

BESCHRIJVING 10 CASES BESTUURSAKKOORD PO



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

BESCHRIJVING 10 CASES
BESTUURSAKKOORD PO

- eindrapport -

Dr. Bjørn Dekker
Drs. Jacob van der Wel

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15

Amsterdam, september 2015
Publicatienr. 14034

© 2015 Regioplan, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan.

Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inleiding

Om meer inzicht te krijgen in hoe de afspraken uit het Bestuursakkoord PO in de praktijk worden gebracht, hebben we op verzoek van de opdrachtgever, het ministerie van OCW, gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van scholen en besturen in het primair onderwijs die aan de ‘enquête bestuursakkoord po’ hebben meegewerkt. De nadruk in de gesprekken lag telkens op twee van de volgende vier thema’s:

- kwaliteitszorg;
- didactische vaardigheden;
- talentontwikkeling;
- masterambitie.

Dat we per school of bestuur twee thema’s besproken hebben, betekent overigens niet dat de school of het bestuur de andere thema’s links laat liggen.

Aan deze verdieping hebben vijf scholen en vijf besturen meegewerkt. De respondenten vertegenwoordigen zowel kleine als grote scholen, eenpitters en grote besturen. Ze variëren in de mate waarin ze ‘werk’ maken van de afspraken, van bijna niet tot intensiever. Bij elkaar geven de scholen en besturen een indruk van wat er zoal gebeurt, waarom dat zo gebeurt (of juist blijft liggen) en wat de eventuele effecten zijn.

Elke case begint met een korte beschrijving van kenmerken en relevante achtergronden van de betreffende school of het bestuur.

	Type	Kwaliteitszorg	Didactische vaardigheden	Brede samenstelling team	Talentontwikkeling	Interviewvorm*	Pagina
case 1	bestuur	x	x			F	p. 2
case 2	school			x	x	T	p. 7
case 3	bestuur			x	x	T	p.11
case 4	bestuur	x	x			F	p.15
case 5	school	x	x			F	p.19
case 6	school			x	x	F	p.23
case 7	school	x	x			F	p.27
case 8	bestuur	x	x			F	p.31
case 9	school			x	x	F	p.35
case 10	bestuur			x	x	T	p.39

* Face to face (F) of telefonisch (T)

Na de bespreking van de tien cases, sluiten we af met een beschrijving van het algemene beeld dat uit de gesprekken naar voren komt.

Casebeschrijvingen

Case 1: Groot bestuur in een van de grote steden

Achtergrond

Het bestuur is een stichting voor katholiek, protestants-christelijk en algemeen-bijzonder onderwijs voor bo, vo en (v)so in een van de vier grote steden met ruim vijftig scholen voor primair onderwijs. Het bestuur kent, over de volle breedte, zo'n 33.000 leerlingen en ruim 3900 leerkrachten. Over het geheel gezien zijn de leerlingenaantallen stabiel.

Beleidsvormende rol van het bestuur

We spraken met een stafid van het bestuur. Ze vertelde ons dat het bestuur haar rol ziet als beleidsvormend. De staf heeft het Bestuursakkoord PO doorgenomen en gekeken aan welke doelstellingen het bestuur voldoet. Bij de doelstellingen waaraan het bestuur nog niet voldoet, heeft de staf gekeken wat ze daarmee wil en op welke wijze ze dan zijn te realiseren. Deels hebben de doelstellingen al hun weg gevonden naar het strategisch beleidsplan van het bestuur (2014-2018). Het bestuur betreft de scholen bij het bepalen van de richting van het beleidsplan. De thema's waarop de focus komt te liggen, zijn in gezamenlijkheid met scholen en bestuur bepaald. Momenteel is het thema 21st century skills.

De rol van het bestuursakkoord

In de vragenlijst scoort het bestuur hoog op het thema Kwaliteit. Vandaar dat er contact is gezocht met het bestuur. Volgens de vragenlijst is het bestuur goed bekend met het Bestuursakkoord PO. De planmatige cyclus is, volgens de vragenlijst, al voldoende op orde, op andere onderdelen van kwaliteitszorg is het beleid afgerond of in de planfase (verbeteren kwaliteit bestuurlijk handelen). Op de genoemde onderdelen van didactische vaardigheden is het beleid in uitvoering. Binnen dat laatste thema ervaart het bestuur nog wel knelpunten.

Tijdens het gesprek is kwaliteitszorg (en de verhouding tussen bestuur en scholen) uitgebreid besproken, de didactische vaardigheden zijn wat korter aan bod gekomen.

Kwaliteitszorg

Autonomie en draagvlak

De autonomie van de scholen binnen het bestuur is groot. De ruimte die de school krijgt, wordt begrensd door de kaders van wetgeving en Inspectie, en de kaders van het bestuur. Van de scholen wordt verwacht dat ze bij het schrijven van het schoolplan en daaruit voortvloeiende jaarplannen aansluiten bij enerzijds wettelijke eisen en anderzijds het strategisch beleidsplan van het bestuur. De wijze waarop ze dat invullen, bepalen de scholen zelf. Het eigenaarschap ligt dus bij de scholen zelf. Het een en ander staat ook zo beschreven in het strategisch beleidsplan van het bestuur ('vrijheid in verbondenheid').

Omdat de punten die in het beleidsplan zijn opgenomen in samenspraak met de scholen tot stand komen, is het draagvlak onder de scholen groot. De onderwerpen sluiten ook aan bij wat er in het onderwijs speelt, scholen worden in die zin niet door het bestuur 'verrast'.

Sturen op kwaliteit

De opbrengstgegevens van de basisscholen (tussentoetsen, eindtoets) worden in eerste instantie door de scholen zelf verzameld en geanalyseerd via het LOVS. Vanuit deze gegevens werken scholen aan kwaliteitsverbetering. Ook worden de gegevens bovenschools verzameld en wordt bekeken waar er mogelijk risico's zijn ('trust but verify'). De scholen worden geacht minimaal de Inspectienormen te halen. Scholen stellen daarbovenop hun eigen ambitienorm vast. Mocht de analyse van de opbrengsten daar aanleiding toe geven, dan gaat het bestuur in gesprek met de schoolleiding.

Daarnaast verzamelt het bestuur van haar scholen de gegevens van de Inspectierapporten. Ook hiervoor geldt dat het bestuur in gesprek gaat met de schoolleiding als de gegevens daartoe aanleiding geven. Beide aanleidingen om met scholen in gesprek te gaan, doen zich in de praktijk voor.

Risico's die aan de opbrengsten- en de proceskant worden gesignaleerd bij een school worden altijd besproken met de schoolleiding. Aan de schoolleiding wordt gevraagd om een analyse (oorzaak van het probleem) en een plan van aanpak. Mocht de school er niet uitkomen, dan kan het bestuur hierbij ondersteuning bieden.

Naast de gesprekken die plaatsvinden als daar aanleiding toe is, is er een vaste cyclus van gesprekken van de clusterdirecteur (bestuur) met de schoolleider. Het gaat om vier gesprekken per jaar, waaronder een onderwijskundig gesprek waarin het jaarplan-jaarverslag en verbeterpunten worden besproken en de ambitie van de school voor het komende jaar wordt vastgelegd.

Het bestuur stelt zich ten doel om duurzaam te innoveren (zie beleidsplan). Hiervoor wil het bestuur bij de scholen de ambitie om te innoveren oprekken. Van de scholen wordt verwacht dat ze in beweging zijn, daarbij bepaalt de school zelf de richting. Dit, met het gegeven dat de onderwijskundige ambitie per school verschilt en dat er veel diversiteit is tussen wijken en leerlingpopulaties, maakt dat er veel variatie is tussen de scholen.

Van curatie naar preventie

De gesprekken naar aanleiding van de risico's kunnen worden opgevat als curatief, het bestuur besteedt ook aandacht aan preventie, bijvoorbeeld door een sterke inzet op de professionalisering van het personeel. Instrumenten daarvoor zijn bijvoorbeeld:

- De Bestuursacademie, waarmee de kennis en de vaardigheden van de leerkracht kunnen worden versterkt. De academie huurt opleiders van de eigen organisatie in en wanneer dat nodig is of beter aansluit bij de

leervragen, dan worden opleiders van buiten ingehuurd. Leerkrachten melden zich in principe zelf aan, maar kunnen daartoe worden gestimuleerd door de schoolleider.

- School aan Zet. Zo'n twintig scholen nemen deel, maar het bestuur probeert de opbrengst hiervan te verbreden door de deelnemers in themagroepen bij elkaar te brengen en de bevindingen in deze themagroepen vervolgens breder te delen.
- Het inrichten en stimuleren van leernetwerken omtrent diverse inhoudelijke thema's, zoals taal, rekenen en het jonge kind.
- De gesprekkencyclus (bestuur met directeuren; directeur met leerkrachten).

Volgens het bestuur is de kwaliteit van het onderwijs voortdurend onderwerp van gesprek.

De indicatoren die de Inspectie hanteert, zijn herkenbaar. Het stafflid somt, zonder dat de indicatoren zijn genoemd, zelf een aantal randvoorwaarden op die dicht in de buurt komen van de indicatoren van de Inspectie. Kenmerkend voor goede kwaliteitszorg is volgens haar:

- De school heeft zicht op waar ze staat.
- De school heeft de informatie die hiervoor nodig is op orde.
- De stakeholders (personeel, ouders en leerlingen) zijn tevreden.
- De school zoekt naar verbetering.
- De school kan zich verantwoorden.

Voor indicator 7 (de school draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs, gericht op bevordering van actief burgerschap en sociale integratie et cetera) noemt onze referent geen equivalent. Het gaat hierbij om wettelijke verplichtingen die niet specifiek voor het bestuur zijn. Kenmerkend voor het bestuur is het expliciete belang dat gehecht wordt aan tevredenheid van stakeholders (deels te plaatsen onder indicator 6).

Knelpunten

Een knelpunt is bijvoorbeeld de aanpak van de sturing op onderwijskundig leiderschap en de versterking van innovatiegerichtheid. Het is lastig om dit van de grond te krijgen. Scholen hebben de opdracht om iedere dag goed onderwijs te geven. Veel scholen hebben daaraan hun handen vol. Om complexe vernieuwingen handen en voeten te geven in de onderwijspraktijk ontbreekt vaak de tijd in de dynamiek van alledag. Hoewel dat niet hoeft te betekenen dat de kwaliteit achterblijft, is dat niet wat het bestuur wenst.

