

Notitie Kenniskringen van MOVARE

(vastgesteld door CvB d.d. 7-5-2020)

Inleiding

Afgelopen schooljaar is met veel mensen en partners in en om MOVARE gewerkt aan de totstandkoming van het Strategisch Beleidsplan 2019-2023. Hierbij is intensief ingezet op het creëren van draagvlak op de werkvloer voor de inhoudelijke keuzes. Vervolgens is in een aantal heisessies verkend hoe de verschillende doelen uit het plan in samenhang gebracht kunnen worden met elkaar. Dit heeft geleid tot een ordening van de strategische doelen in drie clusters.

Het beschreven proces zal er in de praktijk toe moeten leiden dat redelijk abstracte doelen betekenis en invulling krijgen op onze scholen. Het proces dat in deze notitie wordt beschreven is dan ook met name een zingevingsproces dat scholen helpt vanuit de abstractie te komen tot concrete kwaliteitsdoelen passend bij de context van de school.

Bovendien biedt deze notitie een beschrijving van de werkwijze van de kenniskringen. Deze werkwijze is volledig in lijn met de professionele leercultuur waaraan in het strategisch beleidsplan voortdurend wordt gerefereerd. Deze drie kenniskringen zullen aan de hand van de beschreven werkwijze aanbevelingen cq. beleid opleveren waarmee op schoolniveau deze vertaalslag gemaakt kan worden.

De verwachting is dat scholen in juli 2023 prioritaire kwaliteitsdoelen uit het SBP hebben gerealiseerd en tevens hebben beschreven hoe zij de overige doelen in de periode daarna zullen vormgeven.

Clustering van doelen

Doelen uit het strategisch beleidsplan die meer samenhang vertonen, kunnen worden samengevoegd in clusters. Deze clusters worden toegewezen aan een kenniskring. Dit is een groep leerkrachten, intern begeleiders, directeurs en medewerkers van het bestuursbureau die affiniteit hebben met het onderwerp van de kenniskring en die het beleid op het onderliggende thema voorbereiden.

Onafhankelijk van een mogelijke relatie met andere doelen, hebben de doelen waaronder een wettelijke of anderszins verplichtende opdracht ligt, voorrang. Deze doelen worden korte termijn (al dan niet vanuit een kenniskring) als beleidsvoorstel aangeleverd. Na clustering onderscheiden we een drietal kenniskringen.

Kenniskring 1 Onderwijskwaliteit en verantwoording

- | | |
|----|---|
| 1b | Leerplezier welbevinden en geluk (Meer specifiek: meten middels tevredenheidsspeilingen van leerlingen, SEO instrumenten etc.) ¹ |
| 3c | Informeren / rekenschap afleggen over processen m.b.t. ontwikkeling van het kind |
| 5a | Kwaliteitssysteem met meetbare minimumdoelen |
| 5b | Kwaliteitskader om onderwijskwaliteit te onderzoeken |

- De doelen 3 a (samenwerken met ouders) en 3b (het gesprek aangaan met ouders) kunnen in een latere fase aan deze kenniskring worden toegevoegd.
- Doel 1b en 3c hebben een wettelijke grondslag. De kenniskring legt prioriteit bij de ontwikkeling van beleid op deze twee doelen.

Het verhaal achter kenniskring 1

In deze kenniskring krijgt kwaliteit een gezicht. Door een werkwijze te ontwikkelen waarmee kwaliteit meetbaar wordt in de vorm van (MOVARE) minimum doelen, worden scholen in staat gesteld om eigen ambities te formuleren. Een kwaliteitskader draagt daarnaast bij aan het onderzoeken van de eigen kwaliteit (zelfevaluatie) en aan de auditsystematiek binnen MOVARE. Kwaliteit in kaart brengen is geen doel an sich, maar leidt tot verbetering op school- en stichtingsniveau.

Het meten van de ervaringen van onze 'klanten' (de kinderen) is van belang bij het maken van keuzes. Om die reden is het werken met tevredenheidspeilingen en instrumenten voor het meten van welbevinden van leerlingen niet vrijblijvend.

Het onderzoeken van de eigen kwaliteit, leidt tot een inzichtelijk en transparant verhaal van de kwaliteit van de school en de stichting, zowel op microniveau (naar de ouder over het individuele kind) op mesoniveau (van de school naar haar omgeving) en op macroniveau (van de stichting naar haar omgeving).

