



Scan opbrengstgericht besturen

Opbrengstgericht werken vraagt om opbrengstgericht besturen

Opbrengstgericht werken (OGW) is het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties. Het is een werkwijze waarbij de resultaten van leerlingen direct worden benut voor de planning en de inrichting van het onderwijs.

Besturen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. **Opbrengstgericht besturen** betekent dat het bestuur¹ zich in zijn beleidsvoering laat leiden door de uitkomsten van metingen en observatiegegevens. Zo werken bestuur en scholen samen om te komen tot maximale prestaties bij leerlingen.

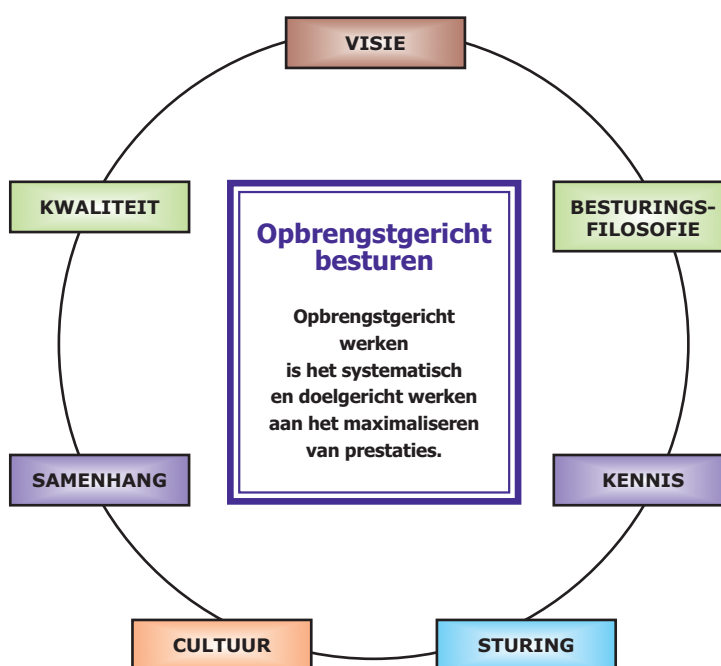
Waarom deze scan?

De vragen in deze scan zijn bedoeld om bestuurders inzicht te geven in de mate waarin opbrengstgericht besturen en opbrengstgericht werken zijn ingebed in de organisatie.

Uitgangspunt bij de scan vormt de kwaliteitskaart 'Placemat Opbrengstgericht besturen'.

Er zijn verschillende mogelijkheden om deze checklist te gebruiken:

- U vult de scan zelf in om na te gaan welke elementen verdere versterking of ontwikkeling vragen.
- U laat de scan invullen door uw directeur(en) om na te gaan of de uitwerking van opbrengstgericht besturen door hen wordt herkend.
- U gebruikt de scan voor het voeren van een kwaliteitsgesprek over opbrengstgericht werken en besturen als evaluatie op tussenmomenten.
- U gebruikt de scan om een plan op te stellen om opbrengstgericht werken in te voeren.



¹) Waar wij spreken over het bestuur, kan ook worden gebruikt: bestuurder, algemeen directeur, Raad/College van bestuur, bovenscholings directeur. De gebruikte terminologie is afhankelijk van de inrichting van de organisatie.

Indeling van de scan

In deze scan komen 7 thema's aan de orde. Voor elk thema zijn uitspraken geformuleerd. Per uitspraak beoordeelt u waar u staat in de ontwikkeling van opbrengstgericht besturen. Vervolgens geeft u aan of het gewenst is iets op uw ontwikkelagenda te plaatsen.

Aan het einde is een quick scan opgenomen. Hiermee kunt u snel een eerste beoordeling opmaken van opbrengstgericht besturen.

Visie en besturingsfilosofie

Een opbrengstgericht bestuur heeft een heldere visie op de toekomst van de scholen en heeft hoge ambities van wat scholen met leerlingen kunnen bereiken. Het beschikt over een scherpe analyse van de huidige situatie in de scholen. Op basis hiervan formuleert het bestuur doelen voor de lange en korte termijn, voorzien van concrete en meetbare variabelen.

