

De Brink, Centrum voor Leiderschap voor het Primair Onderwijs

Plan van aanpak¹

NSA
Utrecht, 8 oktober 2006

¹ Voorlopig wordt nog gekozen voor de werktitel 'De Brink'. Bij de start wordt de definitieve naam gepresenteerd.

Verbind leiders om leiderschap te ontwikkelen *'Connect leaders to improve leadership'*

1 Vooraf

De NSA heeft van OCW een subsidie gekregen om de start voor te bereiden van De Brink, centrum voor leiderschap voor het primair onderwijs. Het doel van die startsubsidie is het opstellen van een plan van aanpak aan de hand waarvan De Brink feitelijk wordt opgericht en kan gaan functioneren. Als middel is gekozen voor een kwartiermakermodel, waarin alle activiteiten worden ondernomen die nodig zijn om het plan van aanpak op te stellen en De Brink te laten starten.

Het kwartier maken is nagenoeg afgerond. In dit plan van aanpak wordt beschreven op welke wijze De Brink gestart en gerealiseerd kan worden. Het plan kent de volgende opbouw. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de ontwikkelingen die gaande zijn in het primair onderwijs, de betekenis daarvan voor leiderschap en de rol die De Brink daarin gaat spelen. Het hoofdstuk eindigt met een formulering van de missie van De Brink en de ambities die De Brink heeft. Hoofdstuk 3 beschrijft de positionering van De Brink binnen de bestaande infrastructuur van het primair onderwijs. Aan de orde komen de schoolleiders en hun bevoegde gezagen, de onderwijsorganisaties en de educatieve infrastructuur. Ook wordt aandacht besteed aan het draagvlak dat het initiatief heeft bij deze actoren. Hoofdstuk 4 concretiseert De Brink. Er wordt ingegaan op de bestuurlijke en organisatorische constructie, op de wijze waarop De Brink zowel centraal als regionaal haar rol gaat invullen, op de activiteiten van De Brink en de wijze van programmering, de huisvesting en de bekostiging. In hoofdstuk 5 wordt tot slot een ontwikkelingsperspectief, inclusief tijdspad, geschetst.

2 Waarom De Brink

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de context waarbinnen de oprichting van De Brink plaatsvindt. Om te beginnen wordt aandacht besteed aan een aantal belangrijke veranderingen in het primair onderwijs en de gevolgen die dat heeft voor het leiderschap van de schoolleider. Hierbij wordt de relatie gelegd met de Wet BIO en de competenties die de NSA met de beroepsgroep heeft opgesteld. Ook de verplichtingen die voortvloeien uit het *Convenant professionalisering en begeleiding van onderwijspersoneel in PO en VO* komen hier aan de orde.

De Brink kan in al deze ontwikkelingen een rol spelen. Het is een centrum waar kennis op het gebied van leiderschap en die van belang is voor (bovenschoolse) schoolleiders in het primair onderwijs samenkomen. Het bundelen en verspreiden van kennis veronderstelt een bepaalde manier van werken en organiseren. Kennisgemeenschappen ontstaan niet vanzelf, maar vragen om doordachte investering.

Op grond van de context waarin De Brink tot stand komt en de ontwikkeling van een kennisgemeenschap wordt een missie voor De Brink geformuleerd. Deze missie is dragend voor de verdere uitwerking van vorm en inhoud van De Brink. Op grond van de missie worden vervolgens op hoofdlijnen ambities geformuleerd die De Brink de komende jaren wil realiseren.

2.1 De schoolleider is cruciaal

Het primair onderwijs verandert. De overheid treedt terug en besturen en hun scholen krijgen meer autonomie. Parallel aan die autonomie wordt van hen verwacht dat ze verantwoording afleggen over de wijze waarop ze de ruimte invullen. Die vergroting van autonomie vindt plaats op verschillende terreinen. Ter illustratie: op financieel gebied krijgen scholen te maken met lump sum, op het gebied van leerlingenzorg komt de zorgplicht eraan, het convenant professionalisering en begeleiding van onderwijspersoneel vergroot de ruimte voor het bevoegd gezag om de professionaliteit van het eigen personeel te vergroten en schoolbesturen krijgen de verantwoordelijkheid zelf vorm en inhoud te geven aan hun ontwikkeling en vernieuwing. Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor een goede benutting van die ruimte. De praktijk leert dat het vaak de schoolleider is die op schoolniveau en de bovenschoolse manager die op bestuursniveau invulling geeft aan de autonomie.

Deze ontwikkelingen hebben consequenties voor de schoolleider. Ook weer ter illustratie:²

- een bij de visie en de financiële mogelijkheden passend personeelsbeleid voeren: bepalen van benodigde functies, wervings- en selectiebeleid, scholingsbeleid, begeleiding van beginnende leerkrachten, intervisie, functioneringsbeleid, seniorenbeleid e.d.
- in samenspraak met hun bestuur een eigen financieel beleid voeren, wat betreft inzet personeel, leermiddelen, scholing, begeleiding
- leiding geven aan een lerende organisatie, dat wil zeggen bevorderen van een leercultuur in het team, competenties van teamleden naar behoefte verder ontwikkelen, coachen en stimuleren van personeel
- zelf bepalen op welke gebieden en in welke richting de school zich verder moet ontwikkelen (verbeteren, innoveren), een innovatieplan kunnen opstellen
- innovaties kunnen sturen: adoptie, implementatie, consolidatie (borging)
- op basis van eigen visie en innovatieplannen kunnen bepalen welke begeleiding en scholing gewenst is en wie dat kan leveren
- samenwerken met externe instanties, lokale sociale kaart kennen, bereid zijn tot afstemming en overleg (minimaal met oog op leerlingenzorg, maximaal indien brede school)
- samenwerken in regionale convenanten met opleiders in het kader van personeelsvoorziening en opleiden in de school
- resultaatgericht en evaluatiegericht werken, verzamelen van gegevens waarmee resultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt
- systematische kwaliteitszorg uitvoeren: schooldiagnose kunnen uitvoeren, verbeterplan kunnen opstellen, verbeteringen kunnen evalueren, nieuw beleid maken (PDCA cyclus)
- inspelen op behoeften van/omgaan met ouders

Kortom, van de schoolleider wordt veel verwacht. Hij of zij is bepalend voor het initiëren of juist tegenhouden van vernieuwingen. In de praktijk blijkt dat veel schoolleiders de nieuwe eisen die aan hen worden gesteld nog niet goed kunnen invullen. Ze hebben de vaardigheden niet om de doelen die hen voor ogen staan te realiseren in hun school. Vaak haken ze af na een aantal teleurstellende ervaringen. Het gevolg is dat veel schoolleiders hebben geleerd te bukken en te ontwijken bij nieuwe eisen die aan het onderwijs worden gesteld. Handhaven van status quo en overleven zijn vaak belangrijker dan echt vernieuwen of veranderen.

² Zie het overzicht in Eck, E. van, G. Ledoux en I. van der Veen (2006). *Variatie in leidinggevend in het primair onderwijs. Rapportage voor De Brink*. (concept). Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

De veranderende context waar het primair onderwijs zich momenteel in bevindt, vraagt om duurzame verandering in de school. Bij duurzaam veranderen gaat het niet om technische routinematige veranderingen, maar juist om nieuwe innovatieve veranderingen. Om die te realiseren zijn hoogwaardige professionals en een zelfbewuste sector noodzakelijk. Daarbij gaat het minder om managen en meer om leiding geven. Dat vraagt om leiderschap. De waarde en het belang van publiek bekostigd onderwijs voor de samenleving vraagt om een herwaardering die ook moet worden uitgedragen. Dat betekent dat een stevige investering in leiderschap noodzakelijk is met als centrale doelstelling de kwaliteit van het primair onderwijs te verhogen.

2.2 Competenties en professionalisering

NSA-competentieprofiel

De wet BIO legt de verantwoordelijkheid voor het formuleren van bekwaamheidseisen bij de beroepsgroep zelf. De NSA heeft voor de schoolleiders het voortouw genomen³ en een profiel opgesteld. Onderwijskundig leiderschap vormt de kern. Er dient ten eerste *persoonlijke effectiviteit* ontwikkeld te worden. Dit omvat vier elementen:

- Competent in zelfsturing
- Intrapersoonlijk competent
- Competent in het aansturen van professionals
- Interpersoonlijk competent.

Het gaat hierbij om bewustwording van de eigen opvattingen over goed onderwijs, een goede school en goed leiderschap, het ontwikkelen van de noodzakelijke informatieverwerkende, probleemoplossende, communicatieve en sociale competenties en aan het leren aansturen van professionals in het primair onderwijs.

Onderwijskundig leiderschap betreft meer dan het primaire proces, de kernactiviteit onderwijs geven. De andere werkzaamheden van leidinggevende aard leggen een verbinding tussen het primaire proces, de schoolorganisatie waarbinnen dit proces plaatsvindt en de omgeving waar de school deel van uitmaakt. Naast persoonlijke effectiviteit is, ten tweede, *organisatie-effectiviteit* van belang. De NSA onderscheidt hier:

- Competent in het ontwikkelen, aansturen en begeleiden van het primaire proces
- Competent in organisatieontwikkeling
- Competent in organisatiebeleid en –beheer
- Competent in onderwijsondernemerschap.

De acht bekwaamheidseisen voor de werkzaamheden van leidinggevende aard in het primair onderwijs zijn uitgewerkt in gedragsindicatoren. Deze competenties en bekwaamheidseisen vormen een belangrijke basis voor het formuleren van inhoud van professionalisering en begeleidingstrajecten voor leidinggevend en dus ook voor de programmering van De Brink.

Convenant professionalisering

Het initiatief van de beroepsgroep om De Brink te starten, anticipeert op de huidige ontwikkelingen in het primair onderwijs. Goed leiderschap is noodzaak om de sector een stap naar voren te laten maken. Het belang van goed leiderschap in het primair onderwijs wordt breed onderkend. Dat blijkt onder andere ook uit het *Convenant professionalisering en begeleiding van onderwijspersoneel in PO en VO*. Dit convenant is in juli 2006 getekend door OCW en de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in het onderwijs. In dit convenant wordt

³ NSA (2005). *Bekwaam zijn en bekwaam blijven; een aanvulling op de NSA-beroepsstandaard 2004-2005*. Utrecht: NSA.

expliciet aandacht besteed aan directeuren in het primair onderwijs. Het volgende streefdoel is in het convenant geformuleerd: *Partijen bevorderen dat directeuren in het primair onderwijs zich verder kunnen professionaliseren. Hiervoor worden onder meer de budgetten ingezet voor de gesubsidieerde opleidingen voor schoolleiders in het PO, welke budgetten vanaf 1 augustus 2006 gefaseerd worden overgeheveld naar de scholen in het PO. Partijen spreken in de CAO PO af dat indien een directeur zich heeft geprofessionaliseerd tot registerdirecteur PO, bij in aanmerking komt voor een tegemoetkoming voor registerdirecteuren PO. Dit betreft de directeuren die feitelijk zijn belast met de dagelijkse gang van zaken van de school en op de school de feitelijke organisatorische en onderwijskundige leiding hebben.*"

Ook hieruit blijkt de cruciale rol van leidinggevend en de noodzaak tot professionalisering. Het convenant richt zich op de registratie van directeuren. Daarvoor zijn middelen beschikbaar gesteld. De beroepsgroep wil met de NSA en De Brink, als centrum voor leiderschap, zorgdragen voor die professionalisering, zodat de noodzakelijke stap naar voren in de sector gemaakt kan worden.

