



Competentiekringen en opbrengstgericht werken

1. Versterking kwaliteit bestuur en management in het primair onderwijs

De kwaliteitsagenda *Scholen voor morgen* heeft als een van de speerpunten het verbeteren van de prestaties op de basisvaardigheden taal, lezen en rekenen. Daarbij is de veronderstelling dat de kwaliteit van het primair proces beter wordt als bestuur en schoolleiding leren van de ontwikkeling van leerprestaties van leerlingen en dat zij door het analyseren van de tussentijdse en eindopbrengsten leren wat er goed gaat en wat er beter kan. Dat is de reden voor het project Versterken Opbrengstgericht werken door bestuur en management.

Het gaat bij dit project om vragen als: wat is opbrengstgericht werken precies, hoe kan dat vanuit de verschillende verantwoordelijkheden van bestuurder en schoolleider worden ingevuld, welke instrumenten en hulpmiddelen zijn beschikbaar, hoe wordt een goede analyse uitgevoerd, hoe voeren bestuurders het gesprek met de schoolleiders, hoe doen schoolleiders dat met hun teams, wat zijn de vervolgstappen als is vastgesteld wat goed gaat en wat beter kan enz. Hierbij zijn governance en duurzaamheid sleutelbegrippen.

Er zijn in totaal tachtig besturen met hun scholen uitgenodigd om drie jaar lang te werken aan een traject dat is gericht op het verwezenlijken van de doelen verbeteren, versterken en duurzaam implementeren van het opbrengstgericht werken binnen hun organisatie. Binnen het project wordt veel ruimte geboden voor een eigen invulling.

Er worden ervaringen opgedaan en kennis wordt ontwikkeld en overgedragen. Jaarlijks voert SCO Kohnstamm een landelijke monitor uit naar de voortgang binnen de projecten. Daarnaast moeten de deelnemende besturen gedurende de projectperiode aan een vorm van zelfevaluatie doen. Het gebruik van de hiervoor door de NSA ontwikkelde systematiek wordt gestimuleerd door een financiële incentive. Het is aan de besturen en hun scholen te bepalen of ze van deze aanpak gebruik maken.

2. De NSA-systematiek: competentiekringen

De NSA heeft, in samenwerking met scholen, schoolbesturen en schoolleiders-opleidingen een werkwijze ontwikkeld die schoolleiders in staat stelt om van elkaar te leren en daarmee beter vorm te geven aan de eigen professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van de school. Het gaat om een aanpak waarbij relatieve buitenstaanders de school bezoeken om de schoolleider een spiegel voor te houden. Er worden kleine groepen gevormd (competentiekringen) waarbinnen schoolleiders elkaar feedback geven, mede op basis van het NSA competentieprofiel. De groepen bestaan uit drie tot vier schoolleiders. De NSA pleit voor het samenstellen van groepen over besturen heen, maar binnen het

project “Opbrengstgericht werken” kan de visitatie indien gewenst ook binnen het eigen bestuur worden georganiseerd.

Competentiekringen zijn professionele ontmoetingen waarbinnen systematisch gereflecteerd wordt op het professioneel handelen en de professionele ontwikkeling, met behulp van de ogen en oren van andere schoolleiders. Binnen vooraf gestelde kaders¹ wordt de school kritisch bevraagd en geven de collega’s kritische, opbouwende feedback op in ieder geval vier hoofdpunten:

- Het leiding geven aan schoolontwikkeling (vanuit een duidelijke visie systematisch, cyclisch en geïntegreerd werken)
- Het organiseren en stimuleren van kennisdeling en samenwerking in de school
- Het stimuleren/inspireren van individuele medewerkers
- Het samenwerken met de omgeving/stakeholders.

Deze vier peilers worden zoveel mogelijk in onderlinge samenhang bekeken. Vertrekpunt daarbij is de eigen ontwikkelvraag van de schoolleider. Het formuleren van de ontwikkelvraag gebeurt mede op basis van de analyse van de eigen praktijk zoals die in de voorbereidende fase van het project “Opbrengstgericht werken” vorm heeft gekregen. Er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij instrumenten en activiteiten die de deelnemers in hun eigen praktijk al gebruiken/uitvoeren. Dit om dubbel werk te voorkomen!

Opbrengstgericht werken komt in de werkwijze op verschillende manieren terug:

1. Deelnemers kiezen een visitatieonderwerp op basis van de ontwikkelingen in de school. Daarbij wordt een koppeling gemaakt tussen opbrengstgegevens, verbeteronderwerpen en succesmaten.
3. De kwaliteit van de geformuleerde succesmaten is één van de aandachtspunten bij de visitatie.
4. Op basis van de eerste visitatieronde worden aandachtspunten en succesmaten voor de volgende periode geformuleerd. Deelnemende schoolleiders worden na afloop van het visitatiebezoek gevraagd aan te geven wat zij gaan doen met de opgedane inzichten als het gaat om activiteiten t.b.v. de school en activiteiten t.a.v. eigen professionalisering.
5. Tijdens het follow-up bezoek wordt gekeken in hoeverre de nagestreefde doelen (in termen van de geformuleerde succesmaten) ook daadwerkelijk zijn behaald. Op basis daarvan worden weer aandachtspunten voor de vervolperiode geformuleerd.

