide sturingsniveaus. Het leidt tot meer helderheid over wederzijdse verwachtingen en ook tot het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten.

## Opbrengstgericht werken en leiderschap

*Uitvoerders: Jeroen Imants (lector onderwijskundig leiderschap en opbrengstgericht werken, Hogeschool Edith Stein) & Peter van Leeuwen (Peter van Leeuwen Consultancy)*

*Datum en tijd: 4 februari 2011, 10.00 - 16.00 uur*

*Locatie: Hotel De Biltse Hoeek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

De focus op opbrengstgericht werken leidt tot een cultuuromslag in het primair onderwijs. Niet alleen op schoolniveau, maar ook bij besturen en bestuurders. Dit veronderstelt visie en een aanpak op bestuurlijk en schoolniveau. De cultuurverandering dient in de hele keten van het onderwijs gestalte te krijgen. Wat betekent opbrengstgericht werken voor de manier waarop bestuur en scholen werken? Hoe wordt inhoud en vorm gegeven aan de ketenbenadering, zodat er een goed samenspel is tussen bestuur, school en klas? Wat zijn taken en verantwoordelijkheden van de bestuurder en wat van de directeuren?

Om een antwoord op deze vragen te formuleren is het nodig systematisch na te denken over welke doelen je in welke scholen en in welke groepen wilt behalen, welke resultaten je feitelijk behaalt, hoe deze resultaten geanalyseerd en geïnterpreteerd moeten worden en welke consequenties je hieraan verbindt. Het bespreekbaar maken van leerlingresultaten gerelateerd aan het functioneren van scholen vraagt een andere manier van denken en handelen. De rol van de bestuurder is daarbij cruciaal. Hoe stelt de bestuurder zich op? Hoe benut je de veranderkracht van de scholen? Hoe borgt de bestuurder veranderingen?

## Aan de slag met opbrengstgericht werken in een lerende cultuur

*Uitvoerders: Marcel Bogaarts (Basalt/RPCZ) en Jan van Iwaarden (Basalt/RPCZ)*

*Datum en tijd: vrijdag 25 februari 2011, 10.00 - 16.00 uur*

*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Sturen op resultaat is ingrijpen in de processen! Deze conclusie trok het onderzoeksteam van de Amerikaanse onderwijsexpert Robert Marzano naar aanleiding van een meta-analyse over de invloed van besturen op de prestaties en de ontwikkeling van leerlingen in scholen.

In deze masterclass krijgt u handreikingen om te komen tot een opbrengstgerichte cultuur in uw scholen. Verbeteren van onderwijs is samen op reis gaan. Succesvolle routes en ingrediënten om opbrengstgericht te besturen komen tijdens deze dag aan de orde, waarbij we informatie uit onderzoek spiegelen aan uw praktijk. U krijgt inzicht in de rollen van bestuurder(s), (onderwijskundig) schoolleiders en/of veranderaars in het systeem. Op welke manier wordt het leren in de organisatie gestimuleerd en ontstaat een professionele leergemeenschap met reflectie en dialoog op alle niveaus? U gaat naar huis met een ontwikkelkader en een overzicht van aandachtspunten en ingrediënten voor het creëren van uw eigen opbrengstgerichte cultuur.

## Opbrengstgericht werken en een onderzoeksgerichte cultuur

*Uitvoerders: Meta Kruger (Lector Leiderschap in het Onderwijs bij Penta Nova) en Inge Andersen (NSA)*

*Datum en tijd: vrijdag 11 maart 2011, 10.00 - 16.00 uur*

*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Opbrengstgericht werken veronderstelt dat in de organisatie cyclisch en systematisch wordt geleerd van de leeropbrengsten. Opbrengstgericht werken betekent ook dat schoolleiders samen met het team onderzoeksgegevens gebruiken voor het nemen van beslissingen over het onderwijs op schoolniveau. Dit vraagt om een onderzoekende cultuur en onderzoeksmatig leiderschap. In de onderzoekende school gaat het dus om het benutten van data voor school- en onderwijsontwikkeling. Schoolleiders staan voor de taak om een professionele leergemeenschap met een onderzoekende cultuur te creëren in hun scholen.

Hoe ondersteun je deze ontwikkelingen als bestuur? Hoe kunnen besturen het leren in de organisatie stimuleren en ervoor zorgen dat er een professionele leergemeenschap met onderzoek, reflectie en dialoog op alle niveaus ontstaat? In deze masterclass wordt geprobeerd op deze vragen een antwoord te vinden. Daarbij wordt ingegaan op drie essentiële ingrediënten: ten eerste de persoonlijke capaciteit om onderzoeksmatig te denken en handelen; ten tweede de interpersoonlijke capaciteit om praktijkonderzoek en het collectief leren van data te stimuleren en ten derde de organisatorische capaciteit om samen het onderzoeken en leren te organiseren.