NSA en De Brink

De emancipatie van de beroepsgroep door De Brink vindt niet plaats in een vacuüm. Er zijn vele organisaties die zich daarmee bezighouden. Een belangrijke partner van De Brink zal de NSA zijn. NSA en De Brink zijn complementair. De beroepsgroep stelt via de NSA de competenties en bekwaamheidseisen op en De Brink richt zich op het realiseren van deze competenties bij de beroepsgroep. NSA wil in samenspraak en samenwerking met de onderwijsorganisaties via De Brink invulling geven aan het streefdoel uit het convenant professionalisering. Niet als concurrent van bestaand aanbod, maar als bindende element, als centrum waar bestaande kennis over leiderschap wordt samengebracht, gedeeld en ontwikkeld.

2.3 De Brink als kenniscentrum

De Brink moet een kenniscentrum worden op het gebied van leiderschap in het primair onderwijs. In het rapport *De Brink, het nieuwste platform voor schoolleiders*⁴ wordt een overzicht gegeven van kenmerken van een kenniscentrum. Een kenniscentrum is een plaats:

- waar kennis wordt geactiveerd (het 'zichtbaar' maken van de in de organisatie al aanwezige kennis, zowel de expliciete als de impliciete; en het ervoor zorgen dat voor de organisatie noodzakelijke kennis uit buiten de organisatie liggende bronnen 'als vanzelfsprekend' steeds weer binnenkomt.)
- vanwaar kennis wordt verspreid;
- waar nieuwe kennis wordt gecreëerd;
- waar voor de organisatie vitale kennis wordt verankerd;
- waar ervoor gezorgd wordt dat al die kennis vooral en juist ten dienste wordt gesteld aan de door de organisatie gestelde doelen.

Deze vijf punten worden de vijf kenniscompetenties (activeren, verspreiden, ontwikkelen, verankeren en benutten) van een organisatie genoemd. In het geval van een intern kenniscentrum (binnen één organisatie) zijn er duidelijke kaders waarbinnen deze functie georganiseerd moeten worden. De Brink wil een kenniscentrum zijn, aanvullend aan de werkorganisaties van de schoolleiders. Het wil dus een kenniscentrum zijn dat tussen (vele) organisaties komt te staan. Dat roept volgens het IVA-rapport een aantal extra vragen op:

- *Activeren*: welke motivaties zijn er om actief te worden en je kennis te gaan delen met andere schoolleiders? Dit kan bijvoorbeeld niet via lijnsturing binnen een organisatie, maar zal op een andere wijze dienen te geschieden.

⁴ Oort, M. van (2006). *De Brink. Het nieuwste platform voor schoolleiders*. Tilburg: IVA.

- *Verspreiden*: Wat is de motivatie om kennis te gaan delen; welke kanalen zijn daarvoor beschikbaar? Hoe organiseer je een optimaal bereik?
- *Ontwikkelen*: Op welke wijze wordt een ontwikkelagenda opgesteld; hoe wordt focus aangebracht en hoe worden partijen gemobiliseerd?
- *Verankeren en benutten*: Hoe zie je welke opbrengsten in een groot aantal verschillende scholen terug, hoe bevorder je brede implementatie?

Het rapport geeft aan dat het op grond van het bovenstaande van belang lijkt dat De Brink in elk geval de volgende mogelijkheden schept:

- Schoolleiders als gebruikers van De Brink aanspreken op een gedeelde visie op leren met als doel samen te leren en samen verder te komen (net als een lerende organisatie). Dit impliceert dat men niet alleen kennis komt halen, maar actief participeert in leerprocessen om kennis te brengen en samen te ontwikkelen.
- Een reflectieve dialoog stimuleren tussen de professionals over hun handelen in de school en over hun leidinggeven. Het voeren van een dialoog (het uitwisselen en aanvullen van beelden die men heeft) impliceert een collectief leerproces. Dit vraagt een infrastructuur die het schoolleiders mogelijk maakt kennis met elkaar uit te wisselen. Dit zou ook een virtuele infrastructuur kunnen zijn (bijvoorbeeld een community, een virtueel forum).
- Het leerproces/proces van kennisuitwisseling zo vormgeven dat er transfer van het geleerde naar de praktijk kan plaatsvinden. Dat kan door leerprocessen aan te laten sluiten bij de onderwijspraktijk van schoolleiders, o.a. door te werken vanuit de eigen visie van de schoolleider of door vraaggestuurde werkwijzen.
- Onderzoek stimuleren om kenniscreatie te bevorderen en werkwijzen (ontwikkelen) die het mogelijk maken om de transfer van onderzoek naar de praktijk te bevorderen, o.a. via praktijkgericht onderzoek. Die transfer kan verbeterd worden door professionals te betrekken bij het onderzoek naar de onderwijspraktijk respectievelijk om uit te gaan van onderzoek op vraag van de professionals en van onderzoek door schoolleiders. Een kenniscentrum waar professionals samen komen is bij uitstek de plaats om professionals te helpen met/ te laten beginnen met onderzoek naar de eigen onderwijspraktijk. Transfer van het geleerde naar de eigen onderwijspraktijk van schoolleiders in de eerste stap, de tweede stap is de nieuw gecreëerde kennis in een netwerk van schoolleiders te verspreiden. Ook hier kan het kenniscentrum een rol in spelen.

2.4 Meerwaarde van De Brink

De voorgaande situatieschets vraagt om een investering in visionair en realistisch leiderschap op het niveau van de individuele schoolleider en op het niveau van de beroepsgroep. Een investering waarbij de beroepsgroep zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de eigen ontwikkeling. De vraag is dan wat er voor nodig is om ervoor te zorgen dat schoolleiders deze rol van hoogwaardige professional waar kunnen maken. Hoe kan leiderschap in het primair onderwijs worden verbeterd, zodat schoolleiders duurzame veranderingen in het systeem tot stand brengen? En welke activiteiten leiden tot hoogwaardige professionals? Voorbeelden uit het buitenland leren dat een beroepscode, standaarden, een register, een ontmoetingsplek en kennisontwikkeling maatregelen zijn die werken. Daarnaast is het richten van schoolleiders op verbetering van het primair proces een voorwaarde. Daarbij is het belangrijk te benadrukken dat het om leiderschap gaat en niet om management.

Het is deze context dat De Brink een bijdrage wil leveren aan de investering in leiderschap die in het primair onderwijs zo noodzakelijk is. De vraag is echter wat de meerwaarde van De Brink kan

zijn. Er zijn immers al vele organisaties en instellingen waar schoolleiders terecht kunnen met hun vragen. Echter, al deze organisaties richten zich òf op de individuele schoolleider (door opleiding of ondersteuning), òf op de beroepsgroep (door belangenbehartiging), terwijl het juist gaat om de samenhang tussen beiden. Er is behoefte aan samenhang en samenwerking, aan een reductie van de huidige versnippering in deskundigheid, maar bovenal aan een bundeling van alle beschikbare know-how wat betreft leiderschap die tevens leidt tot een krachtige beweging vanuit de beroepsgroep.

De meerwaarde van De Brink ligt dan ook in het verbinden van het versterken van de beroepsgroep als geheel met de professionalisering van de individuele schoolleider. De Brink wil een plaats zijn waar vragen en behoeften vanuit het veld op ieder niveau en vanuit elke laag kwalitatief kunnen worden beantwoord vanuit ontmoeting, verbinding, samenhang, professionalisering, productontwikkeling, innovatie en onderzoek. Op deze wijze kan De Brink het fragmentisme in het grote aanbod voor schoolleiders kanaliseren en afstemmen. Het is in die zin het kenniscentrum op het gebied van leiderschap in het primair onderwijs. Daar komt alles samen, worden de verbindingen gelegd, wordt de dialoog gevoerd, wordt de vertaling gemaakt naar de praktijk, wordt verwezen, wordt gemakeld, etc.

2.5 Een missie voor De Brink

Op grond van voorgaande ontwikkelingen is de volgende missie voor De Brink geformuleerd:

De Brink wil vanuit een onafhankelijke positie en ten behoeve van leiderschapsontwikkeling in het primair onderwijs het 'leren' van leidinggevend en scholen stimuleren, begeleiden en ondersteunen en bijdragen aan de verdere professionalisering van een zelfbewuste beroepsgroep.

De Brink zal daartoe:

- 1 *Verbinden*
 - a. landelijke initiatieven voor versterking van het leiderschap in de sector primair onderwijs stimuleren en zo nodig activeren;
 - b. de nationale en internationale deskundigheid in en buiten het onderwijsveld beter benutten en toegankelijk maken;
 - c. een voortdurende pendelbeweging tussen praktijk en theorie (wetenschap, opleiding, etc.) mogelijk maken;
 - d. een sterkere betrokkenheid bij en meer samenhang in de landelijke innovatieagenda stimuleren.
- 2 *Ontmoeting en dialoog op professioneel niveau mogelijk maken:*
 - a. een plaats zijn om vragen te stellen aan collega's, experts van binnen en buiten het onderwijs, opleiders, adviseurs, etc. uit zowel Nederland als het buitenland;
 - b. een punt zijn waar diversiteit in de beroepsgroep benut wordt om te leren
 - c. een inspirerende plaats zijn waar iedereen een gemeenschappelijk belang heeft om er te zijn: gaan en komen met een rugzak vol inspiratie; leren van en met elkaar organiseren;
 - d. een bruisende trefpunt zijn waar van alles gebeurt; internationale uitwisseling plaatsvindt, leerervaringen op worden gedaan, de dialoog wordt gevoerd, kennis wordt gecreëerd, uitgewisseld en verspreid, etc.