Een ander punt is het beeld van de school achter de cijfers. Het bestuur probeert de zogenaamde soft control te versterken. Het gaat bijvoorbeeld om schoolbezoeken, het kijken in de klas en gesprekken met leerkrachten. De horizontale bevraging, bijvoorbeeld van leerkracht tot leerkracht binnen de school is redelijk op gang, de horizontale dialoog tussen scholen en het leren van elkaar wil het bestuur bevorderen. In het vo functioneren voorbeelden hiervan (als visitaties) al beter.

Didactische vaardigheden

Professionalisering

Professionalisering is een continu proces. Het betekent ook dat de aanpak structureel is. In zijn strategisch beleidsplan stelt het bestuur:

“In het programmaplan HRM wordt daarom actie ondernomen op de factoren die de ontwikkeling van teams en leraren remmen of stimuleren. Lesbezoek, visitaties, collegiale consultatie en vrijwillige mobiliteit worden bevorderd. We werken aan een cultuur die gericht is op verbetering en ontwikkeling.”

Onderdelen zijn nog in ontwikkeling, bijvoorbeeld een nieuwe invulling van coaching van leerkrachten.

Vragen van leerkrachten concentreren zich vaak op heel praktische zaken als hoe je de verschillen kunt analyseren en hoe je een aanpak koppelt aan de bevindingen uit die analyse. Het is belangrijk dat de leerkracht het gesprek kan aangaan over/met het kind. Omgaan met verschillen en zoeken naar vormen van meer gepersonaliseerd leren is momenteel het kernthema voor veel scholen.

Een van de middelen waarmee het bestuur richting geeft aan de ontwikkeling van de didactische vaardigheden is de keuze van een thema waarop de focus ligt (nu 21st century skills, vorig jaar HRM).

Instrumentarium

Observaties in de klas zijn een standaardinstrument (dus voor alle leerkrachten). Ze worden meegenomen in de gesprekkencyclus door de directeur. Dit geldt ook voor de effecten van professionalisering (bijvoorbeeld wat je terugziet van gevolgde opleidingen). Dit is onderdeel van het schoolbeleid en verantwoordelijkheid van de directeur. Vanuit het bestuur wordt niet aangestuurd op een standaardinstrumentarium voor alle scholen. Juist omdat scholen verschillen, maken zij hun eigen keuzes hierin. Niet iedere school en iedere leerkracht zijn even sterk. Vanuit het bestuur worden veel instrumenten aangeboden. De ontwikkeling van het team is onderdeel van de gesprekken tussen directeur en clusterdirecteur.

Masteropleiding SEN

Bij de Bestuursacademie kunnen leerkrachten zich onder meer aanmelden voor de master SEN (specialisatie Gedrag). In samenwerking met het Seminarium van Orthopedagogiek biedt de academie een opleiding op maat, die in de eigen stad kan worden gevolgd. Leerkrachten kunnen zo in twee jaar een master halen. De opleiding kan volledig worden bekostigd met de lerarenbeurs.

Knelpunten bij sturing op didactisch klimaat

Een lastige kant aan de sturing is de gebrekkige mobiliteit (samenstelling van scholen kan lang gelijk zijn, er zit weinig beweging in). Het bestuur heeft de ambitie om zowel op bestuurlijk als op directie- en teamniveau meer mobiliteit

op gang te brengen en daardoor kruisbestuiving tussen scholen te realiseren. Zo zijn de clusterdirecteuren zelf onlangs van clusterscholen gewisseld.

Onderzoeksvaardigheden zijn een thema in onderzoeksateliers waarin een leerkracht als leerkracht-onderzoeker samen met andere leerkracht-onderzoekers onder leiding van een hoogleraar wetenschappelijk onderzoek naar de eigen onderwijspraktijk uitvoert. Leerkrachten kunnen zichzelf hiervoor aanmelden. In het basisonderwijs zijn onderzoeksvaardigheden een thema dat in ontwikkeling is. Het bestuur heeft de ambitie om deze te versterken.

Het bestuur heeft een goede relatie met de pabo. Samenwerking is breder dan alleen het bieden van reguliere stageplaatsen. Sinds 2009 bieden het bestuur en de pabo bijvoorbeeld ook het traject Opleiden in de school aan.

Case 2: Openbare basisschool in een provincieplaats

Achtergrond

De school

De school heeft 260 leerlingen en kent drie locaties. Naast de hoofdlocatie, waarin onderwijs volgens de Daltonprincipes wordt aangeboden, is er een locatie voor onderwijs aan anderstaligen en een school op het asielzoekerscentrum (met 80 leerlingen). De school staat in een wijk met veel inwoners uit een lagere sociale klasse en staat bekend als een school waarbinnen de leerlingenzorg goed is ontwikkeld. Het meest recente Inspectierapport dateert van 2010.

De directeur is sinds vijftien jaar directeur van de school en heeft de autonomie van de school(directeur) eerst zien toenemen en vervolgens weer zien afnemen. Hij ervaart het bestuur als sterk sturend en risicomijdend.

De rol van het bestuur

De school valt onder een openbaar schoolbestuur, een integraal bestuur (het college van burgemeester en wethouders vormt het bevoegd gezag). Het bestuur kent zo'n dertig basisscholen, waaronder een school voor speciaal basisonderwijs en een school voor speciaal onderwijs. In totaal omvat het bestuur zo'n 5000 leerlingen.

Het bestuur volgt het bestuursakkoord herkenbaar. Als voorbeeld noemt de directeur de aandacht voor ICT binnen het bestuur. De gekozen aanpak, via een pilot op enkele scholen, zorgt er echter voor dat de ontwikkeling hiervan op andere scholen pas vertraagd op gang komt.

De directeur maakt zich zorgen over wat het bestuur gaat doen met de locatie voor anderstalige leerlingen. Een optie is dat deze leerlingen verspreid worden onder de scholen binnen het bestuur. De specifieke begeleiding voor deze leerlingen zou dan wegvallen.

Bekendheid met het bestuursakkoord

Aan het begin van het telefoongesprek merkte de directeur op dat hij naar aanleiding van de enquête het bestuursakkoord heeft doorgenomen en vond dat het akkoord goed aansloot op de ontwikkelingen die de school de afgelopen jaren heeft doorgemaakt.

De school scoort hoog op het thema Talentontwikkeling in de vragenlijst. De directeur gaf aan dat ze aanbod hebben voor cognitieve, creatieve, sportieve, sociale en praktische talenten. Om deze reden hebben we de directeur van de school benaderd. Het tweede thema waarover we met hem hebben gesproken is de masterambitie, waaraan de school volgens de vragenlijst ook het een en ander doet. Twintig procent van de leerkrachten heeft een afgeronde wo-bachelor of een hbo-/vwo-master.

Talentontwikkeling

Breed aanbod voor de leerlingen

De school wil een breed aanbod verzorgen, breder dan taal- en rekenonderwijs. Dit past bij de Daltonvisie die de school uitdraagt en bij de leerlingpopulatie van de school, veel kinderen komen uit de wijk. Hun ouders maken deel uit van een lagere sociale klasse en de talenten van de leerlingen zijn zeer gevarieerd. Het zelfbeeld van de leerlingen is vaak zwak, vandaar dat het belangrijk is om te kijken naar wat de kinderen kunnen. Dit geldt ook voor de leerlingen die onderwijs volgen op de locatie van het asielzoekerscentrum en de anderstalige leerlingen.

De directeur plaatst direct een kanttekening. Bij de vragen ziet hij de bekende lijstjes met gebruikte instrumenten. Hij noemt het typisch Nederlands om eerst te kijken naar wat je niet goed kan. Hij vindt het haaks staan op talentontwikkeling, waarbij de nadruk in sterke mate zou moeten liggen op de vraag: 'Waar ben je goed in?' Hij verwijst naar een traject dat de school had met Finse scholen.

Werken aan talent

Identificeren van talent doe je door te luisteren naar leerlingen en hun ouders. Daarbij moet de leerkracht oog hebben voor talent. Vervolgens zoek je naar mogelijkheden om deze talenten te prikkelen; deels binnen de school, deels door gebruik te maken van aanvullend aanbod, bijvoorbeeld binnen de brede school. De indruk is dat de school probeert zo veel mogelijk andere partijen te betrekken, zelf kan ze geen honderd procent passend aanbod creëren.

Onder het aanbod dat de school in huis heeft, en waar ze talenten ontdekt en vervolgens uitdaagt, herkennen we de weeksluiting, podiumkunsten (creatief), projecten (sociaal, cognitief) en techniek (nog in ontwikkeling). Voor de cognitief sterke leerlingen is er een plusgroep (binnen de school, in de bovenbouw samen met het vo). Voor sportieve leerlingen wordt, naast deelname aan sportdagen, toernooien en dergelijke, gekeken naar het aanbod binnen de brede school.

Leerlingen die uitstromen naar het praktijkonderwijs kunnen binnen de school praktijkgerichte taken uitvoeren. Denk hierbij aan de ondersteuning van de conciërge.

De directeur vindt het belangrijk dat de leerlingen hun eigen talenten ontdekken. Hoewel de school staat voor een breed aanbod, is het volgen van de ontwikkeling van de bijzondere talenten van leerlingen voor verbetering vatbaar. De school denkt aan de inzet van portfolio's, hetgeen ook goed aansluit bij haar Daltonaanpak. Overigens voert de school trendanalyses uit op de resultaten bij de kernvakken. De eisen van de leerlingen op die vakken worden beter bijgehouden door de school.

Opbrengsten van talentontwikkeling

Als indicaties voor het succes van de aanpak door de school noemt de directeur het positieve zelfbeeld van de leerlingen (door leerlingen en ouders

uitgesproken, uitmondend in betere prestaties) en het imago van de school: de school trekt geregeld leerlingen die op hun vorige school vastliepen en die verwachten op deze school meer tot hun recht te kunnen komen.