Opbrengstgericht besturen vraagt dat betrokkenen in een keten werken, waarvan de schakels elkaar versterke: leraar, school, directie(s), bestuur, toezichthouders? In de besturingsfilosofie legt het bestuur zijn visie vast op zijn eigen rol/taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en die van de directeur(en) en het personeel.

Kennis

Een opbrengstgericht bestuur beschikt over kennis en informatie om aan OGW sturing en richting te geven en om een stimulerend gesprekspartner te zijn met directies en scholen. Het gaat zowel om kennis van externe normen als kennis van cruciale factoren die van invloed zijn op de verbetering van prestaties en de kennis van de benodigde deskundigheid.

Sturing

Succesvolle sturing vraagt om een benadering van 'pressure' en 'support' in een goed evenwicht. Op basis van heldere doelen en normen en strakke prestatieafspraken ('pressure') stimuleert, ondersteunt en faciliteert het bestuur de scholen om alles uit leerlingen te halen ('support').

Cultuur












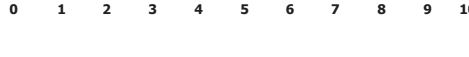





Een opbrengstgerichte cultuur is een lerende cultuur. Het bestuur werkt aan het voortdurend professionaliseren van alle actoren. Het stimuleert en faciliteert hen om van elkaar en van anderen te leren. Het bestuur geeft zelf het goede voorbeeld door eigen professionalisering en het deelnemen aan netwerken. Een opbrengstgerichte cultuur is een aanspreekcultuur, geen afrekencultuur. Het professioneel bespreken van resultaten staat centraal en vormt uitgangspunt en uitdaging voor alle ketenpartners.

Samenhang en kwaliteitszorg

Opbrengstgericht besturen betekent dat het bestuur OGW als leidend thema neemt voor het beleid. Dat heeft consequenties voor alle beleidsdomeinen. Het betekent bovendien dat OGW is geïntegreerd in het kwaliteitsbeleid van de organisatie. De facto is OGW het professioneel uitvoeren van de PDCA (Plan-Do-Check-Act) op basis van de informatie uit de leerlingenresultaten.

Scans opbrengstgericht besturen








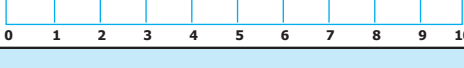

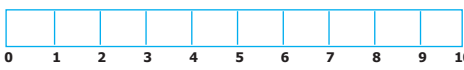





Visie en besturingsfilosofie

Waar staat u?	Wij staan aan het begin   Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
Visie, ambities en doelen		
OGW is onderdeel van de visie van het bestuur		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft de scholen betrokken bij het opstellen van zijn visie op OGW		<input type="checkbox"/>
Het bestuur ziet erop toe dat OGW deel uitmaakt van de visie van de scholen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft zijn ambities op het terrein van OGW geformuleerd		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft zijn ambities uitgewerkt in lange (4 jaar) en korte termijn (jaarlijks) doelen		<input type="checkbox"/>
Besturingsfilosofie		
Het bestuur ziet de kwaliteit van het onderwijs op de scholen als centraal thema voor het besturen		<input type="checkbox"/>
Opbrengstgericht besturen is leidraad voor het handelen van het bestuur		<input type="checkbox"/>
Managementcontracten bevatten resultaatgerichte afspraken over OGW		<input type="checkbox"/>
Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) van de directeur(en) op het terrein van OGW zijn helder		<input type="checkbox"/>
Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) van het personeel op het terrein van OGW zijn helder		<input type="checkbox"/>
Het bestuur geeft scholen ruimte om op eigen wijze de afgesproken doelen te realiseren.		<input type="checkbox"/>
Overleg		
Het bestuur betreft scholen tijdig bij de beleidsvorming over OGW		<input type="checkbox"/>
Het bestuur voert structureel overleg over OGW met de toezichthouder		<input type="checkbox"/>
Het bestuur voert structureel overleg over OGW met de directeur(en)		<input type="checkbox"/>
Er is structureel overleg over OGW tussen de directeur(en) en leraren		<input type="checkbox"/>