2.6 Ambities van De Brink

De missie van De Brink moet worden vertaald in een aantal ambities die met De Brink gerealiseerd gaan worden. Dat is in deze fase minder eenvoudig dan het lijkt. De Brink is een nieuw initiatief dat vraagt om een zorgvuldige procesgang. De Brink kiest nadrukkelijk voor een proces waarbij klein wordt gestart en werkende weg vorm en inhoud wordt gegeven aan de missie.⁵ De ambities zijn daarom in algemene termen verwoord:

- De Brink wil de komende drie jaar uitgroeien tot een herkenbare en geaccepteerde centrum dat zowel in de regio als central actief leidinggevend in het primair onderwijs bindt op leiderschap en leiderschapsontwikkeling.
- De Brink wil de komende drie jaar gefaseerd activiteiten starten in een overzichtelijk aantal regio's, wil op landelijk niveau gaan binden en de ontmoeting organiseren en wil een programmeringsproces in gang zetten op grond waarvan de leiderschapsagenda voor de komende periode wordt uitgelijnd

In paragraaf 4.1 worden deze algemene ambities verder uitgewerkt.

3 De positie van De Brink

De Brink wil een verbindende rol spelen op het gebied van leiderschap voor het primair onderwijs. Dat betekent dat een breed draagvlak noodzaak is. Daarom is er tijdens de periode van kwartier maken veel aandacht besteed aan dit draagvlak. Hieronder volgt een overzicht van de activiteiten en opbrengsten die in dit kader zijn uitgevoerd.

Regiobijeenkomsten met schoolleiders

Er zijn zes regionale bijeenkomsten gehouden. Doel van die bijeenkomsten was tweeledig. Enerzijds werd het beeld neergezet van wat De Brink zou kunnen zijn. Anderzijds werd bij de doelgroep gesondeerd hoe en waarom zij betrokken willen zijn bij een centrum voor leiderschapsontwikkeling, welke onderwerpen daar aan de orde moeten komen en in welke vorm. De bijeenkomsten verliepen volgens een vaste opbouw. Begonnen werd met een algemene toelichting over het initiatief en over het kwartier maken. Vervolgens werd een presentatie getoond waarin met beelden De Brink werd gepresenteerd. Daarna werd door de deelnemers in kleine groepen doorgedacht over de behoefte aan, de doelen van, het concept van, de vorm en werkwijze van en de rol van de schoolleiders bij De Brink.

In totaal hebben er 150 schoolleiders deelgenomen. De deelnemers vormen een representatieve afspiegeling van de populatie.⁶ Er is per bijeenkomst een verslag gemaakt. Ook is er een samenvattend verslag van alle bijeenkomsten opgesteld. Op hoofdlijnen lieten de regiobijeenkomsten het volgende beeld zien. Om te beginnen was er in alle bijeenkomsten een groot enthousiasme te constateren ten aanzien van het initiatief om te komen tot De Brink. Er is behoefte aan een kristallisatiepunt, aan uitwisseling, ontwikkeling, netwerken, etc. Dit moet er zowel fysiek als virtueel vorm krijgen en er moeten zowel centraal als regionaal worden gewerkt. In de ogen van de deelnemers moet De Brink echt van de schoolleiders zijn. Hun vragen moeten het uitgangspunt vormen en de doelgroep moet zich eigenaar voelen van De Brink en haar activiteiten. Ook is aangegeven dat leiderschap doorsnijdend is. Er is opmerkelijk genoeg geen behoefte aan een denominatieve ondersteuning van leiderschap. Ook heeft De Brink in de ogen van de deelnemers een functie om de kwaliteit en het imago van de beroepsgroep als geheel te verbeteren. Er zijn ook kritische opmerkingen gemaakt. Aangegeven werd dat er geen behoefte is aan meer van hetzelfde. Er zijn al tal van opleidingen, bureaus, organisaties die zich richten op

⁵ Uit het IVA-onderzoek blijkt dat De Baak ruim tien jaar nodig heeft gehad om de positie te krijgen die ze nu hebben.

⁶ Het betrof zowel, schoolleiders, bovenschoolse managers als gedelegeerde/gemandateerde bestuurders.

schoolleiders. De Brink moet niet iets zijn wat daar op lijkt; het moet juist die kristalliserende, verbindende positie pakken.

Resultaten schoolleidersenquête

Als aanvulling op de regiobijeenkomsten is via het scholenpanel van de AVS een aantal vragen gesteld over de functie, het eigenaarschap en activiteiten van De Brink.⁷ In totaal hebben 705 schoolleiders gereageerd. Bijna driekwart daarvan is schoolleider, ruim een tiende deel is bovenschools actief.

Op de vraag of De Brink een goede aanvulling is op bestaande mogelijkheden en organisaties geeft ruim de helft van de respondenten een positief antwoord. Het blijkt echter dat een flink deel (44%) geen antwoord kan geven. Blijkbaar hebben veel respondenten nog geen duidelijk beeld van wat De Brink is en wat De Brink gaat doen.

De vraag naar het eigenaarschap laat zien dat ruim 80% van de respondenten het van belang vindt dat De Brink in handen is van de beroepsgroep zelf. Ruim 90% is van mening dat met de huidige voorstellen dat eigenaarschap voldoende is gewaarborgd. Dit maakt duidelijk dat de keuze om de beroepsgroep centraal te stellen in de huidige aanpak en opzet gedeeld wordt door die beroepsgroep.

De activiteiten van De Brink moeten volgens de respondenten zowel decentraal als centraal plaatsvinden. De helft geeft aan een voorkeur te hebben voor decentraal, bijna een kwart voor centraal en ruim een kwart voor decentraal. Duidelijk is dat op de decentrale aanpak een accent moet gaan liggen.

Ook is gevraagd naar de functies die De Brink wil gaan vervullen. De respondenten scoren vooral op: leren van en met elkaar (63%), reflecteren op het werk (56%), inspireren (52%) en ontwikkelen van nieuwe inzichten (49%). Functies die minder vaak genoemd worden, zijn ontmoeten van collega's uit andere sectoren (7%), werken (7%), ontmoeten van collega's (23%) en verbinden van theorie en praktijk (36%). Activiteiten waarvoor men naar De Brink wil komen, zijn met name inspiratie (71%), scholing en opleiding (68%), delen van kennis (58%) en ontmoeten (41%). Zaken als coaching (23%) en deelname aan onderzoek (19%) blijken minder hoog te scoren. Op grond hiervan zal in ieder geval een accent gelegd moeten gaan worden op het leren, reflecteren en inspireren.

Respondenten zijn wat minder enthousiast als het gaat om het betalen voor activiteiten. Voor scholing en opleiding wil bijna 80% betalen. Voor de andere activiteiten zoals inspiratie (35%), coaching (33%), het delen van kennis (24%), ontmoeting (15%) en deelname aan onderzoek (5%) is de animo om te betalen minder. Tot slot is gevraagd of de respondenten een bijdrage willen leveren aan Brinkactiviteiten. Ruim een vijfde deel is daartoe bereid, bijna een vijfde deel wil dat niet en 60% weet het niet. Deze resultaten maken duidelijk dat gedurende de startjaren De Brink zich moeten bewijzen en de doelgroep duidelijk moeten maken dat het een investering waard is.

Educatieve infrastructuur

Er zijn twee eerdere bijeenkomsten geweest met de educatieve infrastructuur. In zijn totaliteit is er sprake van een brede vertegenwoordiging van dit veld. De resultaten van deze laatste bijeenkomst lag in het verlengde van de vorige bijeenkomsten. Op hoofdlijnen werd het volgende opgemerkt:

- Het concept van De Brink om te verbinden, terug te geven en zichtbaar te maken, wordt onderschreven.
- Geadviseerd wordt 'gewoon' te beginnen en De Brink te laten ontstaan.

⁷ In bijlage 1 is een overzicht te vinden van de resultaten in tabelvorm.

- Er is overeenstemming over het feit dat De Brink van de beroepsgroep moet zijn.
- Opgemerkt wordt geen nieuwe structuur te maken, maar De Brink zo dicht mogelijk bij de NSA te verankeren.
- Geadviseerd wordt veel aandacht te besteden aan de programmering van activiteiten.

Organisaties voor bestuur en management

De organisaties voor bestuur en management en de schoolleidersorganisaties zijn vertegenwoordigd in de projectgroep die de voorbereidingen, het kwartier maken, van De Brink uitvoert. Uitzondering betreft de Besturenraad. Zij hebben laten weten niet mee te willen doen.

In hoofdstuk 4 wordt uitwerking gegeven aan de bestuurlijke en organisatorische vormgeving van De Brink. Juridisch wordt De Brink gekoppeld aan de NSA. Om de betrokkenheid van de organisaties voor bestuur en management te waarborgen, krijgen de organisaties voor bestuur en management een plaats in de adviesraad.

Universiteit en hogescholen

In de projectgroep zijn vertegenwoordigers van universiteiten en hogescholen opgenomen. Het betreft hoogleraren en lectoren van de UvA, UvT en Fontys. Ook is overleg geweest met lopende initiatieven op universiteiten en hogescholen op het gebied van leiderschap, zoals het plan van het SCO Kohnstamm om een wetenschappelijk centrum op het gebied van leiderschap in te gaan richten. Bij de programmering van De Brink worden deze en andere initiatieven meegenomen zodat de verbindende rol die De Brink wil spelen gestalte krijgt.

Overige ontwikkelingen

De Brink staat niet op zichzelf. Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven moet De Brink nadrukkelijk worden gepositioneerd in een aantal ontwikkelingen die directe consequenties hebben voor het leiderschap in scholen voor primair onderwijs. Het betreft de kwaliteit van scholen en de vernieuwing en ontwikkeling van scholen waar het PO Platform Kwaliteit en Innovatie op is gericht, de competenties en bekwaamheidseisen voor schoolleiders zoals door NSA zijn opgesteld en de professionalisering van schoolleiders zoals in het Convenant Professionalisering is beschreven. Al deze ontwikkelingen hebben zoals gezegd consequenties voor de kwaliteit van het leiderschap en vragen dus afstemming vanuit De Brink. Daarom is tijdens de periode van kwartier maken overleg gevoerd met het PO Platform Kwaliteit en Innovatie en met NSA.

Het overleg met het PO Platform Kwaliteit en Innovatie heeft geleid tot een ontwikkeltraject waaraan 60 schoolleiders deelnemen en waarin met name wordt geïnvesteerd op de kwaliteit van de vraagarticulatie door schoolleiders. Vanuit het platform is dus relevant omdat het stellen van de goede vraag de kwaliteit van het innovatieproces ten goede komt. Vanuit De Brink is dit relevant omdat de competenties die nodig zijn om met het team de goede vraag te stellen eisen stelt aan het leiderschap. De afspraak is gemaakt dat PO Platform en De Brink gezamenlijk blijven zoeken naar mogelijkheden om elkaar te versterken.