Bij de overgang naar het voortgezet onderwijs is sprake van een warme overdracht. Daarbij worden ook de talenten van de kinderen besproken. Wat het vervolgonderwijs daarmee doet, is een tweede. De directeur merkt op dat leerlingen veel keuze hebben. Creatief vervolgonderwijs, tweetalig onderwijs, versneld onderwijs, het 'groene lyceum', het is allemaal beschikbaar. Het brede aanbod maakt het wel onoverzichtelijker. Ten slotte wijst hij op het nieuwe schooladvies. Voor hem verandert dat de relatie met het voortgezet onderwijs niet, wel heeft hij het idee dat andere basisscholen het voortgezet onderwijs wat op afstand houden.

Masterambitie

Verschillende leerkrachten hebben een master gevolgd, andere doen deze momenteel of gaan er nog aan beginnen. Daarnaast hebben verschillende leerkrachten een post-hbo-opleiding gevolgd.

Bij- en nascholing

Opleidingen zijn bijvoorbeeld de SEN (master, door de IB'er), taalspecialist (wellicht wordt Taal- en leescoördinator bedoeld, post-hbo), NT2+, de schoolleider- en de adjunct-opleiding. Ook van de lerarenbeurs is al verschillende malen gebruikgemaakt.

Afspraken over opleidingen worden in onderling overleg gemaakt. De schoolleiding is sturend, maar het gaat ook om wat de leerkracht wil. Na de opleiding krijgt de leerkracht een coördinerende rol in een werkgroep, bouw of vakgebied en, voor zover dat kan, een bijpassende beloning (LB-schaal). Gezien de populaties van de verschillende locaties ligt het accent op opleidingen die gericht zijn op taalonderwijs.

Veel leerkrachten willen zich ontwikkelen en zeker bij de jongere leerkrachten is een master zeer in trek. De opleidingen leiden tot een kwaliteitsverbetering. Als voorbeeld noemt de directeur de goed opgeleide IB'ers die in staat zijn om goede trendanalyses uit te voeren en het de school mogelijk hebben gemaakt het OGW te implementeren. Onderzoeksvaardigheden zijn binnen deze school overigens wel een thema (maar de tijd om dat uit te vragen ontbrak).

Knelpunten bij- en nascholing

De directeur noemt twee knelpunten. Het liefst zou hij alle leerkrachten alle opleidingsmogelijkheden bieden. Een deel van hen valt echter af omdat ze in een payrollconstructie zijn aangenomen. De feitelijke werkgever van dat personeel is het uitzendbureau. Vooral op de locatie bij het asielzoekerscentrum vallen veel leerkrachten onder die constructie (het leerlingenaantal daar is sterk gegroeid). Dit is een slechte ontwikkeling volgens de directeur. Zijn tweede opmerking betreft het filter dat bij de lerarenbeurs op de master

ligt, de lerarenbeurs zou breder, dus ook voor opleidingen op een ander niveau, ingezet moeten kunnen worden.

Case 3: Eenpitter in een provincieplaats

Achtergrond

De school als eenpitter

De school is gevestigd aan de rand van de binnenstad met gemiddeld ongeveer 240 leerlingen. De leerlingenpopulatie is al jarenlang constant door een strikt aannamebeleid, de school neemt per jaargroep niet meer dan dertig leerlingen aan. Het is een overwegend 'witte' school. De samenstelling van het team is stabiel, de afgelopen tien jaar heeft de school alleen afscheid genomen van enkele leerkrachten die met pensioen gingen. De voorspelling voor de komende paar jaar is dat er tijdelijk wat krimp is (met geringe effecten voor de school).

De directeur vervult een dubbelfunctie, hij is tevens gedelegeerd bestuurder. Deze dubbelrol vervult hij al tien jaar. De toezichthouders zijn ouders van kinderen op de school.

Het laatst beschikbare Inspectierapport dateert van 2014. De school krijgt het basisarrangement, maar de Inspectie is kritisch over de kwaliteitszorg. De school scoort onvoldoende op de indicatoren planmatigheid van de verbeteractiviteiten en de borging van de kwaliteit. Ook de bepaling van de aard van de zorg voor de zorgleerlingen moet beter volgens de Inspectie.

Ervaringen met het bestuursakkoord

De directeur heeft de vragenlijst als bestuurder ingevuld. Hierbij viel de hoge score bij masterambitie op. Twintig procent van de leerkrachten heeft een afgeronde wo-bachelor of een hbo-/vwo-master. Om deze reden hebben we contact met hem opgenomen. Daarnaast hebben we met hem gesproken over het thema Talentontwikkeling. Vanuit de vragenlijst hebben we daar weinig gegevens over. Tijdens het gesprek bleek de school ook op dit terrein activiteiten te ontplooiën.

Masterambitie

Beperkte ruimte voor de ambities

De school heeft een vrij klein team (van momenteel zestien personen). Als eenpitter heeft de school/het bestuur ook niet de mogelijkheid om bij te sturen door bijvoorbeeld mobiliteit van personeel tussen de scholen. De directeur kijkt welke expertise in school nodig is en probeert daarin te voorzien met het zittende personeel. De directeur houdt daarbij rekening met de personeelsontwikkelingen van de komende jaren (twee teamleden met coördinerende taken gaan met pensioen). Opleidingen worden gevolgd "in het belang van de school, passend bij de eigen ambities van de leerkracht".

De opleidingsmogelijkheden worden besproken tijdens de gesprekkencyclus. Met leerkrachten die een opleiding volgen, wordt een contract afgesloten. Dit contract is niet zo dwingend van toon.

Voorbeelden van opleidingen

Opleidingen die door leden van het team zijn gevolgd, zijn bijvoorbeeld:

- de master SEN (twee personen, beide IB'ers, die aanvullend nog een RT-opleiding hebben gevolgd);
- een opleiding tot specialist/coördinator: interne cultuurcoördinator (icc'er), ICT'er, rekencoördinator;
- een 'gedragsopleiding' (Utrecht, twee personen, niet hbo-gecertificeerd, wel post-hbo-niveau).

Op het verlanglijstje van de directeur staat nog een techniekcoördinator. Hij is daarover in gesprek met een leerkracht die vorig jaar is aangenomen en die eventueel over een paar jaar een passende opleiding wil volgen.

De teamleden met coördinerende taken combineren vaak verschillende expertises. Zo is de bovenbouwcoördinator ook rekencoördinator en is de ICT'er naast digicoach ook de bovenschoolse plusleerkracht (binnen het samenwerkingsverband, SWV). De specialisten binnen het team zijn aangesloten bij verschillende kenniskringen in de regio en versterken daar hun kennis en delen hun eigen expertise.

Een van de leerkrachten volgde een opleiding met een lerarenbeurs. Door omstandigheden heeft ze de opleiding nog niet afgerond. Ze betaalt deze nu uit eigen middelen.

Onderzoeksvaardigheden?

Tijdens het gesprek zijn de onderzoeksvaardigheden niet aan de orde gekomen. Uit de vragenlijst blijkt dat de directie daar maar in beperkte mate aandacht aan besteedt (in het HRM-beleid speelt het nauwelijks een rol, er zijn geen specifieke taken of functies voor leerkrachten met onderzoeksvaardigheden). Tegelijkertijd ervaart de directeur hierbij geen knelpunten.

Talentontwikkeling

De school streeft nadrukkelijk naar een breed aanbod voor de leerlingen. Concrete voorbeelden zijn de plusgroep voor cognitief sterke leerlingen en het kunst- en cultuuraanbod voor alle leerlingen.

Breed aanbod en doorgaande leerlijnen

Het kunst- en cultuuraanbod wordt vormgegeven door de icc'er. Zij heeft onder andere een doorlopende leerlijn ontwikkeld. Tijdens hun schoolloopbaan krijgen de leerlingen verschillende onderdelen herhaaldelijk op een steeds hoger niveau aangeboden. In dit aanbod is overigens ook het gymaanbod beschreven. De school beschikt niet over vakleerkrachten. Wanneer dat nodig is, wordt de expertise op een specifiek terrein van buiten de school gehaald. Zo worden bijvoorbeeld regelmatig kunstenaars ingezet. Een van de leerkrachten leidt een schoolkoor dat tijdens de middagpauze oefent en dat optreedt tijdens de (muzikale) voorspeelavond. Aanvullende sportactiviteiten (schaatsen, judo) worden buiten de school ingekocht en aangeboden.

De diverse activiteiten staan beschreven in het schoolplan. Ze worden geëvalueerd en eventueel aangepast. De directeur vindt dat de school binnen de relatief beperkte mogelijkheden (als eenpitter) een behoorlijk breed aanbod in stand weet te houden.

Cognitief sterke leerlingen

Ongeveer 25 leerlingen van de school gaan naar de plusgroep. De verdeling van de leerlingen over onder- en bovenbouw (respectievelijk groep 2-4 en groep 5-8) is fiftyfifty. Leerlingen worden gevolgd met een observatie-instrument. Plusleerlingen die daarbij boven komen drijven, worden geselecteerd volgens een vaste procedure.

De bovenbouwleerlingen gaan op woensdagochtend naar de bovenschoolse plusklas. Deze voorziening wordt aangeboden in de eigen school en wordt gedeeld met andere basisscholen binnen het samenwerkingsverband. Afspraken over dit arrangement zijn binnen het SWV vastgelegd. De lessen worden verzorgd door een leerkracht van de school.

In het verleden was meervoudige intelligentie een thema binnen de school. De gebruikte methode verouderde en is losgelaten. De kennis die hiermee is opgedaan wordt wel toegepast, al gebeurt dit niet structureel en eerder wanneer de leerkracht daar mogelijkheden toe ziet dan dat leerkrachten situaties creëren waarin de kennis over meervoudige intelligentie wordt toegepast.

Opbrengsten van een breed aanbod

De effecten van het brede aanbod zijn volgens de directeur dat kinderen zich prettig voelen op school. Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat de ouders (zeer) tevreden zijn, de leerlingen scoren goed op de vragenlijst sociale veiligheid. Leerlingen voelen zich veilig en gaan graag naar school. De directeur ziet hierin geen aanleiding voor aanpassingen van het beleid.