Kenniskring 2 Onderwijzen en leren

- 1c Eigenaarschap bij leerlingen
- 1d Inclusief onderwijs
- 2a Realiseren van een professionele leercultuur
- 2b Stimuleren, ondersteunen en faciliteren van het leren en ontwikkelen van medewerkers
- 4a Gezamenlijk inzetten op optimale kansen voor alle leerlingen, rekening houdend met hun identiteit

Het verhaal achter kenniskring 2

MOVARE biedt leerlingen onderwijs en ondersteuning, passend bij hun ontwikkeling en vermogen. Leerlingen worden actief betrokken bij hun eigen leerproces en de lessen hebben een activerend karakter. Dit vergt eigentijds leerkracht-handelen. De ontwikkeling van ons onderwijs en de ontwikkeling van ons personeel gaan hand in hand. Scholen zijn zelfkritisch op de keuzes die ze maken. Medewerkers hechten waarde aan hun professionaliteit en houden deze op peil, zodat zij in staat zijn om, samen met hun collega's, vorm en inhoud te geven aan eigentijds leren. Op die manier zorgen MOVARE scholen voor optimale kansen voor alle kinderen, rekening houdend met hun capaciteiten en hun identiteit.

Kenniskring 3 Veranderen en innoveren

- 4b Toekomstgericht onderwijs
- 5c Veranderen op basis van een veranderaanpak

Het verhaal achter kenniskring 3

De maatschappij is voortdurend in beweging. MOVARE scholen willen een afspiegeling zijn van de maatschappij waarin ze werken. Dat vergt een weloverwogen en doelgericht proces van aanpassing en verandering. MOVARE scholen haken niet aan bij hypes of trends. Keuzes voor innovatie en verandering komen voort uit kennis van de maatschappij en kennis van de vraag van de eigen populatie. Niet alle scholen ontwikkelen even snel. De scholen die een ontwikkelvoorsprong hebben delen hun ervaringen met de andere scholen. Daarnaast zijn MOVARE scholen op de hoogte van landelijke ontwikkelingen. Veranderen gebeurt planmatig en doelgericht, met nadrukkelijke aandacht voor borging. MOVARE ontwikkelt haar eigen verandertaal.

Doelen buiten de kenniskringen

In de opsomming van doelen in de clusters ontbreekt een aantal doelen. Deels komt dit omdat ze al op school- of stichtingsniveau opgepakt zijn of worden (Doel 2c: Vitaliteit en welbevinden van onze medewerkers. Doel 2d: MOVARE profileert zich als aantrekkelijk werkgever die de juiste medewerkers weet te vinden en aan zich te binden).

Het verankeren van onderwijsstichting MOVARE en de scholen in buurt, wijk en (Eu)regio geldt voor een beperkt aantal scholen. (Doel 4c: MOVARE ontwikkelt scholen die zich ontplooiën tot een sociaal maatschappelijk centrum in hun wijk, buurt, (Eu)regio).

Hoe werkt de kenniskring van MOVARE?

De kenniskringen vervullen een uitermate belangrijke rol in de betekenisgeving van de strategische doelen naar het schoolniveau. Vanuit kwaliteitsdenken geredeneerd maken we de keuze om de kenniskringen op een uniforme, systematische wijze te organiseren. De “zevensprong”, afkomstig uit het PGO van de Universiteit van Maastricht, is zo’n systematische werkwijze.

De zevensprong bestaat uit zeven stappen die een kenniskring uitvoert om een maximaal rendement uit de opdracht te halen. Stap 1 tot 5 duurt meestal twee uur per stap. Voor stap 6 of de zelfstudie kan enkele dagen of weken uitgetrokken worden. Stap 7 duurt dan meestal opnieuw twee uur.

Ter verduidelijking dient te worden opgemerkt dat elk cluster verschillende doelen kent. Elk doel wordt volgens de beschreven werkwijze uitgewerkt. Verder kan een kenniskring relatief veel doelen hebben, de deelnemers doen er dan goed aan om een prioritering in de doelen aan te brengen. Er zijn immers doelen met een hogere prioriteit of doelen die relatief eenvoudig uitgewerkt kunnen. Het kan gaan om doelen die meer gericht zijn op de visie van de school terwijl andere doelen meer ‘going concern’ zaken betreffen. Deze factoren zijn van belang bij het werken in een kenniskring.

Concreet zijn de stappen van de kenniskringen als volgt opgebouwd:

Stap 1: ophelderen van onduidelijke termen en begrippen

Bij deze eerste stap wordt een beroep gedaan op bestaande voorkennis waarbij de reeds uitgewerkte beschrijvingen van de doelen van strategisch beleid worden betrokken. De leden van de kenniskring kunnen elkaar daaromtrent bevragen.

Woorden/begrippen kunnen ook worden opgezocht. We proberen steeds de specifieke betekenis te achterhalen door de verbinding te maken met de alinea “het verhaal achter de kenniskring”.