Kennis

Waar staat u?	Wij staan aan het begin ← → Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
<i>Kennis van OGW</i>		
Het bestuur heeft kennis van de theoretische achtergronden van OGW		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft kennis van landelijke kengetallen en benchmarkgegevens van leerlingenresultaten		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft kennis van de normen van de inspectie		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft kennis van cruciale factoren die van invloed zijn op (verbetering van) de leerlingenresultaten		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft kennis van (succesvolle) veranderingsaanpakken		<input type="checkbox"/>
<i>Kennis van de scholen</i>		
Het bestuur heeft een analyse van de leerlingenpopulaties van de scholen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft zicht op de sterke en zwakke kanten van de scholen (SWOT-analyse, kwaliteitsaudit)		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft zicht op de veranderingsmogelijkheden van de scholen (veranderingscapaciteit, veranderings--bereidheid, veranderingstempo)		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft zicht op de competenties van de directeur(en)		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft zicht op de competenties van het personeel		<input type="checkbox"/>

Sturing

Waar staat u?	Wij staan aan het begin  Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
Normen		
Het bestuur hanteert normen voor te bereiken leerlingresultaten aan het einde van de basisschool (in elk geval voor de basisvaardigheden) in lange (4 jaar) en korte termijn (jaarlijks) doelen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur hanteert normen voor te bereiken leerlingresultaten op tussenmomenten (in elk geval voor de basisvaardigheden)		<input type="checkbox"/>
Het bestuur hanteert normen voor de ontwikkeling van zorgleerlingen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur hanteert normen voor het onderwijsleerproces en het leerklimaat		<input type="checkbox"/>
De vastgestelde normen zijn ambitieus en dus uitdagend voor de scholen		<input type="checkbox"/>
De vastgestelde normen zijn realistisch en dus haalbaar voor de scholen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft de normen met de scholen en ouders gecommuniceerd		<input type="checkbox"/>
Afspraken		
Het bestuur heeft afgesproken welke gegevens over de leerlingresultaten moeten worden verzameld op groeps- en schoolniveau		<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft afgesproken welke analyses moeten worden uitgevoerd op deze resultaten (trendanalyses, longitudinale analyses)		<input type="checkbox"/>
Rapportages van leerlingresultaten bevatten een interpretatie en beoordeling van de gegevens		<input type="checkbox"/>
Rapportages over leerlingresultaten bevatten vervolgvactiteiten ter verbetering of borging ervan		<input type="checkbox"/>
Resultaatgerichte gesprekken		
Het bestuur voert met de directeur(en) resultaatgerichte gesprekken		<input type="checkbox"/>
In de resultaatgerichte gesprekken staan de analyse van de schoolresultaten en de verbeteractiviteiten op de agenda		<input type="checkbox"/>
In de resultaatgerichte gesprekken worden wederzijdse afspraken vastgelegd op het terrein van OGW		<input type="checkbox"/>

Cultuur

Waar staat u?	Wij staan aan het begin ← → Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
Professionele dialoog		
Het bestuur en de scholen hebben eenzelfde focus op OGW		<input type="checkbox"/>
In gesprekken over het presteren van de scholen wordt alle informatie serieus genomen		<input type="checkbox"/>
Analyses van het presteren van scholen zijn gericht op het samen zoeken van oorzaken (en niet op het aanwijzen van schuldigen)		<input type="checkbox"/>
Gesprekken over het presteren van scholen zijn (toekomst)gericht op verbetering en ondersteuning		<input type="checkbox"/>
Het bestuur stimuleert een professionele dialoog in de scholen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur stimuleert een positieve en open aanspreekcultuur in de organisatie		<input type="checkbox"/>
Het bestuur geeft ruimte voor het maken en leren van fouten		<input type="checkbox"/>
Lerende gemeenschap		
Het bestuur neemt deel aan lerende netwerken		<input type="checkbox"/>
Het bestuur stimuleert en faciliteert de directeur(en) deel te nemen aan lerende netwerken OGW		<input type="checkbox"/>
Het bestuur stimuleert en faciliteert lerende netwerken OGW in en tussen scholen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur stimuleert en faciliteert experimenten OGW in en tussen scholen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur stimuleert en faciliteert uitwisselingen OGW tussen scholen (schoolbezoeken, workshops)		<input type="checkbox"/>
Transparante communicatie		
Het bestuur betreft scholen vroegtijdig bij de beleidsvorming		<input type="checkbox"/>
Het bestuur staat open voor de opvattingen van de scholen		<input type="checkbox"/>
Het bestuur communiceert tijdig en volledig met de scholen		<input type="checkbox"/>