3. Cyclus

Binnen het project “Opbrengstgericht leiderschap” is er een cyclus van drie jaar. Na een startbijeenkomst bezoekt men elkaar in het eerste jaar voor de eerste keer. Dit houdt in dat men in die periode één keer optreedt als gastheer/gastvrouw en twee keer op bezoek gaat bij een collega-schoolleider. Hierna volgt een jaar waarin de schoolleiders de verkregen feedback in de praktijk gaan brengen. In de tweede helft van dit jaar is er een tussentijdse begeleidingsbijeenkomst waarin vooruitgebleekt wordt naar de follow-up fase. In het laatste jaar van de cyclus volgt de tweede ronde bezoeken (follow-up). Het geheel wordt afgesloten met een eindbijeenkomst.

In schema ziet dit er als volgt uit:

¹ Het inhoudelijk kader richt zich op integratie van onderwijskundig beleid, kwaliteitszorg en personeelsbeleid en is in overleg met het veld ontwikkeld door de NSA, mede op basis van literatuur en onderzoek.

projectcyclus		
Eerste jaar	Tweede jaar	Derde jaar
S Eerste ronde bezoeken	B	E Follow-up bezoeken

S= startbijeenkomst, B=begeleidingsbijeenkomst, E=eindbijeenkomst

De tijdstippen van de drie bijeenkomsten worden in overleg met het bestuur/de besturen bepaald.

Na de projectperiode kunt u blijven deelnemen aan de onderlinge visitatie van de NSA. U treedt dan toe tot de reguliere cyclus voor NSA leden die telkens vier jaar duurt:

Eerste cyclus				oogsten	Vervolgcyclus			
Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
S Eerste ronde bezoeken	B	E Follow-up bezoeken			S Eerste ronde bezoeken	B	E Follow-up bezoeken	

S= Startbijeenkomst , B=begeleidingsbijeenkomst, E =eindbijeenkomst

4. Ondersteuning

In overleg met het bestuur vinden er drie begeleide bijeenkomsten plaats: een startbijeenkomst, een tussentijdse bijeenkomst en een eindbijeenkomst. Tevens is er een ondersteunende website met helpdesk. Via de website kunnen materialen worden uitgewisseld en gedownload, en kunnen tussentijds vragen worden gesteld. Voor elke stap in het traject zijn bovendien ondersteunende materialen ontwikkeld.

Overzicht hulpmiddelen/instrumenten

Onderdeel A : Formuleren ontwikkelvraag (Zelfonderzoek)

Ondersteunende materialen :

- * richtinggevende vragen voor beschrijving van de (rol van de schoolleider bij) schoolontwikkeling tot op heden en beoogd vervolg.
- * digitaal 360 graden-feedback-instrument rond NSA-competenties.
- * ondersteunende vragen bij het formuleren van visitatieonderwerp en eigen feedback-vraag
- * ondersteunende gespreksrichtlijn voor het in groepsverband bespreken van de zelfanalyse en het maken van procesafspraken.

Onderdeel B: Visitatie

* Feedbackwijzers: richtinggevende vragen, gebaseerd op inhoudelijk kader en geordend naar vier perspectieven:

- *Vanuit een duidelijke visie systematisch, cyclisch en geïntegreerd werken*

- *Organiseren en stimuleren van kennisdeling en samenwerking*
- *Stimuleren/inspireren van individuele medewerkers*
- *Samenwerken met omgeving/stakeholders*

Overige materialen:

- *ondersteunende gespreksrichtlijn voor evaluatief eindgesprek
- *rapportage-format voor ontvangende schoolleider
- *rapportage-format voor bezoekende schoolleider
- *Ondersteunende website met helpdesk

5. Overeenkomst

Deelnemende schoolleiders en besturen ondertekenen een “overeenkomst competentiekringen” waarin het volgende is opgenomen:

1. Bereidheid om kennis, inzichten en praktijken met elkaar te delen.
2. Bereidheid om constructief kritische feedback te geven, te ontvangen en te vertalen in handelen.
3. Deelnemers zijn bereid om mee te werken aan wetenschappelijk onderzoek.
4. De schoolleider vertaalt de verkregen feedback in concrete acties die kort worden beschreven in een bij de NSA in te leveren document(actieplan) . De documenten worden door de NSA vertrouwelijk behandeld en alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden (geanonimiseerd).
5. De deelnemende schoolleiders verplichten zich tot het initiatief om de resultaten te bespreken met hun leidinggevenden in het kader van hun professionele ontwikkeling.
6. Schoolbesturen/bovenschools managers gebruiken de aldus verkregen informatie in het kader van professionele ontwikkeling, en dus niet ter beoordeling.
7. Deelnemende schoolleiders zijn aanwezig bij begeleiding- en evaluatiebijeenkomsten.

Heeft u nog vragen dan kunt u contact opnemen met Inge Andersen, wetenschappelijk medewerker van de NSA. Email: i.andersen@nsa.nl