

(Be)sturend leiderschap

Conferentie over opbrengstgericht sturen op onderwijskwaliteit
voor schoolbestuurders, schoolleiders en toezichthouders



31 oktober 2012 | Nieuwegein

PORAAD


Inhoud

Voorwoord	1
Opening en inleiding	2
Opbrengstgericht leiderschap – Na de eindstreep verder	3
Sturen op onderwijskwaliteit – Over het project	4
Versterken kwaliteit bestuur en management – Evaluatie van het project	6
Zaalindeling	10
Deelnemende schoolbesturen project Opbrengstgericht leiderschap	11
Overzicht deelnemers conferentie	17

Dit conferentieboekje is van:

.....

COLOFON

Dit boekje is een uitgave van de PO-Raad bij de conferentie (Be)sturend leiderschap, 31 oktober 2012

Conferentieteam:

Carine Hulscher-Slot, Winlan Man (AVS)
Anje-Margreet Woltjer (PO-Raad)

Congresbureau:

Zo Geregeld, Rosemiek Planthof

Communicatie en redactie:

Zint, Astrid van de Kerkhof

Fotografie:

Rob Nelisse, Hedel

Grafische verzorging en druk:

Thoben Offset Nijmegen

De losse citaten in deze brochure zijn uitspraken van de deelnemers aan het project Opbrengstgericht leiderschap, als opgetekend door Kohnstamm Instituut tijdens het evaluatieonderzoek.

Welkom



Beste schoolleider, schoolbestuurder en toezichthouder,

Graag heet ik u van harte welkom op de conferentie (Be)sturend leiderschap. Vandaag stellen we de kwaliteit van bestuur en management centraal. We gaan het hebben over het creëren van de juiste voorwaarden voor onderwijskwaliteit en over professionalisering, op alle lagen van de schoolorganisatie. Twee belangrijke projecten op dit gebied vinden elkaar: Opbrengstgericht leiderschap en Sturen op onderwijskwaliteit.

Trots presenteren 74 schoolbesturen en hun scholen u de opbrengsten van Opbrengstgericht leiderschap. In dit project deden zij van april 2009 tot en met 2012 veel ervaring op met het leidinggeven aan een organisatie waarbinnen systematisch en doelgericht wordt gewerkt aan het maximaliseren van de leerprestaties van de leerlingen en de effectiviteit van het onderwijs. Vandaag zullen zij hun ervaringen en opbrengsten met u delen, onder andere in de workshops en in de brochure 'Het gaat weer over onderwijs' die u na afloop van deze conferentie krijgt uitgereikt.

Een rode draad voor opbrengstgericht leiderschap blijkt het voeren van gesprekken over onderwijskwaliteit, zo komt naar voren uit het evaluatieonderzoek van het Kohnstamm Instituut bij het project. Een samenvatting van dit evaluatieonderzoek vindt u verderop in dit conferentieboekje.

Tevens zult u vandaag kennismaken met het project Sturen op onderwijskwaliteit, dat het stokje van Opbrengstgericht leiderschap overneemt. Sturen op onderwijskwaliteit vervult een paraplufunctie voor een aantal projecten van de PO-Raad waarin verdere professionalisering van schoolbesturen centraal staat. De Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs vormt hiervoor het uitgangspunt. Een inhoudelijk kader geeft richting en inhoud aan de activiteiten. Ook de rol van het interne toezicht en collegiale visitatie tussen schoolbesturen vallen onder dit project.

Goed onderwijs voor elk kind vraagt om doelen stellen, samenwerking, reflectie en evaluatie. Schoolbesturen en schoolleiders geven leiding aan dit proces, maar maken er ook onderdeel van uit. Vandaag zult u in uw dubbelrol, als (be)sturende en lerende, goed aan uw trekken komen.

Ik wens u daarbij veel plezier en inspiratie.

Kete Kervezee
Voorzitter PO-Raad

Opening



COEN JUTTE – DAGVOORZITTER Dagvoorzitter Coen Jutte is ooit als ingenieur in Delft afgestudeerd. Jarenlang speelde hij als pianist/zanger in allerlei bandjes en werkte hij overdag als consultant bij een organisatieadviesbureau. In 2000 ging hij echt het theater in. Behalve als muzikant en acteur werkt hij ook als cabaretier op maat en presentator.



KETE KERVEZEE Kete Kervezee is sinds januari 2008 voorzitter van de PO-Raad. Ze begon haar carrière in het hoger onderwijs. Daarna was Kete algemeen directeur van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling in Utrecht, inspecteur-generaal van het Onderwijs en inspecteur-generaal Werk en Inkomen. Naast haar werk is ze o.a. vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Hogeschool Utrecht.



SIMONE WALVISCH Simone Walvisch is sinds januari 2008 bestuurslid van de PO-Raad. Ze begon als lerares in het voortgezet onderwijs en werkte bij een lerarenopleiding. Bij het Ministerie van OCW was ze o.a. plaatsvervangend directeur van de directie arbeidsmarkt- en personeelsbeleid. Van 2004 tot 2008 was Simone lid van het College van Bestuur van het openbaar onderwijs in Almere.



MICHEL WIGMAN Michiel Wigman is directeur van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) en vanaf het begin nauw betrokken bij het project Opbrengricht leiderschap. In zijn dagelijks werk ligt de focus op de toerusting van schoolorganisaties met betrekking tot Passend onderwijs en op leiderschapontwikkeling en professionalisering van leidinggevendend op alle niveaus.

Inleiding



GUUSKE LEDOUX Guuske Ledoux is wetenschappelijk directeur van het Kohnstamm Instituut en als onderzoeker verantwoordelijk voor de monitor van het project Opbrengricht Leiderschap.



HANS VAN DAEL Hans van Dael is partner bij BMC, onderwijsexpert en projectleider van het project Sturen op onderwijskwaliteit.

Opbrengstgericht leiderschap

Na de eindstreep verder



Ruim drie jaar werken aan opbrengstgericht leiderschap heeft bij de aan het project deelnemende besturen, schoolleiders en schoolteams geleid tot een omslag in denken en doen. We kunnen daarbij spreken van een cultuurverandering.

EFFECT OP HET PRIMAIRE PROCES

Het is steeds weer heel plezierig van deelnemers te horen dat hun organisatie is gegroeid tot een lerende organisatie en dat de activiteiten rond het project Opbrengstgericht leiderschap het cement zijn tussen de bouwstenen van de onderwijsorganisatie. En dat alles uiteraard met als doel het versterken van de kwaliteit van het onderwijs en het verbeteren van de resultaten van de leerlingen! Zoals een van de deelnemers opmerkte: "Het gaat weer over onderwijs." Een ander mooi citaat is: "Ik heb nog nooit een interventie vanuit de politiek gezien die zoveel invloed heeft gehad binnen het primair onderwijs, in zo'n korte tijd."

CONFERENTIES

Het uitgangspunt 'Hard werken helpt niet, goed werken wel' is voor de deelnemers,

en voor mij als projectleider, steeds weer een extra impuls is geweest. Tijdens de conferentie op 16 november 2011 presenteerden deelnemers de resultaten die zij tot dan hadden behaald en deelden dilemma's en goede praktijkvoorbeelden.

EVALUATIE DOOR KOHNSTAMM

Nu is het zaak om terug te kijken en te bespreken welke aanpakken leiden tot succes en tot blijvend resultaat. Dat gebeurt door de monitor van het Kohnstamm Instituut, waarvan u de hoofdlijnen van de resultaten op pagina 5 aantreft en waarover de eerste plenaire presentatie tijdens de conferentie handelt.

ERVARINGEN VAN DE DEELNEMERS

De projectdeelnemers zelf komen aan het woord in de brochure 'Het gaat weer over onderwijs' waarvan u aan het eind van deze conferentie een exemplaar ontvangt. En last but not least verzorgen zij vandaag natuurlijk een groot aantal workshops.

Ik kijk ernaar uit om hen ook na deze dag enthousiast verder te zien gaan met opbrengstgericht leiderschap.

Carine Hulscher-Slot
projectleider

Sturen op onderwijskwaliteit

Over het project

Aan het begin van het schooljaar 2012-2013 is de PO-Raad een aantal activiteiten gestart rond het thema Sturen op onderwijskwaliteit. Het hieraan verbonden project wil schoolbesturen ondersteunen bij de professionalisering van het bestuurlijk handelen.