Binnen de gemeente is er maar één school voor voortgezet onderwijs. Vrijwel alle leerlingen van de school vervolgen daar het onderwijs. De specifieke talenten van leerlingen worden tijdens de warme overdracht besproken. Leerlingen van de plusgroep kunnen eventueel worden geplaatst in de vwo e-plusklas.

Een sportieve leerling is, omdat hij goed kon voetballen, vorig jaar geplaatst in een sportklas in Enschede. Doorgaans kiezen de leerlingen en hun ouders echter voor de school binnen de gemeente, de stap naar buiten is erg groot (en heeft als extra consequentie dat een leerling vijftien kilometer moet fietsen).

Knelpunten bij het brede aanbod

Een knelpunt is dat de school haar aanpak van het bewegingsonderwijs al goed heeft opgezet. De leerkrachten zijn daarvoor uit eigen middelen (van de

school) bijgeschoold. Andere scholen kunnen daarvoor momenteel een beroep doen op een subsidie. De directeur vindt het jammer dat zijn school daarvan niet meer heeft kunnen profiteren.

Case 4: Directeurenbestuur in landelijk gebied

Achtergrond

Bestuur met schooldirecteuren

Deze case gaat over een bestuur in landelijk gebied waaronder drie relatief kleine scholen vallen. De perspectieven van bestuur en school vallen hier grotendeels samen, omdat de directeuren van de scholen het bestuur vormen. Om kosten te besparen, is gekozen voor een bestuursmodel zonder bovenschools management. De directeuren hebben elke week centraal overleg. De verantwoordelijkheid voor de verschillende beleidsthema's is onderling verdeeld. Voor dit interview is gesproken met de schooldirecteur die als bestuurder verantwoordelijk is voor 'financiën en personeel'.

Intern toezicht: algemeen bestuur met vooral ouders

Het interne toezicht wordt ingevuld door een algemeen bestuur dat vooral bestaat uit ouders. Deze vorm van toezicht is vrij nieuw en het is nog zoeken naar een goede verdeling van de rollen en naar een goed evenwicht tussen toezicht op hoofdlijnen en op detailniveau. Het verschil in kennis tussen directie/bestuur en het algemeen bestuur blijkt ook groot, wat nog versterkt wordt doordat het verloop in het algemeen bestuur groot is. Dat bemoeilijkt de kennisopbouw.

Financieel gezond en (nog) geen last van krimp

In de omgeving is er sprake van krimp, maar dit bestuur heeft daar ondanks de prognoses nog geen last van. Op termijn gaat het mogelijk wel spelen, zo zijn er in de omgeving zeer kleine scholen (<30 leerlingen). Samengaan is op dit moment nog niet aan de orde. Het bestuur is financieel gezond, ook door in het verleden genomen maatregelen.

Bestuursakkoord algemeen

Financiële ruimte

Het najaarsakkoord/bestuursakkoord betekende voor dit bestuur vooral een financiële meevaller. De middelen waren ook noodzakelijk om het passend onderwijs goed vorm te kunnen geven. Er is afgewacht hoe structureel de toegezegde gelden zijn en om hoeveel budget het werkelijk gaat ("je kunt immers geen beleid baseren op eenmalige acties"). Sinds april is daar beter zicht op en is duidelijk wat er in de prestatiebox en opslag zit. Het bestuur maakt de afweging wat er bijvoorbeeld uit de prestatieboxmiddelen gedaan wordt.

Beleidskeuzes

De beleidskeuzes worden in het bestuursoverleg gemaakt. Daarbij worden de ervaringen vanuit de scholen gebruikt, ondersteund door kengetallen over bijvoorbeeld leerlingprestaties en de leerlingenzorg. De uiteindelijke keuzes zijn nog niet gemaakt en blijken soms complex. De geïnterviewde schetst de algemenere vragen die daarbij spelen: "Ga je heel gericht de doelen van het akkoord langs? Kijk je naar je eigen doelen? Kijk je vooral naar het verhogen

van de opbrengsten? Hoe ga je dat bewerkstelligen? Hoeveel ruimte neem je om indirecte maatregelen te nemen (bijvoorbeeld groepsverkleining)?” Ook geeft hij een concreet voorbeeld van de ICT-inzet op zijn eigen school. De vraag die speelt, is of er één ICT-deskundige aangesteld moet worden of dat meerdere leerkrachten opgeleid moeten worden. Deze vraag leidt vervolgens tot een cascade aan andere vragen, zoals over de vorm en inhoud van het digitale onderwijs, het gebruik van computers of tablets en het juiste instapmoment. Om vast te stellen wat werkelijk meerwaarde heeft in de klas, is dan ook een weloverwogen beslissing nodig.

Kwaliteitszorg

Gesprekkencycli

Over de kwaliteitszorg is gesproken vanuit de praktijk op de bezochte school. Er is sprake van twee cycli:

- Jaarlijks spreekt de directeur met elke leraar over het functioneren.
- Elke acht weken spreekt de directeur met de individuele leraren over de leerlingen en de groepsplannen.

De bespreking van de leerlingen is vanuit de zorg begonnen, maar is vanuit de zorgleerlingen uitgebreid naar alle leerlingen. Met een deel van de leerlingen is men snel klaar, maar bij een aantal moet langer stilgestaan worden. Eerder werden de gesprekken vaker gevoerd, maar dat bleek te veel (weinig nieuws). In de gesprekken wordt gekeken naar de Cito-M-toetsen (begrijpend lezen, spelling, rekenen) en komt het halen van de leerdoelen aan de orde. De resultaten op de M-toets op groepsniveau worden ook gedeeld met het algemeen bestuur (intern toezicht, vooral ouders).

De gesprekken zijn ook breder nuttig. Een belangrijk onderwerp in de formele gesprekken is ‘wat een docent nodig heeft’. Op basis van de informatie uit de tussentijdse gesprekken is bijvoorbeeld een keuze gemaakt voor vier of vijf (combinatie)groepen. Er is gekozen voor vier groepen met een roulerende dubbele leerkracht, waarbij de flexibele inzet van de dubbele leerkracht de doorslag gaf.

Niveaus in de klas

Het peilen van wat de docenten nodig hebben is van belang, omdat lesgeven behoorlijk complex kan zijn. Dat geldt zeker in een grote combinatiegroep waar in theorie zes niveaus (per groep drie niveaus) aangeboden moeten worden. De directeur stelt dat je als ervaren leerkracht maximaal vier niveaus aankunt. Om die reden worden op deze school in de combinatiegroepen het midden- en bovenniveau samengenomen. Zijn ervaring is dat het streven naar ‘een programma voor meerbegaafden in elke klas’, zoals uitgesproken door de staatssecretaris, voor kleine scholen met veel combinatiegroepen ondoenlijk is. Op de school zijn ze wel gestart met een aanbod voor hoogbegaafde leerlingen op vrijdagmiddag, wat inspirerend blijkt voor zowel leerlingen als de leerkracht die erbij betrokken is.

Vaardigheden van leerlingen

In het kader van de kwaliteitszorg wordt ook gezocht naar een methode om te zien of de scholen 'eruit halen wat erin zit'. Hiertoe wordt bij de leerlingen een cognitieve capaciteitentest (NSCCT) afgenomen. De resultaten daarvan worden naast de scores uit het Cito-leerlingvolgsysteem gelegd. Deze gegevens worden vervolgens als hulpmiddel gebruikt om mogelijke onderpresteerders in beeld te krijgen ("wie kunnen een stapje meer?") en om te bepalen of gestelde doelen voor bepaalde leerlingen wel reëel zijn ("voor sommigen is het einddoel rekenen voor groep 7 echt het hoogst haalbare").

Draagvlak kwaliteitssysteem

Gevraagd is naar het draagvlak en de eventuele afstand tussen 'papier en praktijk'. Het schriftelijk vastleggen is soms wel een discussiepunt. De afspraak is dat zaken schriftelijk worden vastgelegd, maar dat daarbij gestreefd wordt naar een zo compact mogelijke weergave. Vooral bij oudere leerkrachten is er soms weerstand, omdat ze het idee hebben dat ze alles 'in het hoofd' hebben. Voor de overdracht is het vastleggen belangrijk en moet het wel gebeuren. De klacht dat het documenteren zo veel tijd kost ("Wanneer moet ik dat dan allemaal doen?"), heeft in de ervaring van de directeur soms ook te maken met een veel te uitvoerige wijze van beschrijven. Bij discussies (hierover) is het belangrijk voor de schoolleider om 'in gesprek te blijven' om tot een werkbare situatie te komen.

Over de formele gesprekken zegt de geïnterviewde dat een deel van docenten blij is met deze gesprekken en de gelegenheid goed gebruikt om zaken te bespreken. Een ander deel ziet de formele gesprekken vooral als verplicht nummer. In het ideale geval komt iedereen in de gesprekken op eigen initiatief met een hulpvraag. Zijn ervaring is dat een deel van de leraren nooit met een hulpvraag komt en hij vraagt zich af waar dat aan ligt: onzekerheid, te veel zelfvertrouwen of de gedachte dat het wel goed genoeg gaat. Op dat punt ligt wat hem betreft nog ruimte voor verbetering.

Opleiding en didactische vaardigheden

Basis op orde, maar verbetering mogelijk

Het uitgangspunt binnen dit bestuur is dat alle leerkrachten basisbekwaam zijn. Daarboven is ruimte voor verbetering. Er wordt niet aan collegiale consultatie gedaan. Wel komt de directeur elk jaar bij iedereen in de klas. Volgens eigen zeggen geeft dat een beetje een beeld, maar belangrijker is het dagelijks lopen door de school ("Van het loopje naar het kopieerapparaat leer je veel over het eraan toegaat in de klassen."). Binnen de bezochte school staan ze voor de keuze van een nieuwe vorm van lesgeven (circuitmodel). De geïnterviewde ziet daar wel een spanning met het opleidingsniveau binnen het team. Het basisniveau is op orde, maar op het gebied van de complexe vaardigheden ziet hij ruimte voor verbetering.