## Referentieniveaus en kansen voor onderwijs

*Uitvoerders: Ria van de Vorle (SLO) en Anneke Noteboom (SLO)*

*Datum en tijd: donderdag 24 maart 2011, 10.00 - 16.00 uur*

*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

In de referentieniveaus is vastgelegd wat leerlingen op verschillende momenten in het onderwijsstelsel moeten kennen en kunnen op het gebied van taal en rekenen. Deze referentieniveaus treden op 1 augustus 2010 wettelijk in werking. De Expertgroep Doorlopende Leerlijnen Taal en Rekenen heeft vier niveaus voor taal en rekenen beschreven. Het doel van deze niveaus is de taal- en rekenvaardigheid van leerlingen op een hoger plan te brengen, en de drempels (overgangen) tussen onderwijstypen weg te nemen en daarmee voor een doorlopende leerlijn zorgen. Leerlingen kunnen dankzij de niveaubeschrijvingen beter ingedeeld, gevolgd en gestimuleerd worden door leraren. De vier taal- en rekenniveaus zijn te gebruiken in het hele onderwijsstelsel, zowel in primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs als hoger onderwijs. Hierdoor kunnen de niveaus als referentiepunt dienen bij de overgang van bijvoorbeeld PO naar VO.

In deze masterclass krijgt u informatie over de ontwikkelingen rond de referentieniveaus taal en rekenen en richten we ons op de invoering van het referentiekader en wat dit betekent voor besturen, scholen, leraren en leerlingen binnen het basisonderwijs. De ontwikkelingen rond opbrengstgericht werken en de referentieniveaus bieden volop mogelijkheden voor scholen om hun onderwijs te verbeteren. Besturen krijgen kansen dit te stimuleren en te ondersteunen.

Naast algemene informatie over de invoering van de referentieniveaus (verzorgd door SLO), wordt er apart aandacht besteed aan de referentieniveaus rekenen (door APS) en aan de referentieniveaus taal (door Expertisecentrum Nederlands) tijdens deze Masterclass.

## Opbrengstgericht werken, communicatie en besluitvorming

*Uitvoerders: Peter van Leeuwen (Van Leeuwen Consultancy) en Monique Rosens (Stichting Consent Enschede)*

*Datum en tijd: 1 april 2011, 10.00-16.00 uur*

*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Op welke manier kunnen leerlingresultaten een plaats krijgen in een Managementrapportage (MARAP), gerelateerd worden aan de andere indicatoren van zo'n rapportage en hoe kan daar in de praktijk mee om worden gegaan. Dat is minder eenvoudig dan het lijkt. De belangrijkste valkuilen op een rij:

- Een cultuurtraject kan niet slagen als de bestuurder niet in staat is haar of zijn persoonlijke waarden te formuleren en uit te dragen. Voorbeeldgedrag is essentieel.
- Ieder cultuurtraject strandt als de medewerkers geen inbreng hebben gehad in de formulering van de gewenste cultuur.
- Een cultuurtraject kan niet slagen als de nieuwe waarden niet vertaald worden in SMART geformuleerde normen die concreet genoeg zijn om eenduidig te meten en op grond van de resultaten te kunnen handelen.
- Een cultuurtraject wordt niet uitgevoerd op de werkvloer als alle medewerkers zich niet persoonlijk geïnteresseerd voelen aan de nieuwe waarden en normen.

Deze vier aspecten leveren gaan over communicatie en besluitvorming met als doel de gewenste doelen in de hele organisatie te behalen. Deze masterclass laat de deelnemers kennis maken met de socratische besluitvorming en het oefenen hiermee. Tevens biedt de masterclass een handvat om de betrokkenheid bij besluitvorming sterk te vergroten waardoor afspraak inderdaad afspraak wordt. De deelnemers krijgen veel ruimte om te oefenen met de voorbeelden en adviezen.