Samenhang en kwaliteitszorg

Waar staat u?	Wij staan aan het begin ← → Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
Integraal beleid		
OGW vormt de kern van het meerjarig strategische beleid van het bestuur	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
OGW is uitgangspunt bij de invoering van de referentieniveaus taal en rekenen	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
OGW is uitgangspunt bij de vormgeving van het beleid Passend onderwijs	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
OGW is uitgangspunt bij de vormgeving van het personeelsbeleid (inzet personeel, deskundigheden, resultaatgerichte gesprekken met leraren)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
OGW is uitgangspunt bij de vormgeving van het financieel beleid (facilitering primaire proces, scholing)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kwaliteitsbewaking		
Het bestuur heeft een kwaliteitszorg-systematiek OGW voor alle scholen	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft procedures en afspraken over kwaliteitszorg op OGW en data feedback vastgelegd (handboek kwaliteitszorg)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Jaarlijks worden de opbrengsten en de kwaliteit van het onderwijsleerproces geëvalueerd	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur signaleert vroegtijdig wanneer de prestaties van een school achterblijven (early warning)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwoording en planvorming		
Managementrapportages bevatten informatie over gerealiseerde prestaties, gerelateerd aan de normen	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Managementrapportages bevatten analyses en interpretaties van gerealiseerde prestaties en verbeterplannen	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Verbeterplannen zijn SMART geformuleerd en bevatten prestatie indicatoren	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur verantwoordt zich transparant en volledig aan de ouders	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur verantwoordt zich transparant en volledig aan de inspectie	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Quickscan opbrengstgericht besturen

Waar staat u?	Wij staan aan het begin ← → Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
Visie		
OGW staat centraal in de bestuursvisie	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft ambitieuze doelen geformuleerd op het terrein van OGW	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Besturingsfilosofie		
Opbrengstgericht besturen is leidraad voor het handelen van het bestuur	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
OGW is structureel onderdeel van het overleg	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kennis		
Het bestuur heeft kennis van externe normen van leerlingresultaten	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur heeft kennis van de sterke en zwakke punten van de scholen (kwaliteit, veranderingsmogelijkheden, competenties)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Sturing		
Het bestuur hanteert (meetbare) normen voor het presteren van scholen	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur hanteert afspraken over het verzamelen, analyseren en interpreteren van leerlingresultaten	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur voert resultaatgerichte gesprekken met de scholen over prestaties	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Cultuur		
Het bestuur voert een open en professionele dialoog met scholen over de prestaties	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur stimuleert en faciliteert lerende netwerken OGW op alle niveaus	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur communiceert vroegtijdig en volledig over OGW	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Samenhang		
OGW vormt de kern van het meerjarig strategisch beleid van het bestuur	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
OGW is uitgangspunt bij andere beleidsterreinen (personeel, financieel, communicatie, professionalisering)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Kwaliteitszorg		
Het bestuur heeft een kwaliteitszorg-systematiek OGW voor alle scholen	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Rapportages bevatten analyses, interpretaties en plannen voor verbetering of borging	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Het bestuur verantwoordt zich transparant en volledig aan zijn partners	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Colofon

De *Kwaliteitskaart Scan opbrengstgericht besturen* is samengesteld door Cor Hoffmans en Petra Heegsma van HenH en is een uitgave van Projectbureau Kwaliteit.

Voor vragen rond deze kwaliteitskaart kunt u contact opnemen met Jos van der Pluijm, PO-Raad/Projectbureau Kwaliteit, e-mail info@schoolaanzet.nl.

© Buiten het downloaden zijn alle rechten op dit product voorbehouden aan:



Postbus 85246 - 3508 AE Utrecht
e-mail: info@schoolaanzet.nl
www.schoolaanzet.nl