Nog te weinig gebruik opleidingen

Hij is van mening dat wanneer je naar het totale lerarencorps kijkt, er te weinig gebruikgemaakt wordt van de lerarenbeurs. Hij had ook graag gezien dat er meer aan opleiding gedaan zou worden; de prestatieboxmiddelen die daarvoor bedoeld zijn, kunnen nu bijvoorbeeld niet volledig worden ingezet. Zaken die daarbij een rol spelen, zijn een gebrek aan motivatie, tijdgebrek en het idee dat 'goed', goed genoeg is. Ook speelt de kwaliteit van de cursussen een rol. Er is soms weinig animo, omdat rondzingt dat een cursus of opleiding weinig nieuws of bruikbaar oplevert. De directeur ziet daarom meer in actieve cursussen, met een onderzoeksvraag, die praktisch bruikbaar zijn en direct aansluiten op de praktijk. Dergelijke onderzoeksvragen stellen, is echter lastig. Leraren hebben dat niet of te weinig geleerd. Hij wil wel toe naar een situatie "waarbij leerkrachten meer analyseren en evalueren, maar het blijft lastig om mensen ertoe te bewegen, zolang de school boven het gemiddelde scoort en de intrinsieke motivatie bij de leerkrachten ontbreekt."

Vergelijking scholen binnen het bestuur en collegiaal overleg

In het wekelijkse bestuursoverleg wordt uiteraard nagedacht over mogelijke verbetering. Hiervoor maken ze ook gebruik van kengetallen en kunnen zo zien welke onderdelen op ene school beter gaan dan op andere. Vervolgens kan gericht worden gekeken waar dat aan kan liggen (leerlingen, instructie, methode et cetera) en kunnen aanpassingen worden gedaan.

Collegiaal overleg tussen de scholen binnen het bestuur is wel gedaan en nu weer gepland, maar komt nog niet van de grond. Zeker in de onderbouw is hier behoefte aan en de interne toezichthouder (ouders) wil dat ook. Wat betreft opleidingen en didactische vaardigheden was er het plan om een overzicht te maken om te zien waar alle leraren qua opleidingen staan, maar daar wil men binnen de scholen nog niet aan. Dat is vervolgens niet doorgezet, omdat er al verschillende andere dingen lopen en niet alles tegelijk veranderd kan worden. De geïnterviewde concludeert: "Het bestuursakkoord doet een appel op veel dingen, maar uiteindelijk moet je daar wel je eigen weg in vinden."

Case 5: Sbo-school binnen groot bestuur in middelgrote stad

Achtergrond

Deze sbo-school, aan de rand van een middelgrote stad, is van gemiddelde omvang, ongeveer 150 leerlingen, en valt onder een groot bestuur met daarin zowel primair als voortgezet onderwijs. De leerlingen van de school zijn in meerdere opzichten ‘moeilijk te plaatsen’. De diversiteit van kinderen en problematiek binnen de klas en binnen de school zijn groot. De geïnterviewde directeur geeft aan dat leerlingen steeds vaker meerdere problemen tegelijk hebben. Ze ziet steeds meer leerlingen met leerproblemen én sociaal-emotionele problemen. Ook is er sprake van een verzwaring van de thuisproblematiek, waardoor de gewenste samenwerking met ouders lastig van de grond komt. Ze constateert dat sommige ouders de schijn behoorlijk ophouden. Ogenschijnlijk lijkt het goed te gaan, maar ondertussen zwerven de kinderen veel over straat.

Bestuursakkoord

Bestuursakkoord en aansluiting bij wat leeft

De geïnterviewde directeur heeft het Bestuursakkoord PO diagonaal gelezen en dan vooral om te zien wat het betekent voor de school. Uiteraard worden deze stukken in het bestuur goed gelezen en komen ze in het directeuren-overleg aan de orde. Daarin is breder gekeken wat het bestuursakkoord betekent voor de koers van de scholen en hoe de afspraken passen bij de ontwikkelingen die al gaande zijn. Die wisselwerking vindt ze belangrijk. De afspraken moeten wel passen bij wat er leeft op de scholen, anders heeft het geen zin.

Onderwijs en nieuwe generaties leerlingen

Op deze school wordt, mede naar aanleiding van de masteropleiding die de directeur heeft gevolgd, de laatste tijd veel gesproken over de vraag of het huidige onderwijs nog wel past bij de leerlingen. “We zeggen dat onze kinderen niet gemotiveerd zijn, maar moet er ook niet aan de onderwijskant iets veranderen?” Deze vragen leven ook breder binnen het bestuur en daarbij wordt zowel over de vorm als over het curriculum (onderwijsinhoud) gesproken.

Kernvakken en brede vorming

Ook in het sbo wordt weer meer aandacht besteed aan de kernvakken. Dat gaat veelal ten koste van de creatieve vaardigheden. Het aanbieden van een brede basis in het sbo is echter belangrijk, omdat leerlingen thuis vaak weinig ondersteund worden. De school zoekt daarom naar manieren om leertijd effectief in te zetten, zodat naast rekenen en taal ook voldoende ruimte is voor sociaal emotionele ontwikkeling en creatieve vakken. Om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken, is daarom binnen de school met een aantal groepen gestart met tabletonderwijs. Dit heeft als voordeel dat ook meteen aandacht wordt besteed aan de ‘21st century skills’.

Gepersonaliseerd leren, verwachtingen en tabletonderwijs

Op deze scholen werken ze opbrengstgericht, maar de kunst is om goed onderwijs op maat te geven. Een valkuil is dat de school/leerkracht voor alle leerlingen aparte lijnen opzet, maar dat is in praktijk niet te doen. Daarom werken ze vanuit niveaugroepen. Voor echt gepersonaliseerd leren is per leerling een programma op maat nodig en dergelijke vormen van onderwijs kunnen alleen met ondersteuning van ICT.

In de afgelopen jaren is duidelijk geworden dat leerlingen in het sbo, soms ook tot verrassing van de leerkrachten, meer bleken te kunnen dan verwacht. In het verleden heerste meer het idee dat het vooral leuk moest zijn. De inzet van tablets past beter bij de hogere verwachtingen en maakt het mogelijk om beter aan te sluiten bij de leerlingen en ze meer uit te dagen. De tablets worden nu vooral gebruikt bij het rekenen en ze zien dat de leerlingen op dat gebied sprongen maken. Het tabletproject is wel pionieren, waarbij ze zijn begonnen met de houding 'we beginnen en dan zien we het wel'. Elke drie weken worden de ervaringen met de tabletklassen uitgewisseld. In die gesprekken wordt bijvoorbeeld gezocht naar wat past bij het sbo en de verdeling van zelfstandig werken en groepsinstructie. Wat helpt bij de evaluatie is dat er veel input van leerlingen is, omdat er met elk kind elke week een leergesprek plaatsvindt. Daarin komt bijvoorbeeld aan de orde waar leerlingen moeite mee hebben.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg en inhoudelijke gesprekken over onderwijs

In het sbo is veel aandacht voor kwaliteitszorg. Dat geldt ook voor deze school waar gebruik wordt gemaakt van WMK. De geïnterviewde geeft aan dat het gevaar bestaat dat op papier alles er goed uitziet, maar dat het in de praktijk niet werkt. Ze heeft zelf de indruk dat het op de eigen school nog niet volledig geborgd is en dat ze nog op zoek zijn naar een goed evenwicht tussen vastleggen en doen. Ze zegt daar verder over: "Het heel planmatige past hier niet, we zijn dan ook aan het zoeken naar hoe het wel kan. WMK waarborgt de basis en de cyclus maakt dat je bewust kijkt waar je naartoe wilt." De gesprekken zijn belangrijk, want er leven veel vragen als 'Wat doen we met 21st century skills? Wat willen we met ons onderwijs bereiken?' De gesprekken zijn nodig om de kaders helder te maken. Haar ervaring is dat de nieuwe vorm van de gesprekken (meer ambitiegesprekken) veel beter werkt dan het eerdere 'afwerken van de pop-lijstjes'. Het gaat nu veel meer over school, onderwijs en wat de docenten daarin kunnen doen en hoe zij zich kunnen ontwikkelen. Ook eigenaarschap (wat wil je oppakken?) en scholing komen in de gesprekken aan bod. Terugkomend op de balans tussen papier en doen, vindt ze dat vanuit het toezicht de nadruk de laatste jaren wel erg op de verantwoording ligt. De Inspectie vraagt wel heel veel op papier. Ze ziet daar echter ook een kentering optreden.

Masteropleidingen

Iedereen binnen de school heeft masteropleiding of is ermee bezig. Ook de leerkrachten die eerder geen master hadden, zijn er, mede door ervaringen van anderen, mee begonnen. Vierslagleren wordt veel gebruikt. In eerste instantie was niet iedereen enthousiast over het masterstreven, maar inmiddels is dat heel anders en is binnen dit team de intrinsieke motivatie voor het volgen van een (master)opleiding hoog. Er is veel animo voor en er blijkt geen probleem met het aanbod aan opleidingen.

Analyse leerresultaten

In het sbo is veel aandacht voor het ontwikkelperspectief van de leerlingen. Er is een cyclus van toetsen en analyse. Er zijn gesprekken over en met individuele leerlingen met daarbij de IB'er en de orthopedagoog. Een analyse van data op groepsniveau is echter lastig te interpreteren, omdat de verschillen tussen leerlingen en jaargroepen zo groot zijn. In het reguliere onderwijs is er meer houvast dankzij normscores en is het beeld vaak eenduidiger. Een trendanalyse binnen een sbo-school is lastiger te maken. De school zoekt daarom naar eigen normen, tussendoelen en eindcriteria. Ze kijken waar nog winst te halen is en sturen daarop. De data moeten echter nooit leidend zijn, het blijft een middel om zicht te krijgen in waar leerlingen nu staan en wat ze nodig hebben.

Rolverdeling bestuur, school, team

Over de rolverdeling van bestuur en school zegt ze: "Het bestuur bepaalt het kader en de koers (zorgt voor pijlers) en het wat en hoe vult de school in. De rol van de schoolleider is het team bewust maken, ook van wat er om de school heen gebeurt." Ze doet dat door kritische vragen te stellen en te reflecteren op waar ze binnen de school mee bezig zijn. Ze ziet hier ook de gevolgen van meer masteropgeleiden in de school. Onder invloed van de opleidingen die collega's volgen, wordt er meer (gezamenlijk) gekeken en gesproken over wat er gebeurt op de school en over de invulling van het onderwijs. Dat betekent ook dat leraren soms een andere rol krijgen en meer verantwoordelijkheid dragen. Het betekent ook dat zaken soms anders, maar niet noodzakelijkerwijs slechter gaan dan zij die als directeur voor zich zag.