Stap 2: definiëren van de opdracht

In deze stap probeert de kenniskring gezamenlijk tot een kernachtige formulering van de opdracht te komen. De groep dient het in deze fase ook eens te zijn over wat de essentie is van de taak (let op kernwoorden in de omschrijving). Ziet iedereen duidelijk waar men met de opdracht heen moet (zo niet kan er nog geen oplossing worden gezocht)? De opdracht wordt dus heel expliciet verwoord.

Stap 3: analyseren van de opdracht / brainstormen

Neem de nodige tijd voor deze stap. Iedereen moet hier de gelegenheid krijgen om zijn/haar ideeën naar voor te brengen.

Ideeën of veronderstellingen die bij het nadenken over de opdracht naar voren komen, kunnen teruggaan op

individuele voorkennis of het resultaat zijn van logisch denken.

Wat denkt, weet, meent ieder groepslid? Waarmee heeft het probleem te maken?

Tijdens het brainstormen noteert de verslaggever op het bord de geproduceerde ideeën, d.m.v. een trefwoord.

Stap 4: ordenen en bespreken van de verschillende opmerkingen uit stap 3

Na het brainstormen en analyseren van de opdracht, worden de ideeën geordend en kritisch bekeken. De gegeven opmerkingen, vragen, antwoorden en veronderstellingen worden daartoe systematisch bekeken en eventueel gegroepeerd.

Men stelt zich de vraag in hoeverre de gegevens bruikbaar zijn t.a.v. de in stap 2 geformuleerde opdracht.

Stap 5: formuleren van ontwikkeldoelen

Door het formuleren van ontwikkeldoelen moet het mogelijk worden zeer gericht nieuwe informatie te gaan opzoeken en bestuderen.

Ontwikkeldoelen kunnen worden geformuleerd in de vorm van gerichte vragen, die aansluiten op de situatiebeschrijving en de geformuleerde opdracht. Hiertoe worden nogmaals de uitgewerkte doelen cq de beschrijvingen van het strategisch beleidsplan gecheckt.

Vanuit de ontwikkeldoelen zal de kenniskring op zoek gaan naar meer achtergrondinformatie over de betekenis van bepaalde begrippen en over oorzaken of oplossingen voor het geschetste probleem. De ontwikkeldoelen zijn eigenlijk de studie- opdrachten die de kenniskring zichzelf stelt. Tevens kan men a.h.v. de ontwikkeldoelen nagaan in hoeverre de opdracht volbracht is.

Stap 6: zoeken van informatie buiten de groep / zelfstudie; synthetiseren en testen van nieuwe informatie

De zelfstudie, die buiten de kenniskring plaatsvindt, vormt een belangrijk onderdeel van de hier besproken werkvorm.

Naast de beschikbare literatuur en documenten, kan er ook aanvullende informatie worden opgezocht door de leden van de kenniskring zelf.

Iedereen bekijkt individueel of hij/zij in staat is tot een uitwerking van het ontwikkeldoel; deze wordt ook op papier gezet.

De groep komt aansluitend opnieuw samen. De individuele bevindingen worden gerapporteerd, men corrigeert of vult elkaar aan.

Een samenvatting wordt gegeven van de uitwerking van de ontwikkeldoelen.

Is ieder doel voldoende uitgewerkt?

Past die uitwerking binnen de opdracht, m.a.w.; “Levert de nieuwe informatie een waardevolle en zinvolle aanvulling op de opdracht?”

Deze stap kan worden afgesloten met een aantal gezamenlijke conclusies als antwoord op de in stap twee geformuleerde opdrachtformulering.

Stap 7: eindproduct uitwerken

De laatste stap van de Zevensprong is de afsluitende productgerichte fase. In deze fase werkt de kenniskring de opbrengsten uit voorgaande 6 stappen uit in een beleidsdocument cq beschrijft de werkwijze zoals die per kenniskring wordt voorgesteld aan het werkveld. Hiertoe hanteert de kenniskring het MOVARE-format voor beleidsdocumenten.

Governance

We kennen een grote mate van autonomie toe aan de kenniskringen. Dat veronderstelt dat er voldoende kwaliteiten in de kenniskringen vertegenwoordigd zijn. Elke kenniskring wordt geleid door een geselecteerde projectleider met expertise cq affiniteit met de specifieke context van de kring. Deze projectleiders staan op hun beurt in nauw contact met de programmamanagers die voortdurend de opbrengsten van de kringen toetsen aan de context van het strategisch beleidsplan van MOVARE en de reikwijdte van de doelen bewaken.