INHOUDELIJK KADER

Het project Sturen op onderwijskwaliteit vervult een paraplu-functie voor een aantal andere projecten van de PO-Raad, waarin een verdere professionalisering van schoolbesturen centraal staat. De Code Goed Bestuur voor het Primair Onderwijs vormt hierbij het uitgangspunt, een recent ontwikkeld inhoudelijk kader geeft richting en inhoud aan de activiteiten. Het kader gaat in op het object van het bestuurlijk handelen, de onderwijskwaliteit, en de wijze waarop het bestuur hierop kan sturen. Ook is er aandacht voor de rol van het interne toezicht. In de loop van het project zal het kader, samen met de participerende besturen, verder worden uitgewerkt.

BESTUURLIJKE VISITATIE

Collegiale visitatie tussen schoolbesturen is een van de activiteiten in het project. In een pilot hebben vier schoolbesturen hier het afgelopen jaar ervaring in opgedaan. Samen met een aantal besturen werken we nu aan een werkwijze die meerdere besturen kunnen gaan toepassen. Deze werkwijze moet

leiden tot een stevig onderbouwd, functioneel en duurzaam bestuurlijk visitatiestelsel.

BESTUURSSCAN EN ONTWIKKEL-ASSESSMENT VOOR BESTUREN

Een bestuursscan is in ontwikkeling. Daarmee kunnen besturen inzicht krijgen in hoeverre zij de Code Goed Bestuur naleven en op welke wijze en in welke rol zij sturen op onderwijskwaliteit. Ook komt er op termijn een web-based ontwikkelassessment beschikbaar via de website van de PO-Raad.

MASTERCLASSES

Er worden een aantal Masterclasses georganiseerd om bestuurders sterke feedback te geven voor hun dagelijkse bestuurspraktijk. Een expert zal daarin een aantal krachtige bestuurders ondervragen over bestuurlijk vraagstukken, hen confronteren en bespiegelen. U kunt deze discussie bijwonen en er aan deelnemen.

Kijk voor meer informatie over het project en de activiteiten op www.poraad.nl/content/sturen-op-onderwijskwaliteit-0

Wilt u als bestuur betrokken worden of de uitdaging aangaan van een masterclass? Neem dan contact op met Selma Janssen, s.janssen@poraad.nl
De projectleiding van Sturen op onderwijskwaliteit is in handen van Hans van Dael (BMC) en Selma Janssen (BMC)

Versterken kwaliteit bestuur en management

Evaluatie van het project

Het doel van het project Opbrengstgericht leiderschap was het versterken van de kwaliteiten van besturen en schoolleiders wat betreft opbrengstgericht werken. Het doel van opbrengstgericht werken is het verbeteren van leeropbrengsten, vooral in taal en rekenen. Niet voor niets stond dit doel dus hoog op de lijst van ambities van de deelnemende besturen en schoolleiders.

Kohnstamm Instituut volgde de scholen en schoolbesturen gedurende het project en bracht hun ambities, voorwaarden, voortgang, houding en leeropbrengsten in kaart.



DE BESTUURSPLANNEN

Welke doelen en aanpakken kozen de pilots in de startdocumenten? Hoe waren deze gerelateerd aan de voorgeschiedenis en andere specifieke omstandigheden van de betrokken besturen en scholen?

Deelname aan het project moest zaken in gang zetten die iets opleverden voor het bestuur zelf, voor de scholen en voor de leerlingen. De belangrijkste redenen om deel te nemen waren de wens om een kwaliteitslag te maken binnen het bestuur en de wens om er voor te zorgen dat scholen positieve inspectiebeoordelingen kregen.

In de projectplannen werden doelen geformuleerd op verschillende niveaus. Doelen op het niveau van bestuur en op het niveau van school en klas stonden in alle plannen. In vrijwel alle plannen werden ook voornemens geformuleerd op het gebied van samenwerking en samen optrekken van scholen. Doelen op leerlingniveau werden soms wel, soms niet genoemd.

Bestuursniveau

- (beter) formuleren van strategisch beleid, op verschillende terreinen: onderwijsinhoud, organisatie, visie ontwikkeling, ontwikkeling beleidvoerend vermogen, sturing en toezicht;
- ontwikkelen kwaliteitsbeleid en wijzen van verantwoording;
- ontwikkelen of implementeren van monitorsystemen;

- verhogen van deskundigheid, opzetten scholingsinfrastructuur;
- realiseren van een lerende cultuur;
- rollen en verantwoordelijkheden goed vastleggen.

School- en klasniveau

- toepassen van de evaluatieve cyclus, met gebruik van bijpassende instrumenten;
- professionalisering op het gebied van opbrengstgericht werken;
- realiseren van een lerende cultuur, toepassen van zelfevaluaties;
- verbeteringen in de communicatie tussen school en bestuur en tussen schoolleiding en leer-krachten over leerresultaten (kwaliteitsgesprekken, beoordelingen, managementrapportages);
- versterken onderwijskundig leiderschap.

Leerlingen

- verbeteren van leeropbrengsten bij leerlingen.

Samenwerking

- leren van elkaar in bovenschools verband: via visitaties, collegiale consultaties, studiemiddagen etc.

De plannen van de schoolbesturen richtten zich vooral op de voorwaarden voor betere onderwijsresultaten; op het realiseren van een opbrengstgerichte cultuur in de scholen en binnen het bestuur. Dat blijkt ook uit de keuze van de aanpakken. Besturen besteedden veel aandacht aan professionalisering en aan de organisatorische voorwaarden, zoals aanschaf/inrichting van een leerlingvolg- en/of managementinformatiesysteem, organisatie van uitwisseling tussen scholen en aansturing van het project (aanwijzen van projectmedewerkers, organisatie van ondersteuning, e.d.).

Scholen konden vrijwel altijd hun eigen accenten leggen, aansluitend bij de eigen

behoefte en ontwikkelingsfase. Zij werkten in het algemeen aan de eigen schoolontwikkeling en aan kwaliteitszorg. In sommige gevallen formuleerden zij ook doelen op leerlingniveau.

WAAR IS OP INGEZET?

Welke maatregelen troffen de pilots om de opbrengstgericht werkwijze te bevorderen?

De belangrijkste elementen van de eigen aanpak van de deelnemers hadden betrekking op a) het realiseren van belangrijke voorwaarden om tot opbrengstgericht werken te komen en b) (verschillende vormen van) professionalisering. Voorwaarden om tot opbrengstgericht werken te komen waren bijvoorbeeld de keuze voor en invoering van een (uniform, bestuursbreed) management- en/of leerlingvolgsysteem en het voeren van gesprekken tussen school en bestuur over de onderwijskwaliteit. Professionalisering was vooral gericht op schoolleiders en soms op intern begeleiders. Vaak ging het om uitwisseling van ervaringen en leren van feedback (zoals collegiale consultatie, visitatieprocedures, gezamenlijke studiedagen) en soms om het trainen van specifieke vaardigheden (zoals uitvoeren van trendanalyses of werken met groepsplannen).

Vrijwel alle scholen en besturen wilden hogere leerresultaten behalen. Besturen



Project Opbrengstgericht leiderschap

Van april 2009 tot en met oktober 2012 werkten 74 schoolbesturen of verbanden van schoolbesturen aan het versterken van de kwaliteit van hun bestuur en management. Onder de titel Opbrengstgericht leiderschap deden zij met elkaar ervaringen op en verzamelden zij kennis over opbrengstgericht leiderschap. Daarnaast was het expliciet de bedoeling dat de verworven kennis en inzichten beschikbaar werden gesteld aan besturen en scholen buiten de pilots.

Een pilot bestond meestal uit één bestuur met minimaal tien scholen. Soms werkten twee besturen samen, bijvoorbeeld in een federatief samenwerkingsverband. In enkele gevallen bestond een pilot uit een éénpitter.