Didactische vaardigheden

Vaardigheden, flitsbezoeken en de didactische coach

Over de vaardigheden zegt de directeur: "Iedereen is basisvaardig in het sbo. De eisen zijn hoog en anders ben je snel weg." De school werkt met een zelf ontwikkelde beoordelingslijst waarop alle belangrijke bekwaamheidseisen zijn verwerkt. De IB'er en/of de directeur komen in de vorm van flitsbezoeken een of meerdere keren per maand in de klas. Naar aanleiding van deze bezoeken volgt ook een gesprek waarin ze bijvoorbeeld vragen stellen over de gekozen aanpak. De vaardigheden van de docent komen ook aan de orde in de gesprekken met de orthopedagoog. In die gesprekken gaat het vooral over leerlingenzorg en de relatie tussen de leerling en de leerkracht. Daarnaast

komt er twee keer per jaar een didactische coach langs die ook filmopnames in de groep maakt.

Didactische en pedagogische vaardigheden

Er wordt dus intensief gekeken naar hoe het leraren vergaat. De leerkrachten beheersen de didactische vaardigheden voldoende, maar sommige leraren blijken moeite te hebben met het scheppen van een goed pedagogisch klimaat. Een deel van de leraren constateert zelf dat ze daar moeite mee hebben en vragen zelf om ondersteuning en begeleiding. Maar er zijn ook leraren die het zelf niet zien. De directeur zegt hierover: "Er moet dan wel iets aan gebeuren. De kunst is om het niet als falen brengen, maar om een manier te vinden waarop er wel stappen gezet kunnen worden. Het is deels te leren, maar je moet het ook in je hebben. Om een goed pedagogisch klimaat te bewerkstelligen moet je als leraar zowel voorspelbaar zijn als flexibel kunnen optreden en goed aanvoelen hoe je met de kinderen en de klas moet omgaan (wanneer gebruik je humor, wanneer ben je streng)." Dat soort dingen leer je overigens niet direct in een master.

Belang leergemeenschap: opzetten leerteams

De meerwaarde van een masteropleiding is, volgens de directeur, vooral dat je daarmee leert reflecteren op wat je doet en een onderzoekender houding leert aannemen. Wat betreft het soort masteropleiding: dat maakt volgens haar niet zo veel uit (handig als het een beetje gespreid is), maar het gaat vooral om de algemene vaardigheden. Haar ervaring is wel dat leraren snel terugvallen in oude patronen wanneer je geen leergemeenschap weet te ontwikkelen. Om daarin te voorzien, worden binnen de school leerteams opgezet. Om tijd te maken voor dergelijke activiteiten is het aantal organisatorische vergaderingen ("Dat deden we veel te vaak en veel te lang.") sterk verminderd.

Case 6: School in stedelijke omgeving

Achtergrond

Deze school staat in een grootstedelijke omgeving en valt onder een bestuur met meer dan 25 scholen. Een aantal jaren geleden is men, met het aantreden van de nieuwe directeur, overgestapt op een andere manier van onderwijs geven. De belangrijkste redenen hiervoor waren dat de directeur niet “gelooft in het huidige systeem van onderwijs” en dat de leerresultaten niet goed waren. Veranderingen waren nodig, omdat leerlingen onder hun niveau werkten, er problemen waren met lastig gedrag en het passend onderwijs eraan kwam. De leerlingpopulatie is heel divers, zowel qua niveau als qua etnische achtergrond. De geïnterviewde directeur geeft aan dat door de grote verschillen tussen leerlingen het reguliere aanbod, met vooral frontaal klassikaal onderwijs, niet voldoende ruimte biedt voor de aandacht die de leerlingen nodig hebben.

Het werken met het nieuwe systeem, dat veel meer is gericht op de individuele leerlingen, werpt volgens de geïnterviewde zijn vruchten af. Ze zien dat in de afname van de gedragsproblemen. Ze zien het ook in de toegenomen populariteit van de school: in de afgelopen jaren een toename van vijftig leerlingen. Er is zelfs leerlingenstop ingesteld om de groei hanteerbaar te houden. Ook de huisvesting is aangepast. Het nieuwe gebouw sluit beter aan bij de nieuwe onderwijsvorm. Er is veel ruimte, waardoor er meer beweging mogelijk is en groepen flexibeler ingedeeld kunnen worden. Zo is het nu bijvoorbeeld ook mogelijk dat vijf leraren onderwijs geven aan een groep van 140 leerlingen. Het voordeel van een dergelijke samenwerkingsvorm is dat er ook meer uitwisseling in het team plaatsvindt.

De geïnterviewde is kritisch over het bestuursakkoord, omdat hij vindt dat het werk vooral op scholen moet gebeuren en de besturen/sectorraden op dit moment een te grote rol krijgen toebedeeld. Ook vindt hij dat het uitgangspunt moet zijn dat scholen de kerndoelen halen en zelf ruimte hebben om inhoud te geven aan de manier waarop. Veel beleid is naar zijn mening te veel gericht op de inhoud van wat scholen moeten doen en te fragmentarisch (bijvoorbeeld subsidieregelingen gericht op specifieke thema's).

Talentontwikkeling en scholing

Beperkingen talentlabels en plusgroepen

Naar aanleiding van dit thema stelt de geïnterviewde de wedervragen “Wat is talentontwikkeling en wat kun je als school aanbieden in 21,5 uur per week?” Hij is het principieel oneens met het labelen van een beperkt aantal kinderen als talent en heeft daarom ook bezwaar tegen ‘plusgroepen’. De school heeft als taak ervoor zorgen dat alle leerlingen verder worden geholpen. Met het labelen van talenten bestaat het gevaar dat er onevenwichtig veel aandacht gaat naar de gelabelde talenten.

Wat betreft het meten van vaardigheden van leerlingen vindt hij dat de aandacht zich te veel beperkt tot de cognitieve vaardigheden. Daardoor blijven zaken als ondernemerschap en sociale vaardigheden buiten beeld.

Streven naar inzicht in individuele verbetering

Op deze school wordt gewerkt met een rapport en een leerlingvolgsysteem. Maar liever zou hij van de (rapport)cijfers af willen. De cijfers benadrukken naar zijn mening vooral verschillen tussen leerlingen en maken dat minder goede leerlingen vooral negatieve leerervaringen opdoen (altijd laag ten opzichte van de rest). Hij ziet veel meer in een systeem waarmee de individuele verbetering zichtbaar wordt. Een belangrijke les voor hem, ook op basis van ervaringen in het buitenland, is dat je “niet moet onderschatten wat kinderen willen leren”. Dat maakt ook dat hij een gevaar ziet in het labelen van kinderen aan de onderkant, dat je die niet meer serieus neemt met alle gevolgen van dien. Hij vindt dat je vanuit het idee van de ‘zone van naaste ontwikkeling van Vygotski’ ervoor moet zorgen dat je leerlingen de goede vragen stelt en methoden aanreikt waar ze verder mee verder kunnen.

Belang nascholing

De vorm van lesgeven die daarvoor nodig is wordt, overigens zonder negatief te zijn over de opleidingen, niet onderwezen op de pabo's. Daarom wordt op deze school veel aan (na)scholing gedaan. In de onderwijsaanpak baseren ze zich ook op ingrepen die als effectief naar voren komen uit meta-analyses van John Hattie (onder andere rol feedback). Als school moet de vakkennis op peil worden gehouden en moeten de doelen helder zijn. Het is daarin belangrijk dat leraren zelf blijven leren. “Het onderwijs vraagt dat van zijn leerlingen, maar tegelijk doen veel leraren dat zelf vaak te weinig.” Hij ziet buiten zijn school dat “te veel leraren niet willen of niet durven en dat is onacceptabel, omdat je te maken hebt met kinderen van vier tot en met twaalf en daarmee heel veel verantwoordelijkheid draagt voor hun vervolgonderwijs, carrière en levensgeluk.”

Vaardigheden en scholing

De manier van vragen stellen in de klas en feedback geven zijn ook heel belangrijk. Dus niet alleen ‘goed gedaan jochie’, maar inhoudelijk commentaar geven. Ook het stellen van vragen is essentieel en leidend moet zijn hoe je de leerlingen aan het denken kunt zetten. “Dat is een kwestie van oefenen, oefenen, oefenen, en dat leer je niet op één cursus.” Over het leraarschap zegt hij, ook uit eigen ervaring: “Het is een zwaar vak, maar vooral wanneer je de vaardigheden niet beheerst. Goed lesgeven betekent ook dat je geen politieagent hoeft te spelen.” Hij ziet dat uitval van leerkrachten vaak samenhangt met de kwaliteit van de lessen, dat er sprake is van een vicieuze cirkel.

Hiermee komt het taakbeleid aan de orde en dat de tien procent van de tijd die staat voor deskundigheidsbevordering over het algemeen niet gehaald wordt op de scholen. Op de eigen school streeft hij wel naar voldoende inzet op deskundigheidsontwikkeling. Hij ziet daarin ook een belangrijke taak van de

schoolleider die vanuit een visie moet werken en moet zorgen voor een cultuur waarin scholing vanzelfsprekend is. Hij constateert wel een verandering en dat de nieuwe lichten leraren veel bewuster bezig is met scholing (“de cultuur was niet zo, eerder deed je je opleiding en dan was je klaar”). Ook ziet hij dat de nieuwe generaties leraren een POP-gesprek normaal vinden en het vanzelfsprekender vinden dat leraren bij elkaar in de klas komen. De verdeling van de (scholings)gelden vindt hij overigens niet efficiënt voor zijn school. Hij had het geld van de lerarenbeurs liever breder willen inzetten, zodat meer leraren er baat bij hebben.