## Opbrengstgericht werken en het bewaken van de kwaliteit

*Uitvoerder: Cor Hoffmans (Hoffmans en Heegsma)*

*Datum en tijd: 22 april 2011, 10.00 - 16.00*

*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Schoolbesturen zijn formeel verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Ze worden daar ook op aangesproken door inspectie, ouders en andere stakeholders. De bestuurder is verantwoordelijk voor de te nemen maatregelen om de kwaliteit van het onderwijs op een voldoende niveau te houden of zo nodig te brengen. 'Besturen op afstand' is daarmee tot een einde gekomen. De bestuurder kan niet langer de schooldirecteur naar voren schuiven als het gaat om de eindverantwoordelijkheid voor de onderwijsresultaten. Opbrengstgericht werken maakt met andere woorden deel uit van good governance.

In deze masterclass wordt ingegaan op de vraag hoe opbrengstgericht werken een plaats krijgt in het governancebeleid van het bestuur. Hoe is het gerelateerd aan het kwaliteitsbeleid, aan early warning, aan horizontale en verticale verantwoording? Op welke manier wordt de Raad van Toezicht hierin betrokken?

In deze masterclass gaan we aan de slag met relevante ken- en stuurgetallen voor bestuurders, en besteden wij aandacht aan vormen van interne en externe auditing en aan resultaatgerichte gesprekken.

## Opbrengstgericht werken in zwakke en zeer zwakke scholen

*Uitvoerder: Anneke van der Linde (projectleider Goed worden, goed blijven, PO-Raad)*

*Datum en tijd: donderdag 19 mei 2011, 10.00 - 16.00 uur*

*Locatie: Hotel De Biltsche Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt*

Scholen die door de inspectie als zwak of zeer zwak worden getypeerd scoren qua leerlingenresultaten over meerdere jaren slechter dan mag worden verwacht gezien de populatie. Wanneer merkt de inspectie scholen aan als zwak en zeer zwak? Hoe werkt het toezichtskader om tot die beoordeling te komen? Welke instrumenten zijn er op dit moment (vroegsignalering) om tijdig in de gaten te krijgen dat een school afglijdt tot een zwakke of zeer zwakke school? Wat zijn interventies die ertoe doen op bestuurs- en schoolniveau om de leerlingenresultaten en in brede zin de kwaliteit van het onderwijs en teamfunctioneren te verbeteren? Wat kun je doen als bestuurder om te voorkomen en om te verbeteren?

# Informatie en inschrijven

## Bestemd voor

voorzitters en leden van colleges van bestuur, algemene directies en bovenschoolse managers.

## Datum en tijd

De data en tijden waarop de masterclasses plaatsvinden zijn vermeld bij de omschrijving van de masterclass.

## Locatie

Hotel De Biltse Hoek, De Holle Bilt 1, 3732 HM De Bilt.

## Deelnamekosten

De deelnemers aan de masterclasses betalen een vergoeding voor catering en materiaal van € 50 per persoon per masterclass.

## Inschrijving

Inschrijven kan uitsluitend individueel online via [www.deelnameregistratie.nl](http://www.deelnameregistratie.nl). Maak uw inschrijving definitief met de knop 'ok+verzenden' onderaan stap 5 en u ontvangt aansluitend een mailbevestiging met de gegevens van uw aanmelding.

Neem direct contact op met de deelnameregistratie indien de mailbevestiging uitblijft.

## Informatie

Voor vragen over uw inschrijving kunt u terecht bij de deelnameregistratie, telefoon **036 -5331941** of email [pk@deelnameregistratie.nl](mailto:pk@deelnameregistratie.nl).

Voor inhoudelijke informatie over opbrengstgericht werken kunt u terecht op [www.schoolaanzet.nl](http://www.schoolaanzet.nl).

## Extra aanbod

Aan besturen die een selectie van drie verschillende masterclasses reserveren biedt de PO-Raad twee dagdelen ondersteuning aan op de werkplek. Deze ondersteuning wordt in overleg met het bestuur en de adviseur ingevuld.

Door het aanvinken van 'Aanbod PO Raad' in tenminste drie of meer van uw inschrijvingen maakt u kenbaar dat u hiervoor in aanmerking wilt komen.

## Tip

Indien u persoonlijk voor meerdere masterclasses wilt inschrijven kunt u als volgt te werk gaan:

na het voltooien van de eerste inschrijving ontvangt u automatisch een mailbericht met de titel 'Uw deelnameregistratie account'. Hierin treft u uw wachtwoord en gebruikersnaam waarmee u kunt inloggen op [www.deelnameregistratie.nl](http://www.deelnameregistratie.nl). Nadat u bent ingelogd kunt u gemakkelijk uw vervolginsschrijvingen doen waarbij uw naam- en adresgegevens al staan ingevuld zodat u die niet voor elke nieuwe masterclass opnieuw hoeft in te voeren.