Het project hanteerde het principe van cofinanciering. Deelnemende besturen ontvingen gelden als zij ook eigen middelen voor dit doel vrijmaakten. Naast financiële ondersteuning kregen besturen ook ondersteuning van experts vanuit het project. Deze bezochten de deelnemende besturen een maal per jaar. Besturen moesten vóór aanvang een plan van aanpak schrijven en jaarlijks een zelfevaluatie opstellen. Ook verplichtten zij zich aan deelname aan het evaluatieonderzoek van het Kohnstamm Instituut.

zetten veel minder dan scholen in op het realiseren van onderwijs op maat en op het vergroten van het zelfsturend vermogen van de school.

Een rode draad in het project was het voeren van gesprekken over onderwijskwaliteit: tussen bestuur en school, tussen scholen onderling en binnen de school. Verschillende deelnemers waren zeer tevreden over de keuze om schoolleiders en intern begeleiders van verschillende scholen bij elkaar te zetten en elkaar te bevragen op manieren van werken. Dat leidde tot nieuwe inzichten, maar vooral ook tot meer bewustwording van wat mogelijk is en wat allemaal hoort bij opbrengstgericht werken.

Halverwege de projectperiode is een mediomonitor uitgevoerd. Bestuurders en schoolleiders gaven daarin aan bij het 'implementeren van een resultaatgerichte cultuur'

al een eind op weg te zijn. Men dacht echter niet dat dit aan het eind van het project ook echt al helemaal bereikt zal zijn. Het implementeren van een resultaatgerichte cultuur wordt dus kennelijk gezien als een traject van lange(re) adem. Ook het 'ontwikkelen of implementeren van een monitorsysteem' vorderde langzamer dan gepland.

Redenen voor het niet of nog niet voldoende uitvoeren van geplande activiteiten waren vooral tijdgebrek, bijstellen van de activiteit (vanwege voortschrijdend inzicht), onrealistische planning (er is meer tijd nodig dan ingeschat) en, in mindere mate, geldgebrek of ziekte van een bij het project betrokken medewerker. Scholen noemen ook inhoudelijke redenen, als het gebrek aan draagkracht en/of voldoende deskundigheid bij de leerkrachten, onvoldoende deskundigheid bij de schoolleider en gebrek aan goede externe ondersteuning.

Scholen waren wat voorzichtiger dan besturen over het tempo waarin activiteiten werden uitgevoerd en doelen (konden) worden behaald. Het ging dan bijvoorbeeld over 'implementatie resultaatgerichte cultuur', 'realiseren van onderwijs op maat', 'lerende organisatie op school' en samenwerking. Waarschijnlijk zagen schoolleiders meer dan besturen in dat het moeite en tijd zal kosten om de ambities te halen binnen drie jaar.

ONDERSTEUNING

Hoe werden de pilots ondersteund bij de realisatie van hun zelf gekozen doelen? Welke ondersteuning krijgen zij vanuit het overkoepelende project, en welke ondersteuning realiseren de pilots daar als extra zelf nog bij?

Vanuit het project zelf werd voorzien in ondersteuning door experts, die de besturen bezochten en adviseerden over hun werkwijze. Bijna driekwart van de besturen heeft ook nog zelf ondersteuning ingehuurd. De aard van deze ondersteuning was heel verschillend. Wat opvalt is dat de ondersteuning veelal op de scholen is gericht en minder op de besturen.

De meest genoemde opbrengsten van de ondersteuning zijn een meer opbrengstgerichte cultuur in de scholen, meer



bewustwording en inzichten op het gebied van opbrengstgericht werken en concrete activiteiten die op gang zijn gebracht, zoals uitvoeren van zelfevaluaties. 'Hobbels' waren algemene omstandigheden en mechanismen als tijdgebrek, weerstanden in een schoolteam, urgente vraagstukken in scholen die met voorrang om aandacht vragen en voortgang van het project in de weg zitten.

Ongeveer de helft van de begeleiders vond dat er nog onvoldoende sprake was van borging van de in gang gezette werkwijzen. Achteraf hadden sommige besturen graag meer hulp bij de implementatie gehad en scholen bij de analyse van of het goed opzetten van monitoring van leeropbrengsten.

HOUDING TEGENOVER OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Hoe ontwikkelde zich in de pilots de houding (attitude) ten aanzien van opbrengstgericht werken en de daarmee samenhangende maatregelen?

Of het lukt om scholen en besturen opbrengstgericht te laten werken, en in welk tempo, hangt mede af van de houding die men heeft tegenover deze manier van werken en het achterliggende gedachtegoed. Wanneer deze van harte onderschreven worden mag meer voortgang worden verwacht, en dus ook meer resultaat, dan wanneer betrokkenen er sceptisch of zelfs negatief tegenover staan. De houding tegenover opbrengstgericht werken was in de scholen in het begin al behoorlijk gunstig, en dit is zo gebleven.

Schoolleiders en intern begeleiders scoren wat hoger (hebben dus een positievere houding tegenover opbrengstgericht werken) dan leerkrachten. Bouwcoördinatoren zitten daar tussen in. Voor zover er binnen scholen reserve bestond tegenover opbrengstgericht werken, had dat vooral betrekking op de

vrees voor een overwaardering van taal en rekenen.

In de projectperiode is bij de deelnemers het inzicht in essentiële kenmerken van opbrengstgericht werken gegroeid. Zo heeft men bijvoorbeeld beter dan in het begin door dat het bij opbrengstgericht werken om meer gaat dan alleen maar verzamelen van gegevens over leervorderingen, dat het niet alleen gaat om kijken naar risicoleerlingen maar juist om kijken naar alle leerlingen, en dat opbrengstgericht werken een onderzoekende cultuur vereist op school.

Besturen zijn zich gedurende het project meer gaan verdiepen in de ins en outs van opbrengstgericht werken dan ze in het begin dachten te gaan doen, ze zijn zich ook meer gaan verdiepen in het analyseren en interpreteren van leerlinggegevens en ze zijn minder dan ze dachten bezig geweest met het overtuigen van scholen van het belang van opbrengstgericht werken. In de scholen bleek er weinig weerstand tegenover het project.

Wel bleek het behalen van de projectdoelen in de praktijk wat taaier en lastiger dan vooraf gedacht. Besturen waren optimistischer dan de scholen over de kans dat dit binnen de projectperiode zou lukken, maar zeiden achteraf iets vaker dat 'het moeilijk bleek te zijn om opbrengstgericht werken op onze scholen te implementeren' en dat 'het moeilijk blijkt om opbrengstgericht werken bij ons bestuur zelf in te voeren'. En net als de scholen onderschrijven ze aan het eind van het project meer de zorg over een mogelijke 'overkill' in aandacht voor taal en rekenen, als bijeffect van opbrengstgericht werken.

In de loop van het project groeide het inzicht dat een termijn van drie jaar wellicht te kort was om een verbeterd leerrendement te verwachten. Eerst moeten een aantal



voorwaarden gerealiseerd worden op de scholen. Leerkrachten moeten bijvoorbeeld leren met een (nieuw) leerlingvolgsysteem om te gaan. Het werken met groepsplannen moet wennen. Er moet een op opbrengsten gerichte cultuur ontstaan op scholen waarin directie en leerkrachten daarover geregeld communiceren.

ONTWIKKELING IN DE LEEROPBRENGSTEN

Hoe ontwikkelden zich de leeropbrengsten voor taal, lezen en rekenen in de pilots?

De pilots konden zelf kiezen waarop zij bij het verbeteren van de leeropbrengsten het accent wilden leggen (welke leerjaren, (delen van) vakken, groepen leerlingen). Meestal werd die keuze overgelaten aan de scholen. Door deze variatie waren de leeropbrengsten niet goed te onderzoeken.

Wel is gekeken naar de scores op de Cito Eindtoets van alle pilotscholen. Deze laten behoorlijke en systematische verschillen zien tussen scholen: sommige scholen scoren systematisch hoger dan gemiddeld, andere lager. Tussen besturen zijn weinig systematische verschillen gevonden. Dat wijst erop dat de invloed van bestuursbeleid op de leerresultaten in scholen niet groot is. Gemiddeld zien we geen vooruitgang in Cito-scores van

de deelnemende scholen in de loop van het project. Wel blijkt er een verband tussen de implementatie van opbrengstgericht werken op de school en de leerresultaten in groep 8: scholen die halverwege het project positiever waren over de mate waarin opbrengstgericht werken al geïmplementeerd was op de school, behaalden wat hogere resultaten.