Voorwaarden

Als het over voorwaarden gaat, geeft hij aan dat hij sterk voorstander is van een financieringssysteem waarin meer geld direct naar de scholen gaat (in plaats van naar de besturen). Ook pleit hij voor een afschaffing van de subsidies (en toevoeging van de betrokken middelen bij het totaal), omdat die naar zijn mening tot veel extra bureaucratie leiden en over het algemeen niet het beoogde effect sorteren op de lange termijn. Ook vindt hij dat verschillen tussen po en vo op het gebied van beloning en lesuren van docenten gelijk moeten worden getrokken.

Breed Team/Masters

De school is een academische opleidingsschool en heeft goede contacten met de opleidingen. Gevraagd naar het ideale team geeft hij aan dat echt niet alle leraren masters hoeven te zijn. Alle docenten zijn in ieder geval al hbo-opgeleid. Het gaat volgens hem vooral om het denkniveau en vervolgens ook om ambitie, de drive om beter te worden, te leren en zelfstandig te opereren. Een mastertitel is dan niet per se noodzakelijk. Ter illustratie geeft hij het voorbeeld van een onderwijsassistent die zo goed is, dat die zo voor de groep zou kunnen. Hij vindt een master special educational needs (SEN) eigenlijk een kostbare manier om de vooropleiding te repareren en is van mening dat de universitaire pabo eigenlijk de reguliere opleiding zou moeten worden. Meer kennis is noodzakelijk, dat kun je niet repareren met een taal- en rekentoets in de vooropleiding.

Wat betreft de verdeling binnen zijn eigen team wil hij toe naar een systeem met specialisten op verschillende terreinen die dagdelen ingezet worden op een onderdeel (denk aan een rekenspecialist). Wat betreft onderzoeksvaardigheden ziet hij geen heil in het doen van onderzoeksprojecten door de leraren, omdat hij daarvan geen meerwaarde voor de praktijk ziet. Wel vindt hij het belangrijk dat de leraren een onderzoekende houding ontwikkelen: “Dat je weet waar kennis te vinden is, door samen lessen voor te bereiden, door in elkaars lessen te kijken.” Binnen de school wordt dit nu gestimuleerd door het opzetten van leerteams.

Landelijk beleid

Terugkomend op het bestuursakkoord en het landelijk beleid merkt hij op dat ‘wat scholen nodig hebben’ centraal moet staan. Er moeten naar zijn mening

niet te veel nieuwe dingen vanuit de politiek worden opgelegd en er moet voor de schoolleider zo veel mogelijk een stabiele situatie gecreëerd worden, zodat die in relatieve rust kan werken. Naar zijn mening is die nu te vaak bezig met financiën en verantwoording. Een dergelijke stabiliteit heeft hij zelf in Finland gezien. Hij constateert ook dat in dat systeem het hoge aantal masters voortkomt uit het onderwijsproces en niet door het stellen van een quotum. Verder vindt hij dat er te veel lagen in het onderwijs zitten en dat het tijd is voor “minder praten en meer voor de klas”.

Case 7: School in provincieplaats

Achtergrond

De context van de school

De school ligt tegen het centrum van een provincieplaats aan en telt ongeveer 170 leerlingen. De afgelopen jaren is de school iets gegroeid, al ligt de uitstroom dit jaar weer iets hoger dan de instroom. Al met al is het leerlingenaantal redelijk constant. Er is in de gemeente, anders dan in andere regio's in de provincie, ook geen sprake van krimp.

De school heeft geen of vrijwel geen gewichtenleerlingen, ouders hebben een mbo-opleiding of hoger. De school kent de rooms-katholieke denominatie.

Voor de ouders is dat echter zelden de reden om voor deze school te kiezen.

De directeur is nu ruim vijf jaar geleden nieuw aangetreden bij de school. Ook de intern begeleider is relatief nieuw op de school. Verder zit er weinig verloop in het team.

In het najaar van 2014 oordeelt de Inspectie dat de kwaliteit van het onderwijs op de school belangrijke tekortkomingen vertoont en dat het toezicht is verscherpt. Tijdens het bezoek is dit niet aan de orde gekomen.

De rol van het bestuur

Het bestuur is een rooms-katholiek bestuur met 33 scholen die over een groot gebied (heel Overijssel, met enkele scholen in Gelderland en Friesland) verspreid zijn. Het bestuur zit volgens de directeur 'behoorlijk' op de scholen en is leidend bij de bepaling van het beleid. Het bestuur wil een herkenbare rode draad zien in waar de scholen mee bezig zijn (directeur noemt met name het handelingsgericht werken). De scholen zijn niet allemaal even ver in de ontwikkeling. Het bestuur speelt een belangrijke rol in het scholingsaanbod.

De ruimte die de school krijgt van het bestuur, zit in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan "zaken die voorbijkomen". Zo zet de bezochte school onder meer in op de gezonde school, verkeersveiligheid en de voor- en naschoolse opvang. De school bepaalt dus haar eigen profiel. De directeur denkt dat binnen het team de beleving is dat het bestuur nogal *top-down* optreedt.

Iedere zes weken vindt een directieberaad plaats waarvoor de schooldirecteuren bijeenkomen. Het beraad vindt doorgaans plaats op een van de scholen binnen het bestuur. De lijnen met het bestuur zijn kort. De directeur kan elk moment dat ze het nodig acht contact opnemen met het bestuursbureau en krijgt daarop een snelle reactie.

Bekendheid met het Bestuursakkoord PO

De directeur merkte in de vragenlijst op dat ze niet bekend is met het bestuursakkoord. Versterking van de kwaliteitszorg en van de didactische vaardigheden van de leerkrachten is te kenschetsen als beleid in uitvoering. Bij de didactische vaardigheden doen zich knelpunten voor. De directeur merkt

daarover op dat niet alle leerkrachten in staat zijn om de gevraagde veranderingen in vaardigheden waar te maken.

Uit de vragenlijst blijkt dat veertig procent van de teamleden een hbo- of wo-master heeft afgerond. Het gaat onder meer om leerkrachten met specifieke taken: de IB'er, een reken- en een taalcoördinator en een gedragscoach.

Kwaliteitszorg

Opbrengstgericht werken

In de schoolgids beschrijft de school de wijze waarop ze de ontwikkeling van de kinderen volgt. In groep 1 en 2 maakt de school gebruik van het ontwikkelingsvolgsysteem voor kleuters (OVK), vanaf groep 3 van de Citotoetsen. De taal- en rekentoets van Cito wordt in groep 2 eenmaal afgenomen. De gegevens die de school verzamelt, worden verwerkt in ParnasSys. De school is pas recentelijk overgestapt op Cito en ParnasSys (sinds 2013-2014).

De opbrengsten worden geanalyseerd en vertaald naar een aanpak (differentiatie op drie niveaus). De directeur geeft aan dat van elke leerkracht wordt verwacht dat deze de gegevens analyseert. De huidige praktijk is dat de IB'er met de uitdraaien komt en deze bespreekt met de leerkracht. Enkelen krijgen daarbij nadrukkelijk ondersteuning van de IB'er. De leerkrachten kunnen allemaal in het leerlingvolgsysteem, maar beschikken niet allemaal over de vaardigheden om daar ook iets mee te doen. Bij de vertaling naar handelen in de klas is volgens de directeur nog winst te boeken, voor sommige leerkrachten is dat lastig. Het zou vooral om de wat oudere leerkrachten gaan. Mocht er aanvullende zorg voor een leerling nodig zijn, dan kan de school een beroep doen op het bestuur.

De school heeft nog weinig ervaring met het huidige lvs. Sommige leerkrachten vinden het moeilijk. Over het algemeen vinden de teamleden het een verbetering volgens de directeur, er wordt nu één format gebruikt, binnen het team wordt "één taal gesproken". Opmerkelijk genoeg rept de directeur niet over het oordeel van de Inspectie.

De rolverdeling tussen school en bestuur

Het bestuur is zeer sturend en treedt op als bewaker van de kwaliteit van het onderwijs. De directeur van de school heeft een controlerende rol. De IB'er adviseert de directeur en coacht de leerkrachten. Als daar aanleiding toe is, gaat de directeur in gesprek met de leerkracht. Jaarlijks is er een onderwijsinhoudelijk gesprek op de school tussen de directeur en bestuur. Volgens de directeur legt het bestuur de lat hoog.

Vanaf volgend jaar zet het bestuur ook audits in. Deze worden uitgevoerd door IB'ers en directeuren. Hiervoor vormen de indicatoren van de Inspectie het uitgangspunt. Tijdens de audits spreken de auditoren met vertegenwoordigers van alle geledingen binnen de school. Het traject wordt volgens de directeur door de PO-Raad ondersteund.

Didactische vaardigheden

Leerkrachtvaardigheden

De directeur vertelt dat er, toen ze naar deze school kwam, nauwelijks sprake was van datagestuurd onderwijs. De lessen die werden aangeboden, waren in sterke mate traditioneel. Er moest dus veel gebeuren in een hoog tempo. Verschillende leerkrachten vinden het moeilijk om dat tempo waar te maken.

Samen met de IB'er voert de directeur klassenbezoeken uit. Hierin worden de leerkrachten tijdens de lessen geobserveerd. Naast deze bezoeken (ongeveer vijf per jaar, drie door de IB'er, twee door de directeur) vindt er één bezoek door een extern bureau plaats dat specifiek gericht is op de didactische vaardigheden (onder meer op de toepassing van het directe instructiemodel en op differentiatie). De klassenbezoeken worden nabesproken met de leerkrachten, de leerkrachten krijgen dan ook direct feedback over hun lessen. Verder worden de bevindingen regelmatig met de leerkracht besproken in een ontwikkelingsgesprek.

Bij- en nascholing vinden zowel plaats op team- als op leerkrachtniveau. Met name differentiatie (en het vertalen van de opbrengsten naar het aanbieden van onderwijs op niveau) is een aandachtspunt. In het laatste 'Rapport van bevindingen kwaliteitsonderzoek' schrijft de Inspectie: "Tijdens de geobserveerde lessen zijn vooral klassikale instructiemomenten aangetroffen waaraan alle leerlingen deelnamen. Dit terwijl het verschil in ontwikkeling tussen de leerlingen een gedifferentieerde instructie en verwerking rechtvaardigt." Dit onderschrijft het belang van de nadruk die nu op differentiatie wordt gelegd. De scholing is gericht op het versterken van de talenten en het ondersteunen van de achterblijvers.