Er is ook sprake van een gezamenlijke doel van de NSA en De Brink. De NSA wil de beroepskwaliteit van schoolleiders borgen en verbeteren. Daartoe ontwikkelt de NSA bekwaamheidseisen. Daarbij is de Wet BIO uitgangspunt. De Brink kan schoolleiders concreet ondersteunen bij het werken aan hun competenties. In die zin is er sprake van complementariteit. De afspraak is gemaakt tussen NSA en De Brink dat een optimale afstemming en samenwerking wordt nagestreefd met als doel de kwaliteit van leiderschap op grond van de bekwaamheidseisen en competenties te verbeteren.

Tot slot

Draagvlak is van groot belang voor het welslagen van De Brink. De discussie over dit onderwerp is tijdens de periode van kwartier maken intensief gevoerd met vele betrokkenen via formele en informele lijnen. Op grond van die discussie schatten de kwartiermakers in dat het draagvlak voor De Brink ruim aanwezig is om een goede start te kunnen maken.

4 Vormgeving van De Brink

4.1 Clusters van activiteiten

In paragraaf 2.6 zijn de ambities op hoofdlijnen beschreven. Teneinde deze ambities te realiseren worden het lopende schooljaar (het schooljaar 2006/07) de volgende drie clusters met activiteiten opgestart en uitgevoerd:

- 1 *Regionale aanpak:* In drie regio's in het land wordt, op grond van vragen in die regio's, in kaart gebracht aan welke vormen van afstemming en ontmoeting behoefte is. Daartoe wordt per regio een regionale ambassadeur gezocht die zo veel als mogelijk aansluitend bij bestaande regionale en lokale ontwikkelingen en netwerken en vraaggestuurd en op maat zorg draagt voor afstemming, verbinding, ontmoeting en dialoog.
Het eerste jaar is een jaar waarin wordt verkend wat de goede aanpakken zijn. Een aantal bouwstenen daarvoor is geboden in de onderzoeken van IVA⁸ en SCO Kohnstamm.⁹ In bijlage 2 is een samenvattend overzicht opgenomen. De regionale aanpak wordt onderzocht zodat 1) duidelijk in beeld komt wat wel en geen goede aanpakken en werkwijzen zijn, 2) wat de betekenis is van de verschillende aanpakken en 3) hoe een en ander financieel verantwoord opgezet kan worden.
- 2 *Centrale aanpak:* Naast de activiteiten in de regio gaat De Brink ook centraal aan het werk. In het eerste jaar is gekozen voor een aanpak waarbij zo veel mogelijk wordt aangesloten bij bestaande landelijke initiatieven:
 - a. Aansluitend op bestaande landelijke activiteiten (zoals landelijke conferenties) wordt waar mogelijk de follow up gezocht. Dit wordt ingevuld in de drie regio's (zie cluster 1)
 - b. Aansluitend op de activiteiten van het PO Platform wordt gezien of schoolleiders die deelnemen specifieke vragen hebben die door de Brink opgepakt en uitgewerkt kunnen worden. Ter illustratie: het PO Platform voert een activiteit uit gericht op het verbeteren van de vraagarticulatie van schoolleiders. Parallel aan dit project kan vanuit De Brink rond dit thema voor de deelnemende schoolleiders kennis en uitwisseling worden georganiseerd.
- 3 *Richting en duurzaamheid:* naast de regionale en centrale concrete activiteiten gericht op verbinding en ontmoeting is het van belang te werken aan een duurzame agenda op het gebied van leiderschap in het primair onderwijs. Daartoe wordt een programmeringstraject ingezet. Ook hier geldt weer dat voorzichtig wordt gestart en dat gedurende het schooljaar de programmeringsaanpak en organisatie verder wordt ingevuld.

Ondanks het feit dat het eerste jaar het accent ligt op verkenning en ontwikkeling willen de kwartiermakers een aantal (meetbare) doelen formuleren:

⁸ Oort, M. van (2006). *De Brink. Het nieuwste platform voor schoolleiders*. Tilburg: IVA.

⁹ Zie het overzicht in Eck, E. van, G. Ledoux en I. van der Veen (2006). *Variatie in leidinggevend in het primair onderwijs. Rapportage voor De Brink*. (concept). Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

- In alle drie de regio's worden tenminste twintig activiteiten opgestart die gericht zijn op leiderschapsontwikkeling;
- Er worden op centraal niveau tenminste tien activiteiten opgestart als follow up van landelijke activiteiten en van activiteiten van het PO Platform;

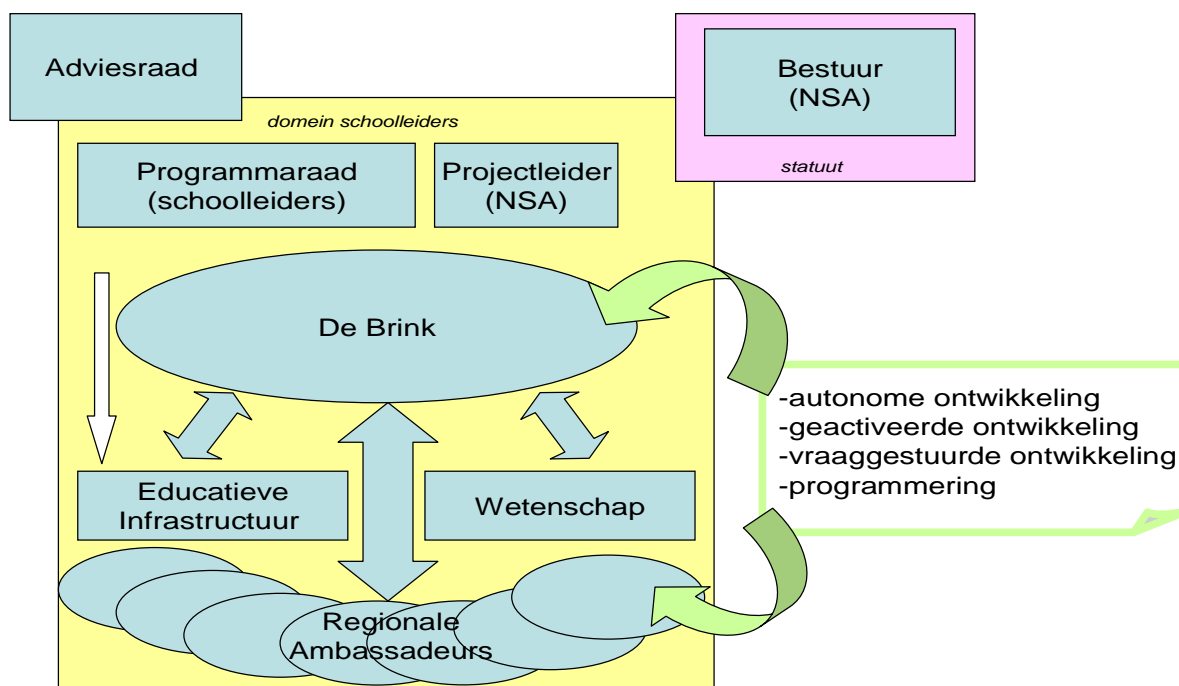
Om deze drie clusters van activiteiten uit te voeren en de doelen te bereiken, is een uitvoeringsorganisatie nodig. In paragraaf 4.2 en verder is aangegeven op welke wijze die organisatie wordt ingericht.

4.2 Organisatie en werkwijze

Schoolleiders zijn eigenaar

De Brink is een (regionale) plaats voor schoolleiders en biedt ruimte voor ontmoeting, verbinding van kennis en inspiratie. Het is een voertuig voor verdere professionalisering van de beroepsgroep waarin schoolleiders samen bouwen aan kennis over leiderschap. Om dat te bereiken moet De Brink aan verschillende aspecten aandacht besteden. Ten eerste aan de inhoud; De Brink moet verbinden door middel van een breed gedragen inhoudelijke programma. Ten tweede aan de condities; De Brink moet ontmoeting, inspiratie en verbinding faciliteren. Ten derde aan het onderwijsbeleid; De Brink moet vanuit het perspectief van leiderschap de doelgroep zodanig in positie brengen dat ze invloed kunnen uitoefenen op de strategische beleidsagenda. Ten vierde aan de beroepsgroep; De Brink moet een zelfbewuste beroepsgroep stimuleren.

Het eigenaarschap van De Brink is daarvoor van wezenlijk belang. De beroepsgroep moet zelfsturend en verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling. Schoolleiders zijn de eigenaar van De Brink. Dat Schoolleiders geven dus ook invulling aan alles wat De Brink doet. Binnen de organisatie en werkwijze van De Brink is de schoolleider op verschillende manieren in positie gebracht. In onderstaand figuur is de organisatie en werkwijze van De Brink samengevat.



Vier hoofdtaken

De Brink heeft vier hoofdtaken:

- Autonome ontwikkeling: Er kan centraal en regionaal een autonome, spontane ontwikkeling zijn. Schoolleiders die aan de slag willen, die iets willen doen vinden elkaar. Belangrijk is dat ze van het bestaan van De Brink weten, zodat ze daar iedere vorm van ondersteuning kunnen krijgen die ze nodig hebben.
- Geactiveerde ontwikkeling: Er kan centraal en regionaal geactiveerde ontwikkeling zijn, via de ambassadeurs of via het landelijke projectbureau kan actief gestimuleerd worden. Als er in een regio bijvoorbeeld weinig gebeurt, kan de ambassadeur een actieve rol spelen om met schoolleiders activiteiten op te zetten. Hetzelfde geldt voor de centrale stimulering.
- Programmering: Er is sprake van programmering. De programmering kan zowel regionaal met ondersteuning van de centrale organisatie als centraal op grond van regionale signalen.
- Uitvoering: Er kan centraal en regionaal (al dan niet ondersteund door het centrale bureau) uitgevoerd worden. Het heeft de voorkeur zoveel mogelijk centraal uit te voeren. Maar als een regio er de voorkeur aangeeft om regionaal activiteiten uit te voeren zal De Brink dit faciliteren.

Organisatie

De Brink kent een kleine centrale staf met een *projectleider*, die in het eerste jaar onder de verantwoordelijkheid van de directeur van de NSA valt. Kern van De Brink wordt gevormd door de *Programmaraad*. Deze raad bestaat uit vijftien tot twintig schoolleiders en is representatief van samenstelling (zoals naar schoolleiders, bovenschoolse managers, naar regio, naar schoolgrootte). De Programmaraad staat onder voorzitterschap van de projectleider. De programmaraad is verantwoordelijk voor de inhoudelijke programmering van De Brink. Daarbij wordt gewerkt via een vastgesteld *programmeringsproces*. Het programma moet immers voortkomen uit behoeften van schoolleiders. Het proces om deze behoeften om te zetten in een programma moet worden geregeld. De kwaliteit van dat proces moet goed zijn. Daartoe worden kwaliteitsstandaarden geformuleerd. In het programmeringsproces zal in ieder geval waar mogelijk afstemming gezocht worden met de meerjarenagenda die recentelijk is opgesteld door het PO Platform Kwaliteit en Innovatie. Nagegaan zal worden wat de consequenties zijn van die meerjarenagenda voor de ontwikkeling van leiderschap in het primair onderwijs.