ONTWIKKELING IN (VOORWAARDEN) VOOR OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Welke opbrengsten had het project in termen van de realisatie van de voorwaarden voor opbrengstgericht werken? Welke gevolgen heeft het project gehad voor de verhouding tussen het bestuur en de scholen?

Schoolleiders gaven aan het einde van het project aan dat de implementatie van opbrengstgericht werken een flink eind gevorderd is op hun school. Zowel zijzelf als hun intern begeleiders en leerkrachten zijn volgens hen beter dan bij de start in staat leerresultaten te analyseren en te interpreteren. De resultaten daarvan worden ook omgezet in acties om het onderwijs te verbeteren.

Tweederde van de schoolleiders vindt de leerkrachtvaardigheden in opbrengstgericht werken verbeterd. Die vaardigheden worden op driekwart van de scholen ook besproken in functioneringsgesprekken. Er is in redelijke mate sprake van een lerende en resultaatgerichte cultuur op de scholen en van zelfsturend vermogen. Verdere verbetering hiervan is volgens de schoolleiders nog wel mogelijk. Men is nog niet klaar met de ontwikkeling van opbrengstgericht werken, maar een ruime meerderheid van de schoolleiders denkt wel dat het een vast element in de werkwijze zal blijven.

Ook de leerkrachten vinden dat ze vooruit zijn gegaan in vaardigheden en dat er op

hun school meer dan voorheen aandacht wordt besteed aan analyse en verbetering van leerresultaten. Een kritische kanttekening van zowel schoolleiders als leerkrachten is wel dat al die aandacht voor taal en rekenen ook heeft geleid tot minder aandacht voor andere vakken.

De besturen oordelen nog gunstiger over de mate van implementatie van opbrengstgericht werken en weten nog zekerder dan de schoolleiders dat opbrengstgericht werken een blijvend element in hun werkwijze is. Ze vinden dat er inmiddels op bestuursniveau in behoorlijke mate sprake is van kennis van opbrengstgericht werken, van een uitgewerkt strategisch beleid en van een lerende en resultaatgerichte cultuur. Over rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn volgens de meesten van hen heldere afspraken gemaakt. Borging van de resultaten heeft nadrukkelijk hun aandacht.

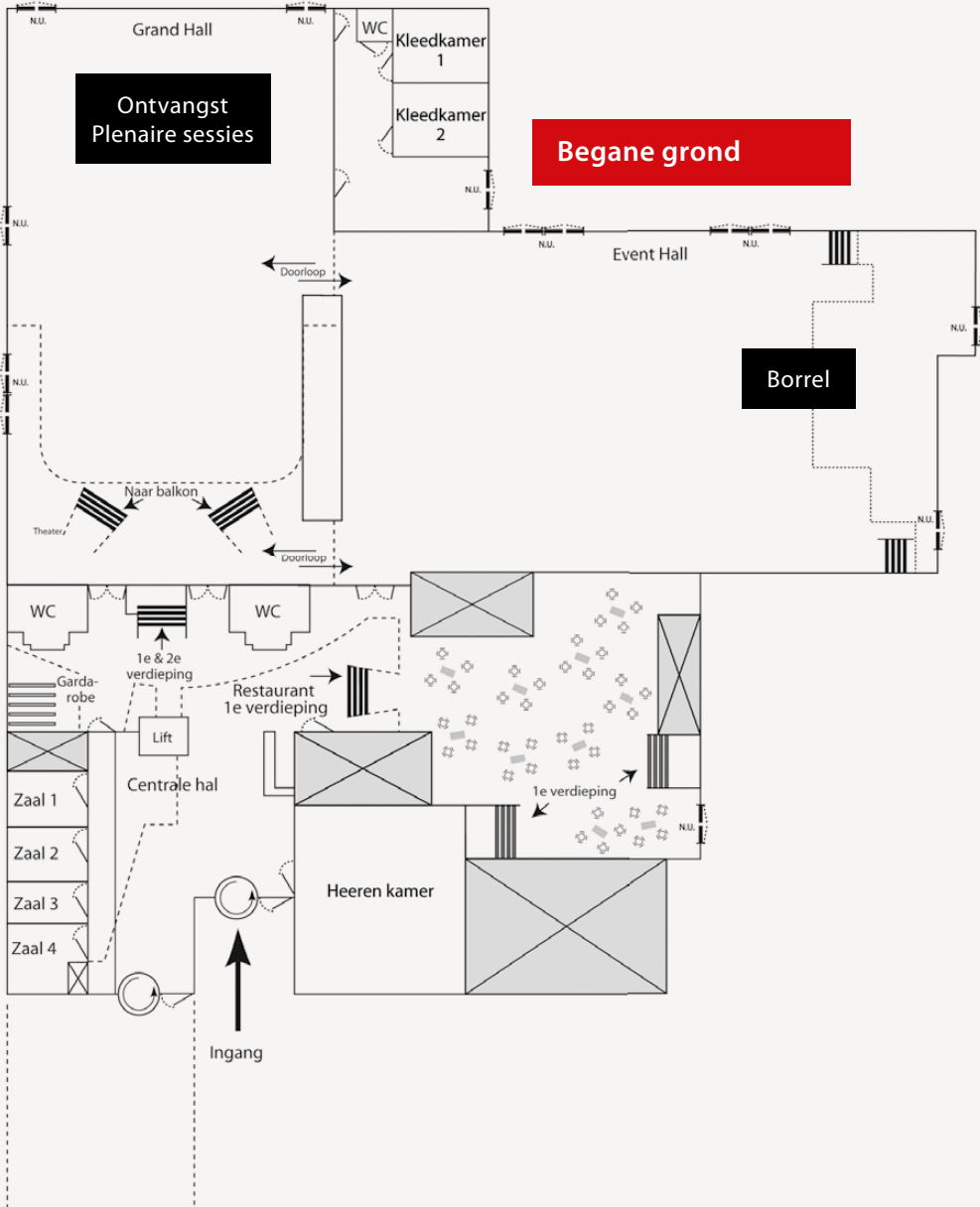
Als belangrijkste succesfactor voor de eigen pilot viel opvallend vaak het woord cultuuromslag. Er is bewustwording in gang gezet, de focus ligt nu op de opbrengsten en er is een grotere betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaan.

Ook het ontstaan of de toename van de samenwerking tussen en binnen scholen, als succesvolle intervisie en collegiale consultatie, werd vrij vaak genoemd als belangrijke opbrengst. Er is professionele dialoog ('leerkrachten praten nu dagelijks over hun werk en opbrengsten en hoe ze die waarderen') en scholen nemen contact met elkaar op, overleggen met elkaar om te voorkomen dat ze zwak worden of zij bespreken met elkaar hun analyses.

Deze tekst is gebaseerd op het onderzoek en de attitudemonitor uitgevoerd door Kohnstamm Instituut, oktober 2012. Het volledige onderzoek kunt u vanaf 14 november 2012 downloaden via www.kohnstammstituut.uva.nl

Plattegrond

Nieuwegeins Business Center (NBC)



Vond u de informatie vooraf over de conferentie duidelijk?