Cruciaal in het proces is de check na stap 2, de programmamanagers bespreken de drie opdrachtdefinities in de programmatafel; “Zijn de drie geformuleerde opdrachten adequaat en in lijn met het strategisch beleid van MOVARE cq. met de wettelijke opdracht?” Daarna gaan de kenniskringen aan de slag met de uitwerking en dan moet de opdracht voor iedereen helder en eenduidig zijn. Bovendien zullen de programmamanagers gedurende het gehele proces op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in de kenniskringen waarna ze de programmatafel voortdurend hierover zullen informeren.

Aan het eind van dit stappenplan presenteren de drie projectleiders de eindproducten van hun kenniskring zelf aan de programmatafel. De programmatafel cq. het MT bepaalt of de opdrachten adequaat zijn uitgewerkt en geeft terugkoppeling aan de kenniskringen.

Uiteindelijk wordt dan in de programmatafel bepaald hoe deze eindproducten worden gebruikt in de scholen en welke positie zij krijgen in de beleidscyclus van MOVARE.

Organisatiestructuur rondom de kenniskring

1. **De opdrachtgever:** het College van Bestuur is opdrachtgever van de kenniskringen. Aan het college wordt verantwoording afgelegd en het college stelt het beleid vast. Bovendien draagt het college zorg voor het positioneren van het opgeleverde beleid in de beleidscyclus van MOVARE.
2. **De projectgroep:** deze bestaat uit de beide Programmamanagers en de drie projectleiders van de kenniskringen.
3. **Kernteam kenniskring:** de kenniskring heeft een aantal vaste leden die het gehele proces tot en met het opleveren van het eindproduct doorlopen.
4. **Flexibele schil kernteam:** op afroep kunnen tijdelijke leden worden toegevoegd aan de kenniskring, dat gebeurt met name bij vraagstukken die bijvoorbeeld die specifieke expertise en/of ervaring vragen.
5. **Het programmamanagement:** de beide programmamanagers zijn verantwoordelijk voor de coördinatie en afstemming tussen de uitvoering in de kenniskringen en de Programmatafel. Bovendien zorgt het PM ervoor dat er een heldere relatie in stand wordt gehouden tussen het SBPen het wettelijk kader enerzijds en de uitvoering van de opdrachten in de kenniskringen anderzijds.
6. **De projectleiders:** zijn verantwoordelijk voor de voortgang en de verslaglegging hiervan in de kenniskring. Per saldo houden zij koers op het tijdig aanleveren van het advies cq het beleidsdocument aan de opdrachtgever. Zij presenteren hun concept-beleidsdocument aan de Programmatafel cq. aan hun opdrachtgever.
7. **De Programmatafel:** de overige leden van de Programmatafel worden voortdurend door het Programmamanagement op de hoogte gehouden van de voortgang in de kenniskringen. Hier wordt de afweging gemaakt in hoeverre de vorderingen in de kenniskringen passen bij en gelijke tred houden met de ontwikkelingen binnen de bedrijfsvoering en het overige beleid van de stichting.

Globaal tijdpad

- Het Programmamanagement organiseert voor de meivakantie een **kick-off** met de drie projectleiders. Hierbij worden de vastgestelde documenten ('Clustering doelen' en 'Werkwijze') toegelicht.
- De inrichting van bovenstaande **organisatiestructuur** is in de Programmatafel van 15 april vastgesteld.
- In mei worden schooldirecties door het Programmamanagement in **het clusteroverleg** geïnformeerd over de aanpak.
- Uiterlijk 15 juni wordt de **samenstelling van de drie kernteams** ingevuld. Hiertoe wordt een korte profielschets opgesteld met aandacht voor vereiste specifieke competenties, kennis en ervaring. Via de nieuwsbrief wordt iedereen uitgenodigd hierop te reflecteren. De geselecteerde kernteamleden ontvangen de beide documenten (Clustering doelen en Werkwijze) om zich te kunnen inlezen. De projectleiders hebben een belangrijk aandeel in deze procedure. Met betrekking tot de facilitering van kernteamleden is het uitgangspunt dat zij 60 uur binnen hun reguliere normjaartaak opvoeren.
- Uiterlijk 15 juli levert elke kenniskring een **Plan van Aanpak met bijbehorend tijdpad** op aan het College van Bestuur. Dit wordt in de laatste Programmatafel in juli besproken waarna ze vastgesteld kunnen worden. In het PvA is bovendien opgenomen op welke wijze de kenniskring de doelen waarvoor zij verantwoordelijk is prioriteert.
- Schooljaar **2020-2021** worden de eerste eindproducten opgeleverd door de kenniskringen en gaan scholen aan de slag o.b.v. vastgesteld beleid.