De Programmaraad moet ondersteund worden bij het opstellen van het eerste programma. Voorstel is dat er vanuit de kwartiermakersgroep een startnotitie wordt opgesteld. Op grond daarvan stelt de programmaraad een eerste voorlopige programma op. Dit programma heeft een korte looptijd en wordt snel geëvalueerd. Vervolgens gaat de programmaraad zelf aan het werk om een definitief programma voor twee jaar op te stellen.

De programmaraad bestaat alleen uit schoolleiders. Door die samenstelling bestaat het risico op witte vlekken. Teneinde een gedegen evenwicht te verkrijgen wordt een *Adviesraad* ingericht. De Adviesraad kan de producten van de programmaraad beoordelen en met name sturen op onderwerpen of aspecten die de schoolleiders zelf niet oppakken. De Adviesraad zou daarom als countervailing power geplaatst moeten worden naast de Programmaraad.

Centraal en regionaal

De Brink wordt een centrale en herkenbare plaats in het land. Maar De Brink gaat zich ook richten op de regio. Er komen regionale ambassadeurs, die verantwoordelijk zijn voor de regionale ondersteuning. In het eerste schooljaar wordt gestart in drie regio's en dus gekozen voor een beperkt aantal regionale ambassadeurs. Deze ambassadeurs zijn schoolleiders die voor een deel van hun weektaak worden vrijgesteld om namens De Brink in de regio actief te zijn. De

regionale ambassadeurs krijgen een belangrijke verkennende rol. Zij brengen in kaart wat er in een regio gebeurt, wat de kwaliteit daarvan is en waar in een regio de schoolleiders behoefte aan hebben. Op grond daarvan kan worden vastgesteld wat er gebeurt, waar een kwaliteitsslag gemaakt moet worden, etc. Dit is vervolgens input voor de programmaraad.

Er wordt een profiel opgesteld (bijvoorbeeld de ambassadeur moet aanzien genieten, een goed netwerk in de omgeving hebben, op juiste wijze met die omgeving om kunnen gaan, etc.). De ambassadeurs worden ondersteund door het centrale bureau. Ze komen regelmatig bij elkaar om ervaringen uit te wisselen. Ook hier is dus sprake van een groeimodel. Begonnen wordt met drie regio's en drie ambassadeurs en afhankelijk van vragen en ontwikkelingen in het veld zal sprake zijn van uitbreiding van aantal ambassadeurs of van uitbreiding van de beschikbare tijd voor zittende ambassadeurs.

Bestuurlijke inbedding

De Brink heeft vooralsnog geen eigen rechtspersoon; of dit in een later tijdstip als nog wenselijk is zal moeten blijken. Het geheel valt onder het bestuur van de NSA. Op die manier wordt het complementaire karakter tussen NSA en De Brink bestuurlijk vorm gegeven. De positie van De Brink wordt afgezegeld in een eigen statuut. In dat statuut staat dat alleen het bestuur van de NSA op voorstel van de programmaraad, de ontwikkelgroep en de projectleider tweejaarlijks het statuut kan bijstellen. Iedere twee jaar wordt geëvalueerd of De Brink op het goede spoor zit. De ontwikkelgroep doet voorstellen voor statuutwijziging van De Brink. Het statuut kan echter alleen gewijzigd worden door het bestuur van de NSA. Dit om te voorkomen dat De Brink organisatorisch van de NSA weg kan lopen en om de continuïteit in de bedrijfsvoering optimaal te bewaken.

In het statuut wordt ook vastgelegd dat er geen bemoeienis is van het bestuur van de NSA met de inhoud, analoog aan de werkwijze bij het vaststellen van de bekwaamheidseisen. Dat is de verantwoordelijkheid van de programmaraad en projectleiding. Het bestuur kijkt alleen procedureel of de zaken gaan zoals ze moeten gaan.

4.3 Huisvesting

De keuze voor een gefaseerde aanpak heeft consequenties voor de behoefte aan huisvesting. De Brink begint klein. In eerste instantie bestaat de huisvesting uit een ruimte voor de centrale staf en de projectleiding. Als er tijdelijk ruimte nodig is voor bijeenkomsten, ontmoeting, etc. wordt in de beginfase gebruik gemaakt van externe congres- en vergaderfaciliteiten.

Afhankelijk van de ontwikkeling van De Brink wordt bezien of de huisvesting anders ingevuld gaat worden. Te denken valt aan de aanschaf of huur van een eigen studie- en conferentieomgeving, aan regionale kantoren, etc. Na het eerste jaar wordt bezien aan welke vormen van huisvesting er behoefte is bij de doelgroep en op welke wijze dat bekostigd kan worden. Op grond daarvan worden in overleg met het bestuur van NSA keuzes gemaakt voor de huisvesting op de middellange termijn. De keuzes op dit gebied zijn afhankelijk van de opbrengsten van de drie clusters van activiteiten die in het eerste schooljaar van start gaan.

5 Communicatie

Een project als de Brink staat of valt bij het gebruik van de juiste communicatievormen. Naast een aansprekend logo en briefpapier zal veel aandacht worden besteed aan de wijze van communiceren. Voorkomen moet worden dat schoolleiders het idee krijgen dat er weer iets

nieuws is uitgevonden wat goed voor hen is. Daarom zal gezocht worden naar een adaptieve benaderingsvorm. De activiteiten zullen aansluiten bij de werkwijze die is gekozen bij de uitrol van de Brink. Gedacht wordt aan:

- 1 Aansluiten bij landelijke en regionale activiteiten rond de schoolleider, zoals congressen en bijeenkomsten. Daar worden meer en meer ook schoolleiders met ervaring met Brinkactiviteiten bij uitgenodigd.
- 2 Het netwerk van ambassadeurs bezoekt regionale netwerkbijeenkomsten van schoolleiders en schoolbesturen. Naast infobijeenkomsten wordt daar ook aan acquisitie voor de Brink gedaan.
- 3 Het verzorgen van workshops met Brinkactiviteiten bij conferenties.
- 4 Het plaatsen van advertenties in landelijke en regionale onderwijsbladen.
- 5 Het aansluiten bij en samenwerken met gelijksoortige organisaties buiten de sector (Primair Onderwijs, zoals De Baak, etc.
- 6 Het verspreiden van meer beschouwende artikelen in onderwijsbladen.
- 7 Het opzetten en onderhouden van een eigen interactieve website.

Deze elementen zullen gedurende de komende periode worden uitgewerkt en vastgelegd in een communicatieplan.

6 Begroting

In bijlage 3a en 3b zijn respectievelijk de meerjarenexploitatiebegroting en de basisgegevens voor de begroting opgenomen. In deze paragraaf wordt volstaan met een overzicht op hoofdlijnen. Onder de begroting liggen twee uitgangspunten ten grondslag. Ten eerste dat De Brink na vier jaar, dus vanaf 2011, geen subsidie meer nodig heeft. Vanaf dat moment moet De Brink financieel op eigen benen staan. Ten tweede dat er sprake is van een afbouw van subsidie. Het eerste jaar worden de middelen volledig bekostigd uit de subsidie van OCW. De jaren daarna loopt dat terug.

In het eerste jaar, 2007, is een bedrag nodig van bijna € 375.000 voor het opstarten van De Brink. Dat wil zeggen voor het uitvoeren van de drie clusters van activiteiten en het bereiken van de bijbehorende doelen. In bijlage 3a en 3b zijn de specificaties opgenomen. Het eerste jaar is het voorstel van de kwartiermakers om het volledige bedrag via een subsidie van OCW te financieren.

7 Ontwikkeling

Startperiode

In het voorafgaande is meermalen gesproken over een gefaseerde aanpak of groeimodel. Opgemerkt is dat er sprake is van een proces dat in gang is gezet en dat zorgvuldig vervolgd moet worden. Om recht te doen aan dit proces wordt voorgesteld een 'knip' te maken in de ontwikkeling van De Brink. Het voorstel is het eerste jaar te beginnen en dan op grond van de evaluatie de drie daaropvolgende schooljaren in te vullen. Deze periode van vier schooljaren is een startperiode. In die periode wordt een start gemaakt met een werkende weg vorm en inhoud gegeven aan De Brink.¹⁰

¹⁰ Bijlage 4 bevat een uitgewerkt tijdpad.

Op eigen benen

Na de startperiode moet De Brink financieel zelfstandig kunnen functioneren. Voorgesteld wordt te werken met een afbouwperiode van vier jaar, waarbij de subsidie wordt afgebouwd: 100%, (2007), 83% (2008), 71% (2009), 41% (2010) en 0% (2011). De Brink zal in 2007 een plan opstellen waarin wordt uitgewerkt op welke wijze de financiering structureel door de doelgroep zelf kan worden ingevuld. Te denken valt daarbij aan een combinatie van mogelijkheden, bijvoorbeeld:

- schoolleiders worden mede-eigenaar van De Brink. Door middel van de aankoop van een certificaat zijn ze mede-eigenaar en kunnen ze gebruik maken van alle faciliteiten van De Brink. Wanneer ze willen stoppen kunnen ze hun certificaat terugverkopen aan De Brink.
- schoolleiders worden lid van De Brink. Ze betalen jaarlijks een contributie

8 Conclusie

Op het einde van het kwartier maken is het mogelijk enkele opvallende zaken kort te belichten. Om te beginnen hebben de regiobijeenkomsten, de contacten met de educatieve infrastructuur en de vele gesprekken die daarnaast zijn gevoerd, duidelijk gemaakt dat het concept van De Brink en de vertaling daarvan in de missie, breed wordt onderschreven en gedragen. Ook blijkt dat het draagvlak er is om dit concept uit te werken.

Ten tweede hebben de vele contacten met de schoolleiders duidelijk gemaakt dat zowel een regionale als central benadering gewenst is. Het regionale zou daarbij volgens de schoolleiders een accent moeten krijgen. Schoolleiders willen werken aan de ontwikkeling van hun leiderschap met collega's in hun regio. Daarnaast is een centrale benadering nodig. Kern daarvan is, op grond van landelijke en regionale ontwikkelingen, de programmering van leiderschap in te vullen; duurzaamheid en continuïteit zijn daarbij kernbegrippen.





Ten derde is afstemming van groot belang. De Brink wil een kristallisatiepunt zijn voor de ontwikkelingen op het gebied van leiderschap. Dat betekent dat met een ieder die daarbij betrokken is afstemming gezocht moet worden. In ieder geval zal worden afgestemd met de programmering van het PO Platform Kwaliteit en Innovatie. Op grond van hun meerjarenagenda gaat De Brink na wat de consequenties daarvan zijn voor leiderschapsontwikkeling.