HOORCOLLEGES EN WORKSHOPS

Hoorcolleges

• 1 De Motivatiethermometer: verhoog motivatie en daarmee opbrengsten	1	2	3	4
• 2 De relatie tussen intern en extern toezicht	1	2	3	4
• 3 Systeemleiderschap – de sleutel tot schoolontwikkeling	1	2	3	4
• 4 Opbrengstgericht werken in een lerende cultuur	1	2	3	4

Geef een cijfer 1 (slecht) tot 4 (prima)

Workshops

• 1 Cyclische zelfevaluatie van de leerlingresultaten en visitatie als onderdelen van opbrengstgericht werken binnen Onderwijsgroep Amstelland	1	2	3	4
• 2 Ieder kind verdient zijn eigen perspectief!	1	2	3	4
• 3 Kinderen centraal, met verbinding van leerlingresultaten op alle niveaus in de organisatie	1	2	3	4
• 4 Nut en noodzaak van bestuurlijke visitatie	1	2	3	4
• 5 Opbrengsten van het onderwijs en governance	1	2	3	4
• 6 Opbrengstgericht besturen, hoe doe je dat?	1	2	3	4
• 7 Opbrengstgericht leiderschap, een 'boost' voor de leerlingresultaten?!	1	2	3	4
• 8 Opbrengstgericht werken ontwikkelen, implementeren en borgen. Basis voor goed onderwijs. Nu.	1	2	3	4
• 9 Toezien en toeschieten	1	2	3	4
• 10 Toon mij een goede school en ik toon u de goede schoolleider. No more excuse.	1	2	3	4
• 11 Van ad hoc naar pro-actief [vervallen]	1	2	3	4
• 12 Vensters PO	1	2	3	4

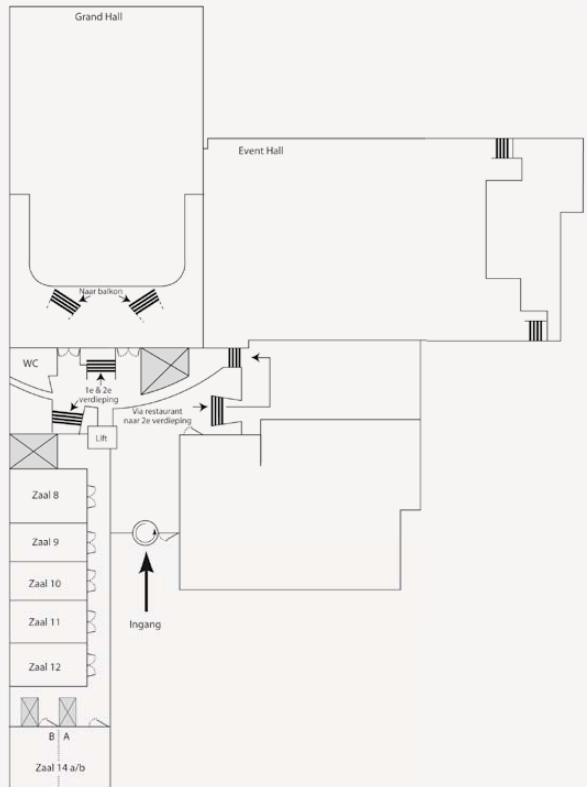
Vriendelijk dank voor het invullen.

Tegen inlevering van het ingevulde evaluatieformulier en uw naambadge ontvangt u bij vertrek bij de balie een presentje.

Plattegrond Nieuwegeins Business Center (NBC)



Tweede verdieping



Zaalindeling

Hoorcolleges

Zaal

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | De Motivatiethermometer: verhoog motivatie en daarmee opbrengsten | 12 |
| 2 | De relatie tussen intern en extern toezicht | 15 |
| 3 | Systeemleiderschap – de sleutel tot schoolontwikkeling | 16 |

Workshops

Zaal

- | | | |
|----|--|-----|
| 1 | Cyclische zelfevaluatie van de leerlingresultaten en visitatie als onderdelen van Opbrengstgericht werken binnen Onderwijsgroep Amstelland | 9 |
| 2 | Ieder kind verdient zijn eigen perspectief! | 10 |
| 3 | Kinderen centraal, met verbinding van leerlingresultaten op alle niveaus in de organisatie | 14b |
| 4 | Nut en noodzaak van bestuurlijke visitatie | 5 |
| 5 | Opbrengsten van het onderwijs en governance | 17 |
| 6 | Opbrengstgericht besturen, hoe doe je dat? | 8 |
| 7 | Opbrengstgericht leiderschap, een 'boost' voor de leerlingresultaten?! | 11 |
| 8 | Opbrengstgericht werken ontwikkelen, implementeren en borgen. Basis voor goed onderwijs. Nu. | 19 |
| 9 | Toezien en toeschieten | 14a |
| 10 | Toon mij een goede school en ik toon u de goede schoolleider. No more excuse. | 6 |
| 11 | [vervallen] | – |
| 12 | Vensters PO | 7 |

Let op: Deze zaalindeling is onder voorbehoud. Kijk op uw badge voor de juiste zaal van uw workshop/hoorcollege.

'In het verleden was het 'not done' op deze manier naar de gegevens te kijken. Er heeft een cultuuromslag plaatsgevonden. Het team is gaan begrijpen dat men nu 'data informed' bezig is en niet 'data driven'.

Deelnemende schoolbesturen

Project Opbrengstgericht leiderschap

Amstelwijs, Amstelveen
Bestuurscommissie OPO Lochem
COG Drenthe, Assen
CONSENT/Samenwerkingsverband WSNS, Enschede
Dr. Schaepmanstichting, Hengelo
Het Sticht, Zeist
INOS Stichting Katholiek Onderwijs Breda
Invitare, Cuijk
Konot, Oldenzaal
Onderwijsgroep Primus, Joure
Openbaar Primair Onderwijs Borger-Odoorn
Stichting SchOOL, Lelystad
PCPO Krimpenerwaard, Bergambacht
Plateau Openbaar Onderwijs Assen
Salomo, Stichting Christelijk Primair Onderwijs
Zuid-Kennemerland, Haarlem
Schoolbestuur Lauwers & Eems, Warffum
Spectrum-VPKO, Bergschenhoek
Stichting Comperio, Oldeberkoop
Stichting Confessioneel Onderwijs De la Salle, Heemstede
Stichting Katholiek Onderwijs Bergh, 's-Heerenberg
Stichting Katholiek Onderwijs Enschede
Stichting Op Kop, Giethoorn
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Apeldoorn Leerplein
055
Stichting PCPO Westland, Naaldwijk
Stichting Bijzonderwijs, Amsterdam
Stichting Swalm en Roer, Vlodrop
Stichting Tabijn, Heemskerk
Stichting Tangent, Udenhout
Stichting voor Christelijk Basisonderwijs op Ref. Grondslag
voor Katwijk en Omstreken
Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Katwijk
Stichting Vrijescholen Athena, Deventer
VCPO Noord-Groningen, Winsum
VCPO Spijkenisse/VCO de Kring
Vereniging Jenaplanonderwijs Noord, Hoogezand
Vereniging t.h.v.v. onderwijs op G.G. te 's Gravenpolder
Vereniging t.h.v.v. reformatorisch basisonderwijs te
Kruiningen
VGPONN, Hoogezand
Amsterdam-West Binnen de Ring Stichting voor OPO (AWBR)

De Vereniging Federatief Samenwerkingsverband Oost-
Veluwe, Apeldoorn
Dynamiek Scholengroep, Horst
Stichting PrimAH, Gieten
Gemeente Hoogezand-Sappemeer, Openbaar basisonderwijs
Stichting Primair Onderwijs Achterhoek PRO8
(voorheen KOS Oost Gelre), Doetinchem
Montessori Vereniging Tholen
Onderwijsgroep Amstelland, Amstelveen
Samenwerkingsstichting Kans en Kleur, Wijchen
St. R.K. Onderwijs Lent
Stichting Confessioneel Onderwijs R'ljssel, Duiven
Stichting Fluvium, Geldermalsen
Stichting Meerkring, Amersfoort
Stichting Onderwijs Primair, Bergambacht
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Noordoost Achterhoek
(OPONO), Borculo
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Deventer
Stichting Openbaar Primair Onderwijs in de gemeente Sluis,
Oostburg
Stichting PCBO Voorst, Twello
Stichting PCOB, Boxmeer
Stichting PCOU, Utrecht
Stichting PCPO Duin- en Bollenstreek, Voorhout
Stichting Primair Onderwijs Peelraam, Mill
Stichting prOo Noord Veluwe, Harderwijk
Stichting Quo Vadis, Deventer
Stichting Sarkon, Den Helder
Stichting Scholen netwerk De Basis Heerenveen
Stichting Talent Openbaar basisonderwijs Hoorn
Stichting Veldvest voor bijzonder onderwijs Veldhoven e.o.
VCO Oost-Nederland, Enschede
Vereniging tot verstrekken van basisonderwijs op GG,
Berkenwoude
VGPO HAAL, Amersfoort
Vivente, scpo, Zwolle
Viviani, Emmen
VPCBO Ichthus te Huizen
VPCO De Basis, Hoofddorp
VPCO Zuidoost Groningen, Stadskanaal
Stichting Openbaar Primair Onderwijs Menterwolde,
Stadskanaal en Veendam

'Vergroting van gezamenlijke verantwoordelijkheid;
er kan niet meer achterover geleund worden.'

Deelnemers conferentie A-H

Naam	Organisatie	Naam	Organisatie
Annelies Akker	Heliomare Onderwijs	Jessica van Dam-Wisse	Vensters PO
J. Amels-de Groot	Koningin Emmaschool	Charles Dams	Stichting Tangent
Johan van Amerom	PCPO D&B/CBS Hoffenvevierboet	Evelien Danneels	Jeroen Bosch KPO
W.E.J. Aper	Stichting De Waarden	E.C.J.M. Dekker	St. voor Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort e.o.
Martijn Arts	INOS Stichting Katholiek Onderwijs Breda	Jansje Dekker	Katholieke Scholenstichting Utrecht
M. Ashruf	SISA	A. Dekker	Openbaar Scholennetwerk De Basis Heerenveen
Jan Augustinus	Stichting Oeverwal	Wout Derksen	Het Timpaan, Wehl
Anja Baars	SBO de Boemerang	M.C. van Dijk	Scholengroep Veluwezoom
R. Bagchus	Ministerie van OCW	R.H. Dijkema	Stichting Speiaal Onderwijs Frysland
E. Bakker	Stichting De Blauwe Loper	T. Dijkstra	Stichting Allure
Arjan Barink	Basisschool Sterrebos	Karin Dol	SSBA
I.G.C. Beers	SAKS-SKB	Gert Dolfsma	Myttilschool Tilburg
Margreet van Belzen	PCBO Amersfoort	Anne Jan van den Dool	Assenrode Groep
F. Berends	Leerplein055	Henk van Doorn	Stichting Allure
Natasja Berends	WSNS Oost-Veluwe/SBO de Vorm	N.A.C. Doornbos	Metrium
Anneke van den Berg	BS De Goudakker	W. Drenth	Noordkwartier
O.M.G. van den Berg	Dorpschool De Bron	Arjen van Duijvenbouden	stichting P.C.P.O. De Vier Windstreken
Thea van den Berg-Molenaar	CBS 'De Wegwijzer'	M.E. van Dun	KPO Roosendaal
J.H. Berghuis	Bartiméus Onderwijs	M.A. Eijgenstein	Stichting Prisma
S. Berkenbosch	St. PrimAH	Marcel van den Eijnden	Stichting Kindante
Paul Beumer	RKBS 'De Bataaf'	W. Eikelenboom	St. Voila
Ingrid van Beuzekom	OBS De Vuurvogel	Gernand Ekkelenkamp	PCPO Duin- & Bollenstreek
R.M. de Bie	Penta Rho	E.E. van Elderen	De Groeiing
Suzanne Bierkens	Ministerie van OCW	W.H. Ellenbroek	St. voor Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort e.o.
Lilian Blankers	KPO Roosendaal	Jaco van Erk	Prins Constantijnschool
Wietse Blink	Stichting openbaar onderwijs Baasis	Jan van Esch	Tangent
Jacqueline Blokker	Heliomare Onderwijs	Mariëtte Everaars	Stichting El Amal
A.J. de Boef	Ds. Joh. Groenewegenschol	Michel Everink	St. OPONOA
Marjo Boef	Stichting Primair Onderwijs Peelraam	Cindy Faro	Onderwijs Faro
Annieke de Boer	SKBA	Jan Favié	Stichting Openbaar Primair Onderwijs Deventer
Gonnie Boerma-Sijbrandij	Stichting Samenwerking Nieuwegein	Armin Floren	OBS de Heerevelden
Leon Bolier	Onderwijsadviesbureau	Mirjam Fuldner	Oranje Nassauschool
A. Bolijn	Stichting de Mare	Kristian van Gansewinkel	Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam
Stéphan van den Boom	Stedelijk VSO 's-Hertogenbosch	Caroline Geerke	Esprit Scholen
E. Booms	Stichting Robijn	Yvonne van der Geesten	SKBA
Paul van den Bossche	OBS de Spelwort	C. Gerdan	SIPOR
Anneke Boswinkel	PCBO Amersfoort	Geert Gerritsen	PRO8
E.J. Bouma	Penta Primair	A. Geuze	Ds. Joh. Groenewegenschol
Hans Bouwhuis	Stichting Invitatie Openbaar Onderwijs	Wim van Ginkel	Ver SMDB Wierden-Enter
Tonie Brand-Spiekstra	SBO de Bolder	Aad Goedegebuur	Stichting OVO
Annieke Breimer	De Wegwijzer	Lotte de Goeij	Lucas Onderwijs
D. Bressers	Daltonschool In Balans	Jeroen Gommers	Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland
Ton Bressers	Stg. BOOM	I.J.A. van de Goor	Daltonschool In Balans
Christian van den Brink	Stichting Meerkring	Marten de Graaf	St. Buitengewoon Onderwijs
Jan van den Broek	Stichting Openbaar Onderwijs Westland	J. de Graaf	Stichting OPSO
Heleen Broerse-Boerman	VPCO De Basis	Kees Groenendijk	CBS De Bron
A.R. Bronkhorst	Basisschool De Wittenberg	Maarten Groeneveld	VCPO Spijkenisse
Ellis Bronkhorst	Konot	H.J.F. Groenewold	VCPO Noord-Groningen
A.T. Brouwer	PCBO Smallerland	N. Groot	ZML School De Alk
Hannelore Bruggeman	Scholengroep Veluwezoom	Piet Groot	Stichting Katholiek Onderwijs Stede Broeck
Anneke Brünner-Kleijn	Stichting OVO	Jan Guldemond	Stichting SchOOL
Johan van den Buijs	Borgesiusstichting	Nico van der Gulik	Stichting Penta
Gijsbert Buijs	Onderwijs Advies Zoetermeer	Janka de Haan	CBS Betrouwen
H Bunders	Stichting Robijn	Yvonne de Haas	Stichting Atrium
Hanneke Busscher	Kentalis Onderwijs	Esther Hafkamp	Stichting KBA Nw West
N. van Bussel	LOVK Landelijk Onderwijs	Jos Hagens	AVS
Marc van Buuren	Varende Kinderen	G. Hagénis	Stichting OPO Borger-Odoorn
F.N. Cornet	Heliomare Onderwijs	Marion Hakemulder	Heliomare Onderwijs
Cees Corstanje	Amstelwijs	Jan Halin	Hogeschool Inholland
Anneke Cuppen	Archipel Scholen		
Ben Custers	Heliomare Onderwijs		
Hans van Dael	Salomo		
	BMC/PO-Raad		