Ten vierde blijkt dat De Brink klein moet beginnen en moet groeien. Referentievoorbeelden, zoals NIBRA, EKWC, De Baak en NCSL, hebben laten zien het tijd kost om een centrum voor leiderschap te ontwikkelen. Dat is een proces van vallen en opstaan, zeker gezien het feit dat De Brink absoluut van de schoolleider moet zijn.










Ten vijfde, aansluitend op het vorige punt van de gefaseerde groei, geldt dat De Brink in de beginfase niet financieel self supporting kan zijn. De eerste jaren is een opstartsubsidie nodig. Daarna zal de Brink echter zijn waarde bewezen moeten hebben in de praktijk en financieel zelfstandig moeten kunnen functioneren.

Tot slot, de vele contacten tijdens de kwartiermakersperiode hebben duidelijk gemaakt dat de behoefte aan een centrum voor leiderschap groot is en dat nu het moment is om een start te maken.



Bijlage 1 Resultaten in tabelvorm schoolleiders enquête

1. Wat is uw functie		Response Total	Response Percent
Schoolleider		486	73%
Bovenschools manager		83	12%
Middenmanager		31	5%
Anders, namelijk		65	10%
		Total Respondents	665
		(skipped this question)	40



2. Is de Brink een goede aanvulling op bestaande mogelijkheden voor uw professionele ontwikkeling, kennisdeling en ontmoeting met andere professionals/nieuw gedachtegoed		Response Total	Response Percent
Ja		343	51%
Neen		31	5%
Weet niet		294	44%
		Total Respondents	668
		(skipped this question)	37

3. Welke functies zijn voor u van het meeste belang (3 belangrijkste aankruisen)		Response Total	Response Percent
Reflecteren op uw werk		368	56%
Verbinden van theorie en praktijk		237	36%
Leren van en met elkaar		418	63%
Ontmoeten van collega's		155	23%
Ontmoeten van collega's uit andere sectoren		46	7%
Ontwikkelen van nieuwe inzichten		321	49%
Inspireren		341	52%
Werken		46	7%
Anders, namelijk		6	1%
		Total Respondents	660
		(skipped this question)	45




4. Is het voor u van belang dat de Brink in handen van beroepsgroep zelf is

		Response Total	Response Percent
Ja		478	82%
Neen		112	19%
		Total Respondents	581
		(skipped this question)	124








5. Is dat in voorgestelde vorm voldoende gegarandeerd

		Response Total	Response Percent
Ja		475	93%
Neen		44	9%
		Total Respondents	510
		(skipped this question)	195








6. Wat is voor u belangrijk: vooral centraal (1 plek in het land) organiseren of meer decentraal (regionale activiteiten)

		Response Total	Response Percent
Centraal		121	22%
Decentraal		280	50%
Beide		161	29%
		Total Respondents	557
		(skipped this question)	148

7. Waarvoor bent u bereid naar de Brink te komen

		Response Total	Response Percent
Scholing en opleiding		372	68%
Kennisdelen		320	58%
Ontmoeting		228	41%
Coaching		129	23%
Deelname aan onderzoek		106	19%
Inspiratie		392	71%
Anders, namelijk		9	2%
		Total Respondents	550
		(skipped this question)	155

8. Voor welke activiteiten op de Brink bent u bereid een bijdrage te betalen

		Response Total	Response Percent
Scholing en opleiding		413	79%
Kennisdelen		127	24%
Ontmoeting		79	15%
Coaching		172	33%
Deelname aan onderzoek		40	8%
Inspiratie		182	35%
Anders, namelijk		25	5%
		Total Respondents	521
		(skipped this question)	184

9. Zou u een bijdrage willen leveren aan Brink activiteiten

		Response Total	Response Percent
Ja		122	22%
Neen		99	18%
Misschien		327	60%
		Total Respondents	548
		(skipped this question)	157

Bijlage 2 Bouwstenen uit de onderzoeken

In het kader van het kwartier maken zijn twee onderzoeken uitgevoerd. Het eerste onderzoek is uitgevoerd door het IVA.¹¹ Zij kregen de opdracht criteria te formuleren waaraan een kenniscentrum zoals De Brink moet voldoen. Op grond van:

- referentievoorbeelden zoals NIBRA, EKWC, De Baak en NCSL
 - en van theorie over kenniscentra
- zijn criteria geformuleerd.

Het tweede onderzoek is uitgevoerd door het SCO Kohnstamm-instituut.¹² Zij kregen de opdracht de variatie in leidinggevenden in het primair onderwijs in kaart te brengen door:

- beschikbare literatuur met voor Nederland geldende empirische gegevens te bestuderen en
- secundaire analyses op Prima-bestanden uit te voeren.

1 Criteria

In het rapport zijn adviezen gegeven op een aantal onderwerpen. In deze bijlage zijn de adviezen per onderwerp samengevat.

Organisatievorm

- Er zijn diverse mogelijkheden om een organisatie vorm te geven. Er is niet een beste vorm aan te wijzen, belangrijk is dat de vorm past bij de activiteiten en doelen van de organisatie.
- Om de doelgroep goed te bereiken is ook werken op locatie te overwegen.
- Gezien het eigenaarschap van De Brink bij schoolleiders dient te liggen, zou men terughoudend moeten te zijn met een grote (veel staf) organisatie.

Programmering

- De Brink kan vanaf de start inzetten op vraagsturing.
- Programma's dienen geëvalueerd te worden met de doelgroep om draagvlak te creëren en te behouden.
- Programmering door schoolleiders is een optie, mogelijk geadviseerd door experts.

Logistiek

- Ondanks dat alle casestudies beschikking hebben over eigen ruimten is meerdere malen gewezen op het belang van bereikbaarheid. Een eigen gebouw is alleen handig als het in het midden van het land ligt, en dan nog is het niet voor iedereen makkelijk te bereiken.
- Een gebouw kan pas worden ingericht als duidelijk is welke activiteiten plaats gaan vinden bij De Brink.
- Er wordt op gewezen dat een eigen gebouw onhandig als in de loop der tijd de activiteiten wisselen en andersoortige ruimten nodig zijn. Een gebouw dient flexibel ingericht te worden.
- Successen wijzen ons op het belang van elektronische leeromgeving

Financiële organisatie

- Er zijn diverse mogelijkheden voor financiering mogelijk:
 - o financiering uit de markt: door gebruikers (bv. opleidingen)/schoolleiders zelf
 - o financiering door overheid
 - o financiering door sponsors
 - o Een combinatie van financieringsvormen is ook een reële mogelijkheid.

Eigenaarschap

Er zijn diverse mogelijkheden. De bestuurlijke vorm die De Brink kiest moet passen bij de activiteiten en de doelen voor de toekomst. Hoe groot De Brink wil worden bepaald mede welke vorm het beste past.

¹¹ Oort, M. van (2006). *De Brink. Het nieuwste platform voor schoolleiders*. Tilburg: IVA.

¹² Eck, E. van, G. Ledoux en I. van der Veen (2006). *Variatie in leidinggevenden in het primair onderwijs. Rapportage voor De Brink*. (concept). Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

Doelgroep en uitdragen

- Gebruik maken van ambassadeurs (schoolleiders).
- Doelgroep breed formuleren, ook om beleidsbeïnvloeding mogelijk te maken.
- Geen zware staf om schoolleiders die de doelgroep zijn zo veel mogelijk ruimte te geven.

Draagvlak

- Schoolleiders betrekken bij het opzetten van De Brink en later bij de programmering.
- Lobby bij het ministerie in de voorfase om draagvlak voor De Brink te creëren.

Samenwerken en netwerken

- De Brink zou netwerken van en voor schoolleiders kunnen/moeten ondersteunen.
- Deze netwerken kunnen ook online vorm krijgen.

Politiek

- Het belang van goede contacten in 'Den Haag'.
- Het belang van beïnvloeding van politiek en beleid.

Belangrijke besluitvormingsmomenten

- Eerst besluiten wat De Brink gaat doen, daarna hoe de organisatie het beste kan worden vormgegeven.
- Rekening houden met mogelijke veranderingen in activiteiten en doelgroep door de organisatie flexibel te houden.

Ook zijn er een aantal algemene tips en aanbevelingen gegeven

Draagvlak en acquisitie

- Schoolleiders zijn heel druk en hebben vaak een eenzame positie:
 - o Om draagvlak te creëren bij de doelgroep kan het helpen als de trekkers van De Brink zelf schoolleiders zijn. Zij kunnen de potentiële deelnemers ervan te overtuigen dat De Brink 'collega's' gaat brengen, omdat schoolleiders elkaar kunnen vinden bij De Brink
 - o De schoolleiders zullen dan wel vrij gemaakt moeten worden voor deze taak
 - o Klanten kunnen ook medeoprichter / mede-eigenaar zijn. Daardoor verzekert De Brink zichzelf van klanten.
 - o Probeer stakeholders zich te laten committeren in het leveren van deelnemers, met een zekere verplichting.

Kennisuitwisseling

Het accent bij de referentievoorbeelden ligt erg sterk op opleiden en minder op kennisconstructie en kennisuitwisseling door de doelgroep. Er zijn wel aanknopingspunten gevonden voor kenniscreatie en kennisuitwisseling.

- Zoals eerder al is aangestipt is het verstandig om een infrastructuur te verzorgen om kennis uitwisseling te stimuleren. Die infrastructuur kan in eerste instantie ervoor zorgen dat de ontmoeting plaatsvindt. Dat kan in een fysieke ruimte zoals een klaslokaal of een bar, maar ook met een diner of kookschema's indien deelnemers intern verblijven. En dat kan zoals genoemd in een virtuele ruimte. Online communities bijvoorbeeld, die kunnen bovendien ook ingezet worden om de structuren in stand te houden na afloop van een activiteit.
- Er moet een ruimte worden gecreëerd om kennis te ontwikkelen Dat kan in een gebouw, ontmoetingsruimte, maar ook dat kan virtueel in bijvoorbeeld een community op internet. Het is belangrijk voor mensen een doel te hebben om kennis uit te wisselen, ze moeten het nut ervan inzien, een doel hebben.
- Om gecreëerde kennis te gebruiken gaf een van de respondenten aan dat hun ervaring leert dat onderzoek en onderwijs een grotere kans hebben op kruisbestuiving als ze in hetzelfde gebouw zijn gehuisvest.

Bedrijfsmatig

- Zorg voor een goede verantwoording. Verticaal richting de geldschieter (vaak het ministerie) en horizontaal aan de doelgroep (maak je kwaliteiten inzichtelijk voor de doelgroep). Voor het effectief en efficiënt beheren van een kenniscentrum is een goede controller nodig.
- In de onderwijssector is het over het algemeen gebruikelijk om lagere kosten te maken en lagere prijzen te vragen! De deelmarkten zijn echter niet helemaal te scheiden, want mensen die je inhuurt om diensten te verlenen komen veelal uit andere markten en rekenen hogere prijzen. Dat zou problematisch kunnen zijn. De Brink zou zich dus moeten richten op talentontwikkeling niet alleen verkoopkant maar ook inkoopkant. Er kan geëxperimenteerd worden aan inkoopkant, er kunnen sprekers worden gezocht die nog niet 'beroemd' zijn, en nog geen hoge tarieven rekenen, maar die wel horen bij de voorhoede! Het verkoopargument voor inkoop kan zijn dat spreker dichtbij onderwijsvernieuwing kunnen komen via De Brink. Inkoop is dus heel belangrijk. Een inkoopdirecteur nodig met vrienden en netwerken zou heel nuttig zijn.

Faciliteren

- Tegenwoordig is 'adult learning' niet meer het schoolbanken concept. Je hebt een argument nodig om gebruik te maken van een klaslokaal. Het moderne leren vraagt om een inspirerende context.
- Vervolgens dient De Brink zich af te vragen hoe nodig een eigen gebouw is? Een gebouw bepaalt de vorm van het leren, en beperkt in locatie. Bij vraaggestuurd leren is flexibiliteit belangrijk. Een gebouw zou dan flexibel ingericht moeten worden. Behalve een leeromgeving wordt het ook aanbevolen om de ontmoeting te faciliteren. Wat betekent dat voor de vraag of een eigen gebouw gewenst is?
- Het wordt door de verschillende respondenten verstandig geacht om de mogelijkheid te bieden om te overnachten bij de activiteiten. Het gezamenlijk doorbrengen van de avond bevorderlijk voor het 'netwerken'. Maar overnachtingen hoeven niet gefaciliteerd te worden door De Brink. Een contract met een hotelketen sluiten is ook heel handig. Voordeel is bovendien dat activiteiten op diverse locaties georganiseerd kunnen worden. Reizen naar één punt is ouderwets, als organisatie zit je dan gevangen in je eigen constructie. Locaties huren door het land is een prima optie als deelnemers wel samen willen/moeten komen. We werken in een wereld van overvloed, er zijn ruimten genoeg. Het is dan wel belangrijk om betekenisvolle plaatsen te zoeken.
- De Brink heeft iemand nodig met expertise in het vinden van krachtige en inspirerende leeromgevingen, iemand die kan 'orchestreren en componeren'. Zonder eigen gebouw is wel een ander symbolisch anker nodig. Dat anker kan op allerlei manieren vorm krijgen, en het is een uitdaging om de juiste vorm bij de activiteiten van De Brink te vinden. Als symbolisch anker kan men denken aan een virtuele ruimte, maar dat is wellicht niet genoeg. Men kan ook denken aan een instituut buiten de traditie. Zo'n meer hybride vorm past bij de moderne tijd; werken met freelancers in een meer netwerkachtige vorm zorgt voor een flexibele organisatie.

Werkwijze

- Naarmate opleidingsniveau toeneemt werken we steeds meer met lege concepten (volgens een van de respondenten). De deelnemers bepalen wat er gedaan wordt. Een expert begeleidt de sessies als facilitator. Opdrachten worden uitgevoerd, daarop reflecteert men, wat weer moet uitlokken tot een inleiding. Dan worden content en context geïntegreerd, de onderwijspraktijk van de schoolleiders bepaalt dan wat er wordt geleerd. Nieuwe kennis wordt dan naar de praktijk gebracht en gebruikt.
- Vraaggestuurd werken. Toch kan aanbodgericht werken niet geheel worden uitgesloten. Als er bekende mensen die uit het buitenland komen in Nederland zijn moet het toch mogelijk zijn deze mensen een plaats op het podium te geven, om zo ook nieuwe methoden, nieuwe verhalen en best practices te presenteren.

Financiering

- Financiering kan op verschillende manieren georganiseerd worden. Op dit moment kan nog geen keuze gemaakt worden over de beste manier van financiering voor De Brink. Wel is het belangrijk aan te stippen dat bepaalde vormen van financiering consequenties meebrengen.
- Als De Brink door het ministerie gesubsidieerd gaat worden zal er verantwoording afgelegd moeten worden over de behaalde resultaten. Den Haag gaat eisen stellen. Als de financiering uit de markt gehaald gaat worden is het belangrijk goed aan te sluiten bij de behoeften en vragen van schoolleiders.

2 Variatie

Het SCO Kohnstamm-instituut concludeert dat *de* schoolleider niet bestaat. Ze verschillen wat betreft functienaam en -inhoud, context, voorgeschiedenis en loopbaan perspectief.

Ze hebben zeer verschillende behoeften aan ondersteuning, er wordt maatwerk gevraagd. In feite is dit (*maatwerk bieden*) de meest algemene, overkoepelende aanbeveling.

Er wordt gepleit voor learning by doing, duale trajecten, ondersteuning op de werkplek. Dit is de manier waarop veel leidinggevenden graag leren. Ter illustratie wordt gewezen op de bevindingen van het project Integraal schoolleider van de Gemeente Rotterdam. In dat project kregen alle schoolleiders een budget, en ondersteuning bij het formuleren van hun ontwikkelingsbehoeften, daarbij is gebruik gemaakt van een competentieprofiel vergelijkbaar met dat van de NSA. Vervolgens mochten ze zelf bepalen hoe zij dat budget wilden inzetten. Na afloop is gevraagd in hoeverre ze de betreffende competenties hadden ontwikkeld en zo ja welke activiteit aan die ontwikkeling had bijgedragen. Een opvallend resultaat van dit onderzoek is echter dat er geen specifieke activiteiten worden genoemd per competentie. Heel diverse activiteiten hebben dus divers bijgedragen aan de groei op allerlei competenties. Anders gezegd: schoolleiders halen hun competentieontwikkeling uit allerlei verschillende bronnen. Blijkbaar is het zo dat als mensen aan leeractiviteiten deelnemen, samen met anderen, zelfgekozen, en op grond van een zelf opgesteld plan met duidelijke leerdoelen en leervragen (eventueel neergelegd in een POP), dat er dan leren plaats gaat vinden. Aan welke activiteit men precies deelneemt, is dan minder belangrijk, mits de activiteit leuk is en goed van inhoud en opzet.

Bijlage 3a Meerjarenexploitatiebegroting De Brink

Baten	2007	2008	2009	2010	2011	Toelichting
	afgerond op hele euro's					
Subsidie OCW	372.601	499.500	434.850	252.410	0	2007 : 100% van de lasten; 2008 83%; 2009 :71% 2010: 41%; 2011: 0%
Contributies						
Schoolleiders	0	50.000	100.000	125.000	160.000	
Anderen	0	PM	PM	25.000	75.000	
Bemiddelingskosten						
Gebruikers	0	25.000	25.000	40.000	90.000	
Aanbieders	0	25.000	50.000	75.000	125.000	
Diversen						
Sponsors	PM	PM	PM	50.000	75.000	
Overigen	PM	PM	PM	50.000	100.000	
Totaal baten	372.601	599.500	609.850	617.410	625.000	
Lasten						
Personele lasten	184.200	218.500	244.600	252.160	259.751	
Afschrijvingen	7.100	7.400	7.800	7.800	7.800	
Huisvestingslasten	9.000	15.800	18.400	18.400	18.400	
Kosten derden	101.400	265.300	246.550	246.550	246.550	
Programmakosten	13.400	40.000	40.000	40.000	40.000	
Diverse kosten	57.500	52.500	52.500	52.500	52.500	
Totaal lasten	372.601	599.500	609.850	617.410	625.000	
Exploitatieresultaat	0	0	0	0	0	

Bijlage 3b Basisgegevens voor begroting De Brink

<u>Lasten</u>	Soort:	Indicaties voor hoogte:	Start en duur:
Personeelslasten (in eigen dienst)			
	Projectleider	1fte/sch.14	01.01.07 en verder
	Man.assistent	1fte/sch.10	01.03.07 en verder
	Secretaresse	0.5 fte/sch.4	01.03.07 en verder
	Beleidsmedew.	0.5 fte/sch.9	01.08.08 en verder
Bureaunkosten			
	Huisvesting	2 kantoorruimtes in onderhuur (3 p.)	01.01.07 en verder
		1 ruimte extra (tevens vergaderen)	01.08.08 en verder
	Faciliteiten	3 werkplekken	01.01.07 en verder
		1 werkplek extra	01.08.08 en verder
	Inventaris	3 werkplekken	2007 eenmalig
		1 werkplek extra	2008 eenmalig
	Kantoorartikelen		2007 eenmalig (afschrijven?)
	Fin./pers.administratie		01.01.07 en verder
	ICT	Opbouw website	2007 eenmalig
		Webmaster, site	01.04.07 en verder
	Huur cursusrumtes	5000 per jaar	2008 en 2009
Kosten derden			
	Ontwikkelgroep	5 pers./€175 p.u. incl. BTW	2007: 100 uur 2008 en 2009: 50 uur
	Directeur NSA	€175 p.u. incl. BTW	2007: 50 uur 2008 en 2009: 20 uur
	Bestuur NSA		PM
	Programmaraad	15 pers./6 x jr./€250 per keer	01.05.07 en verder
	Adviesraad	10 pers./3 x jr./€500 per keer	01.05.07 en verder
	Ambassadeurs	3 pers./0.2 fte/sch. 11 + BTW	01.05.07 en verder
		opslag reis-/bureaunkosten	
		+ 6 pers./0.2 fte/sch. 11 + BTW	01.01.08 en verder
		opslag reis-/bureaunkosten	
	Extern onderzoek	€ 25.000	gespreid tussen 01.09.07 en 01.01.09

Programmamakosten zijn verbonden met de kosten van de staf		
Centraal	€ 20.000	jaarlijks; start vanaf 01.09.07
Regionaal	€ 20.000	jaarlijks; start vanaf 01.09.07

Onvoorzien		
Opstartkosten	€ 5.000	2007 eenmalig
Diverse kosten	€ 10.000	01.01.07 en verder

Baten

Subsidies				
OCW		2007: 100%	2008: 80%	2009: 50%
SVO, Center o.i.d.		2007: 0	2008: PM	2009: PM
Contributies				
Schoolleiders		2007: 0	2008: 50.000	2009: 100.000
Anderen		2007: 0	2008: PM	2009: PM
Bemiddelingskosten				
Gebruikers		2007: 0	2008: 25.000	2009: 50.000
Aanbieders		2007: 0	2008: 25.000	2009: 50.000
Diversen				
Sponsors			PM	
Overigen			PM	