Vervolg deelnemers conferentie H-N

Naam	Organisatie	Naam	Organisatie
Fred van der Ham	VPCPO De Akker	Annet de Klerk	Koninklijke Kentalis
Jan van Haren	OnderwijsAdvies	Hanneke Klerks	Stichting Opmaat
Petra van Haren	PCBO Voorst	E. Klompmaker	Librijn Openbaar Onderwijs
R.C. van Harten	Stichting Lek en IJssel	Linda Klos	Stichting De Blauwe Loper
J. Heddema	Penta Primair	Rieke de Kool	PCPO Krimpenerwaard
M. Heeffier	Rennevoirt	Marianne Koot	AMOS
P. van Hees	Opmaat	Lucas Korenromp	Stichting MeTander
Ruud van der Heiden	Stichting Penta	L. Korteweg	Stichting Openbaar Onderwijs Marenland
D. Henderikse	Stichting Openbaar Onderwijs Marenland	Jos Krebbekx	Borgesiusstichting
Elis Hendrikse	Heliomare Onderwijs	A.B. Krikken	Stichting OPO Borger-Odoorn
L.P.M. Hermsen	SKOB	René Krom	Heliomare Onderwijs
Ruud van der Heu	Heliomare Onderwijs	E. Kruijzinga	Stichting OPO Borger-Odoorn
Jeannette de Hey	SKBA	Ton Kuipers	SSBA
Otto Hiemstra	CBS "De Opdracht"	T.M. Kuperus	PCBS De Librije
Ludwin Hiemstra	CBS De Paedwizer Beetsterzwaag	Carel Laenen	Katholieke Scholenstichting Utrecht
Wiebe Hindriks	Stichting PCPO De Meent	Marianne Lafeber-Bredewold	De Cirkel
Titus Hoedemaker	ATO-scholengroep 's-Hertogenbosch	A.A. Langerak	De Groeiling
Loes Hoefnagels	SSBA	A. van Laren	LOVK/Landelijk Onderwijs
Henk Hoek	SSBA		Varende Kinderen
C.P.A. van Hoepen	Alpha Scholengroep	Erwin Lebbink	SSBA
R.H. Hofman	GION	Guuske Ledoux	Kohnstamm Instituut
Gerard Hoogendoorn	Kentalis Onderwijs	Claudia van Leent	OnderwijsAdvies
Helma van der Hoorn	Stichting Alkmaarse Katholieke Scholen	Harald Leeuwis	voorzitter van het CvB van Stichting CPO
Mark van den Houten	Obruni BV		Lelystad
P. v.d. Hoven	Fritz Redtschool	H. Leistra	Stichting Openbaar Onderwijs Marenland
Wil Hovy	Eduniek (CED groep)	Frens Lemeer	Sprankel, speciaal basisonderwijs/AOB
H.E.B. Huibers	CPOB	Marius Liebrechts	Stichting Opmaat
H. Huizer	Scholengroep Holland	Wim van der Linden	Stg. St-Christoffel
Carine Hulscher-Slot	AVS	M.J. van der Linden	OBS De Carrousel
J.D.H.M. Hulshoff-van Oosterhout	De Bodde	Henk Linszen	Onderwijsstichting MOVARE
Thea van den Idsert	Directeur Schoolinfo	Marjolijn Loos	Heliomare Onderwijs
Frank Jankowski	Stichting De Oude Vrijheid	Franciska Loth	Tabijn
Thea Janson	SKB De Veenplas	Marleen van der Lubbe	PO-Raad
Jan-Jos Janssen	O2-onderwijsadvies	Jochem Luijckx	Heliomare Onderwijs
P.G.J.M. Janssen	Stichting Katholiek Basisonderwijs Oss	Wim Luijten	BS Den Bijstere
Selma Janssen	BMC	Simon Henk Luimstra	Emmen Revisited
Abdulqadir Jarmohamed	De Verbinding	Ruben Maes	&MAES
Jan Jenneskens	Stichting Dynamiek Scholengroep	Lies Maliepaard	SKB Het Anker
Anneke de Jong	Scholienstichting Pastoor Ariëns	Winlan Man	AVS
Raymond de Jong	Stichting Escaldascholen	D. van Mansom	Dorpsschool Rozendaal
K. de Jong	Cube Consulting onderwijs	Lowi van der Mark	Stichting Primair Onderwijs Peelraam
Arnold Jonk	Inspectie van het Onderwijs	Elly Marwitz	Leerplein055
Pim Jorritsma	Jorritsma Advies	Lieuwe Medema	PCBO Amersfoort
Coen Jutte	Cabaret op Maat	Adri van der Meer	SSBA
Angenieta Kaatee -de Groot	De Triangel	Germey Meijer	Mytjlschool De Ruimte
B. Kamminga	St. PrimAH	Francisco Meijer	PCBO Apeldoorn
Annet van de Kamp	PCBS De Bouwhof	G.C. Meijerink	Stichting OPOA
Harry van de Kant	De Groeiling	L.J. Meijwaard	Stichting Robijn
Ad Kappen	Consent	Ger-Jan Mellink	PCBO Amersfoort
Hans Kaptein	Stichting Quo Vadis	Naomi Mertens	APS
E.J. Karel	Heliomare Onderwijs	Margret Mes	Salomo
A.W. Kars	Stichting Penta	Lucie vande Meulen	CBS Votum Nostrum
R.P. Karsdorp	OnderwijsAdvies	O. Meulenbeek	Stichting Leerplein055
Piet Keizer	SSBA	Gerard Miltenburg	Stichting Nuwelijn
Ad Keller	SPON	Annemieke Miltenburg	Basisschool De Flierefluiter
Rian Kemper	OBS de Spelwert	A.A. Muijwijk	K.B.S. Laurentius
Astrid van de Kerkhof	Zint Communicatie	Henk Mulder	Stichting Archipel
Ruth Kervezee	Esprit Scholen	Natalie Nederend	SKBA
Kete Kervezee	PO-Raad	Marja Nelemans	PC BS Rembrandt
T.P. Keulen	Agora	I.A.T. Nelissen	SKBO
Peter Kieviet	Groen van Prinstererschool, Scherpenisse	Bert Nelissen	Innovo
Edwin Kint	Scholengroep LeerTij	Geert Jan Nelson	Stichting Talent Openbaar Basisonderwijs
Klaas Kirpensteijn	SAKS St. Alkmaarse Katholieke Scholen		Hoorn
A. J. Klaas	Koninklijke Kentalis	Jac Net	De Lans
Nanda Klaassen	Dr. H. Bavinckschool	Rob Niehe	SSBA
Dik van Kleef	Colon Kapelle	Channah Nieuwenhuis	Esprit Scholen

Vervolg deelnemers conferentie N–V

Naam	Organisatie
Ton van Nieuwkoop	VPCO De Basis
J. Nijboer	Tine Marcusschool
G. Nijmeijer	Stichting PCBO
Bas Nix	OPOD
A.M. Nobel	Basisschool De Cirkel
Henk Norder	PentaRho
Liesbeth van den Oever	De Zwengel
Fred van Oijen	Basisschool de Cirkel
Alex Oldenburg	St. v Openbaar Onderwijs Voorne Putten
	Rozenburgh
M.R. Ooms	CBS De duif
Marian van Oostenbrugge	Stichting Escaldascholen
F.C.M. van Oosterbosch	Lowys Porquinstichting
C.E.S. Oosterveer	Sophia Stichting
Henk Oosterwijk	Scholengroep OPRON
J.S. Oudeboon	Proloog Leeuwarden
Margo Oudendijk	Past. Galamaschool
Jan Overweg	VGPO HAAL
Rion Pennings	Stg. ZML Noordost Brabant
J. Pennings	PS-tichting PCBO Apeldoorn
F.E. Peze	Stichting voor Openbaar Primair
	Onderwijs Capelle aan den IJssel en
	Krimpen aan den IJssel
Monique van der Pijll	St. Vrijescholen Athena
Henriëtte Pilkes	Mytyschool De Ruimte
M.S. Pondman	Stichting de Groeiling
Henk Poppen	Scholengroep OPRON
M. Post	Het Blokland
J. Postma	Stichting Sint Bavo
Y.L.M. Prince	Stichting Kindante
Jan Punt	St. Protestant Christelijk Onderwijs
	Lopik e.o.
Peter Putman	Accent
L. Rademakers	Daltonschool In Balans
Felix Razenberg	VGPO HAAL
Pauline Rebel	Vensters PO
B.J.R. Redder	Stichting Proo Noord Veluwe
Joke Reijman	Laurentius Stichting
Jan Reitsma	De Kleine Prins
Jan Rensink	Stichting Openbaar Primair Onderwijs
	Deventer
Rikus Renting	Stichting PCOU Utrecht
Alex Rietbroek	SSBA
Joke Rietveld	VCNO Papendrecht
Rene Rigter	PROOLEiden
Pieter Jan de Rijk	SSBA
Rudi Rikken	Scholengroep Veluwezoom
Ineke Roelfsema-Winkel	OPO Borger-Odoorn
Pieter Roelofs	Stichting Wijzer
Iepe Roosjen	Stichting Speciaal Onderwijs Leiden
G.J. Rozema	PCBO Rehoboth
J.G.A. Ruikes	Stichting Katholiek Onderwijs Bergh
Cor de Ruiter	Stichting Orion
A. Ruiter	Stichting Flore
Theo Sarneel	Scholengroep LeerTij
Willem Schaaij	GBS Eben-Haëzer
C. van Schaik	Vereniging Vechtstreek en Venen
Diederik Schakelaar	Veluwe Onderwijsgroep/C. van Leeuwen
G.M. Schalk	Het Blokland
Eveline Schell	SPO Utrecht
Meindert Schenk	Sophia
Frank Schildkamp	SKBA
Hennie van Schilt	Accent
Anne Schipper	VOS/ABB
A.H.M. Schluter	Lowys Porquinstichting
Sjaak Scholten	Stichting Archipel