Bijlage 4 Tijdpad; ontwikkelingsproces 2007 tot en met 2009¹³

Wanneer	Wat	Toelichting	Wie	Verwijzing naar Plan van aanpak
2006				
Oktober 2006	Statuut; ontwikkeling	De bestuurlijke positie van De Brink wordt beschreven in het PvA. Uitwerking vindt plaats in een statuut, vast te stellen door het NSA-bestuur. De groep van kwartiermakers zal het statuut in samenspraak met NSA opstellen.	Advies groep kwartiermakers	§ 4.2
November 2006	Subsidietoekenning	De Brink is, zeker in de eerste jaren, bestaansafhankelijk van subsidiëring door OCW. Teneinde tijdig een 'go/no-go'-besluit te kunnen nemen, is duidelijkheid hieromtrent uiterlijk in november 2006 vereist.	OCW	§ 6
December 2006	Besluit 'go/no-go' Statuut; vaststelling	Vanaf december 2006 worden t.a.v. De Brink langlopende verplichtingen aangegaan. Het bestuur van de NSA is in laatste instantie verantwoordelijk voor de exploitatie van De Brink. Daartoe is een definitief startbesluit in december van belang. Bij diezelfde gelegenheid kan het NSA-bestuur het statuut vaststellen als kader voor de verdere bestuurlijke verhoudingen.	Bestuur NSA	§ 4.1-2, § 6
December 2006	Benoeming projectleider	De Brink zal z.s.m. een projectleider moeten krijgen. Om die begin 2007 te kunnen laten starten is werving en selectie en het nemen van een benoemingsbesluit in een zo vroeg mogelijk stadium van belang. Een benoemingsadvies dient te worden gegeven door de groep van kwartiermakers (op basis van de inhoudelijke verantwoordelijkheid in de startfase) en de directeur van de NSA (op basis van diens eindverantwoordelijkheid voor de projectleider in het eerste jaar). De projectleider treedt in dienst bij de Stichting NSA. Het definitieve benoemingsbesluit moet daarom door het NSA-bestuur worden genomen.	Groep kwartiermakers/ directeur NSA Bestuur NSA	§ 4.2
2007; 1^e helft				
Januari 2007	Realisatie huisvesting	In het PvA wordt uitgegaan van een startsituatie waarin De Brink gehuisvest zal zijn binnen de kantoorlocatie van de NSA. Daartoe	Directeur NSA	§ 4.3

¹³ De data kunnen worden aangepast aan het feitelijk startmoment. Dit is mede afhankelijk van de bijdrage van OCW

Wanneer	Wat	Toelichting	Wie	Verwijzing naar Plan van aanpak
		moeten voorzieningen worden getroffen (ruimtes vrijmaken en inrichten) voordat de projectleider start.		
01.02.2007	Start projectleider	Bij een benoemingsbesluit in december 2006 is in dienst treding per 01.02.2007 de eerste reële datum. Er zal zelfs met een latere datum rekening gehouden moeten worden.	Projectleider	§ 4.2
Februari/maart 2007	Programmaraad; samenstelling en aanwijzing	De Programmaraad (bestaande uit schoolleiders) is de belangrijkste 'denktank' en adviseur voor de beleidsontwikkeling. Daarom heeft samenstelling daarvan de eerste prioriteit. Werving en selectie van leden zal plaatsvinden in overleg tussen de projectleider, de directeur van de NSA en eventueel de groep van kwartiermakers. In het PvA wordt gesproken over circa 15 leden. Als start lijkt een maximum van 10 gewenst. Bij definitieve aanwijzing van leden heeft het NSA-bestuur het laatste woord.	Projectleider/ Directeur NSA Bestuur NSA	§ 4.2
Februari 2007	Startnotitie voor Programmaraad	De groep van kwartiermakers levert volgens het PvA een startnotitie voor de Programmaraad als basis voor een eerste voorlopig programma.	Groep van kwartiermakers	§ 4.2
Februari/maart 2007	Bureau; personele bezetting	Zodra de projectleider beschikbaar is, dient onder diens leiding de verdere personele bezetting van een staf opgebouwd te worden. Gedacht wordt aan 1 fte managementassistentie en 0.5 fte secretaresse. Voorts dienen voorzieningen voor inrichting getroffen te worden.	Projectleider/ directeur NSA	§ 4.3
	Bureau; inrichting			
Maart/april 2007	Externe oriëntatie; verbindingen met PO Platform, NSA e.d.	Parallel aan de feitelijke opstart van De Brink dienen externe verbindingen gezocht te blijven worden met directe strategische partners.	Projectleider/ Directeur NSA	§ 3, § 4.1-2
April/mei 2007	Huisstijl & website	Na opstart van de bureauorganisatie (personele bezetting en inrichting) dient gewerkt te worden aan huisstijl en een website als medium voor externe communicatie.	Projectleider	§ 5
April 2007	Programmaraad; start	De Programmaraad moet zich (o.l.v. de projectleider) in eerste instantie richten op het vaststellen van kwaliteitsstandaarden en een eerste voorlopig programma (op basis van de startnotitie van de ontwikkelgroep).	Projectleider	§ 4.2
April 2007	Benoeming Ambassadeurs	Het PvA gaat uit van regionaal gevestigde ambassadeurs	Projectleider	§ 4.1-1, § 4.2

Wanneer	Wat	Toelichting	Wie	Verwijzing naar Plan van aanpak
		(schoolleiders die daarvoor deels zijn vrijgesteld). Een eerste team van drie (één per regio) zal in april moeten worden geselecteerd teneinde deze mensen de gelegenheid te geven zich vrij te roosteren per augustus. Opstelling van een profiel + werving en selectie.		
Mei 2007	Adviesraad; start	Beoordeling van eerste output van de Programmaraad.	Projectleider	§ 4.2
Juni 2007	Kwaliteitsstandaarden vaststellen	Op basis van het advies van de Programmaraad (en de Adviesraad) dienen kwaliteitsstandaarden voor scholing te worden gedefinieerd.	Bestuur NSA	§ 4.2
	Voorlopig programma vaststellen	Op basis van het advies van de Programmaraad (en de Adviesraad) dient een eerste voorlopig programma te worden vastgesteld.		§ 4.1-3, § 4.2
Juni 2007	Programma landelijke/regionale activiteiten uitwerken	Op basis van input van Programmaraad en ambassadeurs dient een concreet eerste aanbod voor De Brink te worden opgesteld teneinde na de zomer van start te kunnen gaan. Bij de ontwikkeling van dat aanbod dient bedacht te worden wie de aanbieder c.q. ondersteuner is.	Projectleider	§ 4,2
2007; 2^e helft				
Augustus 2007	Start PR-activiteiten	Vanaf dit moment treedt De Brink actief naar buiten. Via PR-activiteiten moeten doelstelling en programma onder de aandacht van schoolleiders en aanbieders worden gebracht.	Projectleider	§ 5
September 2007	Opstart regio's (3) en regionale verkenningen	Vanaf dit moment zijn de eerste ambassadeurs inzetbaar en kunnen zij starten met hun regionale verkenningen.	Ambassadeurs	§ 4.1-1, § 4.2
September 2007	Opstart landelijke activiteiten	Op basis van het programma van de Programmaraad starten ook de centrale activiteiten. Denk aan een virtueel forum en het uitzetten van onderzoek zoals gesuggereerd in het PvA.	Projectleider	§ 2.3
Oktober/november 2007	Extern onderzoeksbureau; Keuze en monitoringtaak (van regionale aanpak)	In het PvA is genoemd dat met name de regionale activiteiten (maar wellicht ook de landelijke) gevolgd zouden moeten worden door een extern onderzoeksbureau. In deze fase dienen selectie, vraagstelling en opstart plaats te vinden.	Programmaraad Adviesraad	§ 4.1-1
Oktober/november 2007	Contact omgeving (shareholders, wetenschap, koepels e.d.)	Hoewel een continue aandachtspunt, lijkt deze fase van belang om De Brink te positioneren in contacten met de omgeving, alsmede voor oriëntatie op verdere verbinding, wellicht ook met andere sectoren (VO?).	Projectleider	§ 2.3-4
Oktober/november 2007	Heroriëntatie op huisvesting; cursuslocaties arrangeren	In het PvA is uitgegaan van een bescheiden start, ook qua huisvesting. In het najaar van 2007 kan gezien worden welke	Projectleider	§ 4.3

Wanneer	Wat	Toelichting	Wie	Verwijzing naar Plan van aanpak
		mogelijkheden er zijn voor een breed gefaciliteerd cursuscentrum, in eigen beheer of in onderhuur.		
November 2007	Begroting volgend jaar + bijstelling MJ-begroting	Op basis van de exploitatie in 2007 dient een begroting voor 2008 opgesteld te worden. Daarbij dienen uiteraard de lasten kritisch te worden bezien, maar kan ook worden overwogen andere baten te vinden via incidentele subsidies (zoals SVO e.d.) Vaststelling van de begroting vindt plaats door het NSA-bestuur.	Projectleider Bestuur NSA	§ 6
2008; 1^e helft	Globale activiteitenaanduiding			
	Jaarverslag, verantwoording, evaluatie	Over het eerste projectjaar.	Projectleider	§ 5
	Ambassadeurs	Uitbreiding in tijd en/of aantal	Projectleider	§ 4.2, 6, 7
	Resultaten monitoring	Eerste externe onderzoeksresultaten (van belang voor evaluatie van het eerste voorlopige programma).	Extern onderzoeksbureau	§ 4.1
	Voorlopig programma evalueren en definitief programma 2 jr. opstellen	Op grond van de evaluaties van het programma en op grond van nieuwe ontwikkelingen stelt de programmaraad een nieuw programma op voor twee jaar.	Programmaraad	§ 4.2
	Advies op programma	De Adviesraad geeft een advies op het programma.	Adviesraad	§ 4.2
2008; 2^e helft	Uitbouw regionale en landelijke activiteiten	Op grond van het nieuwe programma en de resultaten van de afgelopen periode worden regionale en landelijke activiteiten uitgebouwd,	Projectleider	§ 4.2
	Begroting volgend jaar + bijstelling MJ-begroting	Op grond van het programma en de activiteiten wordt de begroting voor het volgende jaar opgesteld en de meerjarenbegroting bijgesteld.	Projectleider	§ 6
2009	Jaarverslag, verantwoording	De projectleider draagt zorg voor het schrijven van een jaarverslag.	Projectleider	§ 4.1-2, § 7
	Statuut; evaluatie, bijstelling	Indien nodig wordt het statuut bijgesteld op grond van de ervaringen van de afgelopen periode.	Programmaraad Ontwikkelgroep Bestuur NSA	§ 4.1-2, § 7