Naam	Organisatie
Erik Schraven	Kentalis Compas
Marita Schreur	Openbaar Onderwijs Groep Groningen
Henk Schreurs	Swalm en Roer
Yvonne Schrijver-Wouters	Stichting KBA Nw West
Luuk Schumer	Stichting Eem-Vallei Educatief
J.W. Schut	St. PCBO Delft e.o.
Kim Schut	OIG
Susette Seevinck	PRO8 (Bernardusschool)
Theo Segers	PCPO Krimpenerwaard
Jos Siemerink	St.OPONOA
I.J. Silvius	Primus
Wilma Slaats	Stichting ZML Noordost Brabant
M.C. Spies	Agora
Wim Spijkerboer	De Zevensprong
R.J.P.M. Steeghs	VSO de Veldwijk, Sticht. Spec.Ond.NML
	Limburg
A.P.M. Steeman	Sardes
H. Steffen	CBS De Rank
Dieneke Stoker	Stichting PCBO Voorst
Alinde Switters	Stichting PCBO Voorst
J. Taal	Stichting RESPONZ
Carola Tabak	Amstelland
Johan Tammeling	PCPO De Meent
I. Taspinar	SIMON scholen
Adnan Tekin	Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs
	Amsterdam
R.H. Thierry	De Groeiling
N.B. van Tilborg-Swart	VCPO Noord-Groningen
H. Timmermans	Stichting Katholiek Onderwijs
	Riviersteden
Kees Timmers	Het Sticht
E.D. Toes	Scholengroep Veluwezoom
Vera Tonino	Daltonschool In balans
Bert Tuk	CSG De Waard
Marjolijn Twilt	SBO De Branding
Monique Tydeman	KBS Franciscus
Vic van den Broek	Inspectie van het Onderwijs
Fransje van Veen	Stichting PPO de Link
Renske van Veen	Ministerie van OCW
Rene Veenstra	SKBA
M.J.B. Veenvliet-Heijnen	BS St. Jan Baptist stichting Veldvest
J.H. van der Vegt	Almeerse Scholen Groep
Frans Veijgen	Stichting Archipel Scholen
André van der Velde	Stichting SchOOL
Hans Veldsink	Klokbeke/Vivente
A. van Velzen	PCPO Westland
Fred Verbeek	Kohnstamm Instituut
M. Verhage	Vereniging Vechtstreek en Venen
Caroline Verhoeff	Stichting Primair Onderwijs Utrecht
Jan Vermeulen	O2A5
Hans Verweij	PCBS De Wegwijzer Apeldoorn
Clemens Verweij	Stichting Oeverwal
T. Vink	CSG De Waard
Laus Vogelhaar	Rehobothschool
A.M.G. Volp-Kortenhorst	Schoolbestuur Lauwers en Eems
Johan Vos	Stichting De Waarden
Saskia Vos	De Krullevaar/De groeiling
José Vosbergen	Stichting Surplus
Ellen Voskuilen	Stichting Almere Speciaal
Martin Vredeveld	Eduniek
P.A. Vreugdenhil	PCPO Westland
Holga de Vries	Esprit Scholen
Mark Vrolijk	Assenrode Groep
Ria Vrolijk	WSNS Oost-Veluwe/SBO de Vorm
Jolanda Vroom	SSBA

Vervolg deelnemers conferentie W-Z

Naam	Organisatie	Naam	Organisatie
Ruud Wagenmakers	Zuiderveldschool/Lyts	D. van Wijngaarden	Calvijschool
Tea Wahle	Luchtenveldskoalle/Trijegeaster Honk	L.P.M. van Wijngaarder	Eben-Haëzerschool
Simone Walvisch	OBS de Bongerd	Inez Winden	Lucas Onderwijs
A. Weber	PO-Raad	Rika Winter	Utrechtse Schoolvereniging
Mark Weekenborg	Het Blokland	Matthijs de Wit	OIG
T. van de Weerd	PO-Raad	H. Witkamp	Oranje-Nassauschool
Hans Wegter	LOVK Landelijk Onderwijs Varende	Koos Wolterink	SCO Twenterand e.o.
G.J. Weile	Kinderen	Janny Wolters	Stichting SchOOL
Peter Welbedacht	Leerplein055.nl	Anje Margreet Woltjer	PO-Raad
L.G. Wenting	St. Voila	Ingrid van der Woude	Openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer
Mieke Wessels	Basisschool De Molenhoek	Bas van der Zanden	Utrechtse Schoolvereniging
Jan Westendorp	Konot	A.J. van Zanten	Spectrum-SPCO
Ans Weterings	SCO R'IJssel	Simon van der Zee	Esprit Scholen
Herman Wevers	VPCO Zuidoost Groningen	Job Zinkstok	Ministerie van OCW
P. Wiegel	Stichting ROOS	Joan van Zomeren	Innovo
Geert Wieland	Eben-Haëzerschool	Ed Zonneveld	Heliomare Onderwijs
M. Wiersma	Basisschool Dynamiek	Henk van der Zwaag	Eem-Vallei Educatief
J.S. Wierstra	Fritz Redschool		
Michiel Wigman	VCO Oost-Nederland		
	AVS		

Hoe verder?

Linked in groep Opbrengstgericht leiderschap in het onderwijs

AVS-dossier Opbrengstgericht leiderschap, ook voor foto's en verslag van de conferentie:
www.avs.nl/dossiers/bestuurenmanagement/opbrengstgerichtleiderschap

PO-Raad activiteiten Sturen op onderwijskwaliteit:
www.poraad.nl/content/sturen-op-onderwijskwaliteit-0

'De houding van de mensen op school is veranderd.
Iedereen beseft nu dat leeropbrengsten centraal
horen te staan.'



Vensters PO: transparant over onderwijs

Vensters PO is een project waarbij gegevens van scholen, over onder meer onderwijsopbrengsten, leerlingpopulatie, financiën en personeel, verzameld worden in één systeem met mogelijkheden tot benchmarken. Deze gegevens van scholen en schoolbesturen worden onder andere opgevraagd bij DUO, de Inspectie en bij scholen zelf.

Met Vensters PO wil de PO-Raad de regie in de beeldvorming over het onderwijs en het werken aan de kwaliteit van het onderwijs weer terugleggen bij de scholen en besturen. Tot februari 2015 wordt Vensters PO, gesubsidieerd door OCW, met schoolbesturen en scholen ontwikkeld door Schoolinfo, een gezamenlijke stichting van de PO-Raad en de VO-Raad. Doel van deze stichting is beleid en uitvoering op het vlak van informatievoorziening en ICT beter af te stemmen op wat besturen en scholen nodig hebben.

Afhankelijk van uw behoefte worden in Vensters PO drie vensters gerealiseerd:

- Het ManagementVenster, met data en achtergrondinformatie, bedoeld voor intern gebruik binnen de school en benchmarken met andere scholen of besturen
- Het Schoolvenster, bedoeld om op de website van de eigen school te plaatsen
- Het Schoolkeuzevenster, een website waarop ouders basisscholen met elkaar kunnen vergelijken.



Kijk op www.vensterspo.nl voor meer informatie.
Meld u aan als pilotschool, voor de werkgroepen of voor de nieuwsbrief.

Programma (Be)sturend leiderschap 31 oktober 2012

- 11.30 – 12.30 uur Inloop met lunch
- 12.30 – 13.45 uur Plenaire opening
- 14.00 – 15.15 uur Workshops en Hoorcolleges
- 15.30 – 16.45 uur Workshops en Hoorcolleges
- 17.00 – 17.30 uur Plenaire afsluiting
- 17.30 – 20.00 uur Borrel en aansluitend dinerbuffet
(diner op aanmelding vooraf)

'Er is een gevoel van gezamenlijkheid ontstaan.
Leraren zijn er als team verantwoordelijk voor dat de
leeropbrengsten op schoolniveau in orde zijn.'



Volg de conferentie (Be)sturend leiderschap 2012 op Twitter: #BLPO12.