Academische opleidingsschool

De school is een academische opleidingsschool. Het team formuleert gezamenlijk een onderzoeksvraag, daarbij aangestuurd door de leerkracht die voor de stagiaire optreedt als opleider in de school. De stagiaire (vierdejaarsstudent aan de pabo) voert het onderzoek uit, daarbij ondersteund door de andere stagiaires die deelonderzoeken uitvoeren. Samen vormen ze een 'leergroep'.

De onderzoeksvraag heeft betrekking op schoolontwikkeling. Het is een vraag die door het team wordt gedragen en waarvan het team op termijn kan profiteren. De ene leerkracht is er meer betrokken bij dan de ander. De directeur hoopt dat het een positief effect zal hebben op de onderzoekende houding van de leerkracht. Onderzoeksvaardigheden vormen overigens ook een aandachtspunt in de komende audits.

Er is een sterke rol weggelegd voor de pabo. De pabo organiseert onder meer bijeenkomsten voor de betrokken academische opleidingsscholen, waarvoor de directeur en de opleider in de school worden uitgenodigd.

Bijsturen door aanname van nieuw personeel?

Er zijn weinig mogelijkheden om de vaardigheden binnen het team te versterken door nieuw personeel te werven. Bij een vacature neemt de directeur contact op met het bestuur. Er wordt dan eerst gekeken naar boventallig personeel op andere scholen, daarbij is het vaak passen en meten. Externe werving voor vacatures komt zelden voor, zoals vacatures überhaupt een zeldzaamheid zijn op deze school.

Case 8: Klein bestuur in landelijk gebied

Achtergrond

Het bestuur

Het bestuur omvat tien basisscholen in de provincie met in totaal ongeveer 1700 leerlingen. Het is een openbaar bestuur dat vijf jaar geleden is verzelfstandigd. Het bestuur maakte in deze periode een ontwikkeling door van een familiale naar een professionele organisatie.

De kwaliteit van de huidige tien scholen wordt door de Inspectie met een voldoende gewaardeerd. Een van de scholen was in 2012 nog zeer zwak, twee van de scholen werden in 2008 als zwak beoordeeld door de Inspectie. De bestuurder is zeer uitgesproken over de richting waar hij met het bestuur heen wil. De ambitie is om bij de beste scholen te horen en dat te realiseren vanuit de inhoud. Om deze ambities te verwezenlijken, gaat de bestuurder vaak bij de scholen langs en maakt hij gebruik van een groot netwerk dat hij gebruikt om zijn ideeën te spiegelen, kennis uit te wisselen en dat hij als dat nodig is inzet bij de invulling van activiteiten in het kader van professionalisering.

Context binnen de provincie

De bestuurder schetst kort de context in de provincie: in het recente verleden ging het niet goed met het onderwijs in de provincie, de provincie kende zo'n 30 à 35 zwakke scholen. De verwachtingen bij ouders, leerkrachten en de schoolleiders (inclusief de besturen) waren zeer laag. De afgelopen jaren is er binnen een groot aantal werkgroepen veel werk verzet om de kwaliteit te verbeteren. Het onderwijs heeft de weg naar excellent onderwijs ingeslagen. Krimp is een issue in de provincie, in de regio waarbinnen het bestuur haar scholen heeft, kan dit oplopen tot dertig procent (in de periode van 2010-2020). Het bestuur streeft ernaar om de kleine scholen in stand te houden, mits de kwaliteit goed is en de financiën op orde zijn. Daarvoor worden bij zeer kleine scholen de teams van twee scholen samengevoegd tot één team. Het bestuur slaagt er zo in om locaties open te houden.

De rol van het Bestuursakkoord PO

De bestuurder geeft in de vragenlijst aan dat de gevraagde facetten met betrekking tot de kwaliteitszorg al voldoende op orde zijn. Het bestuur is in staat om de uitkomsten uit de evaluaties waar nodig te vertalen naar verbeteractiviteiten en voert deze planmatig uit. De versterking van de didactische vaardigheden van de leraren kenschetst hij als beleid in uitvoering. Op de terreinen kwaliteitszorg en didactische vaardigheden doen zich geen knelpunten voor. Het bestuursakkoord wordt door het bestuur benut om concrete plannen te ontwikkelen.

De plannen worden vastgelegd in een Strategisch beleidsplan 2015-2020. Hiervoor heeft het bestuur onderwijscafés georganiseerd waarin bestuur, directeuren, onderwijzend en ondersteunend personeel, ouders en andere stakeholders konden reflecteren op vragen als 'Hoe ziet het ideale onderwijs

eruit?’ en ‘Hoe ziet de ideale leerkracht eruit?’ Met deze aanpak wil het bestuur het motto ‘We doen het samen’ in de praktijk brengen. De uitkomsten uit deze discussies zijn verzameld en worden uitgewerkt in het strategisch beleidsplan. De vier hoofdlijnen uit het bestuursakkoord zijn leidend bij de uitwerking. Voor het ‘publiek’ komt er een mooi uitgegeven versie van het beleidsplan.

Kwaliteitszorg

Aanpak zwakke scholen

Het bestuur kende een aantal zwakke scholen. Deels kwam dat door de kwaliteit van de mensen. Een van de eerste stappen die het bestuur daarom heeft gezet, is de uitvoering van een beoordelingsbeleid. Op papier bestond dat beleid wel, maar in de praktijk schortte het aan de uitvoering hiervan.

Een onderdeel van het beoordelingsbeleid is dat het bestuur in gesprek gaat met het personeel dat een onvoldoende beoordeling krijgt. Hierin wordt de reden voor de onvoldoende beoordeling besproken en gekeken of er een oplossing kan worden gevonden. Als er geen (aanzet tot een) oplossing wordt gevonden met het betreffende personeelslid, dan wordt er ‘afscheid genomen’. De afgelopen jaren zijn vier directeurs en zes leerkrachten vertrokken. Het bestuur heeft daarnaast een mobiliteitsbeleid ontwikkeld waarmee ze probeert de samenstelling van de teams positief te beoordelen. Volgens de bestuurder slagen ze hier ook in. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de ‘competentiemeter’.

Competentiemeter

Het bestuur maakt gebruik van een ‘eigen’ competentiemeter. Bij de samenstelling hiervan heeft het bestuur onderdelen uit bestaande instrumenten overgenomen en waar zij dat nodig achtte aangepast aan haar visie op het onderwijs. De leerkrachten worden beoordeeld op basis van dit instrument. De bevindingen worden door de directeurs gepresenteerd in een bovenschools overleg. Hierdoor krijgt het bestuur zicht op de competenties waarover de leerkrachten beschikken, hoe deze verdeeld zijn binnen de school en binnen het bestuur en, over een aantal opeenvolgende jaren bekeken, hoe dit zich ontwikkelt.

De verdeling van de competenties binnen de scholen en binnen het bestuur kan aanleiding zijn om personeel binnen het bestuur te verplaatsen, als de kwaliteit van dat personeel elders nodig is. Het personeel moest daar erg aan wennen, maar snapt (inmiddels) in meerderheid dat het soms nodig is. In vijf jaar is ongeveer een derde van het personeel verplaatst. Volgens de bestuurder was ongeveer tien procent een jaar na de overplaatsing nog ontevreden en is dat percentage na twee jaar gezakt tot vijf procent. Hij maakt dit op uit de gesprekken die hij met de leerkrachten voert tijdens de 360-graden-feedbackgesprekken over de directeur van de school waar de leerkrachten lesgeven.

De opbrengsten

Binnen het bestuur wordt veel gesproken over de kwaliteit en de opbrengsten van het onderwijs; het is echt een thema geworden. Het bestuur hanteert een toetscyclus, waarbij analyse en differentiatie kernbegrippen zijn. Van de scholen wordt verwacht dat ze deze cyclus uitvoeren. De precieze invulling hiervan (bijvoorbeeld de keuze van de instrumenten) ligt bij de school. Het bestuur stelt een aantal minimumeisen waaraan de opbrengsten moeten voldoen. Elke school(directeur) legt verantwoording af. Afspraken over doelen worden vastgelegd in een managementovereenkomst tussen bestuur en directeur. De realisatie van de doelen is een onderwerp dat tijdens de verantwoording wordt besproken.

Om de kwaliteit van het onderwijs verder te versterken, heeft het bestuur een functie gecreëerd voor een beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit. Deze beleidsmedewerker is voor vier jaar aangesteld. Het bestuur is begonnen met het uitvoeren van audits waarbij de indicatoren van de Inspectie als uitgangspunt zijn genomen.

Didactische vaardigheden

Monitoring van vaardigheden

Bij elke leerkracht vindt er jaarlijks een aantal klassenbezoeken plaats die doorgaans worden uitgevoerd door de directeur van de school. Een deel van deze bezoeken heeft het karakter van een flitsbezoek, waarbij de directeur vijftien minuten in de klas komt kijken. Afhankelijk van de situatie (nut of noodzaak) kunnen er vijf of zes bezoeken per jaar plaatsvinden. De directeur kan gebruikmaken van een observatie-instrument, maar het komt ook voor dat de directeur gericht naar een onderdeel kijkt. Als het nodig is, kunnen er klassenbezoeken worden uitgevoerd door externe coaches.

Elke leerkracht heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) waarin afspraken zijn vastgelegd. Dit plan wordt jaarlijks besproken tijdens een functioneringsgesprek. Elke drie jaar is er een beoordelingsgesprek. Verder worden de resultaten van de diverse tevredenheidsonderzoeken (onder leerlingen, ouders en/of medewerkers) nauwgezet bijgehouden.

De directeur maakt een jaarplan (onderdeel van de al genoemde managementovereenkomst) en stelt een scholingsplan op. De bestuurder meent dat er (door klassenbezoeken, het gebruik van de competentiemeter et cetera) een goed zicht is op eventuele knelpunten. Deze worden vertaald naar plannen voor scholing en begeleiding. Scholing en begeleiding kunnen zowel individueel als op team- of bestuursniveau worden aangeboden.

Twee jaar geleden is het bestuur gestart met een academie om het scholingsaanbod verder te stroomlijnen.

Professionalisering en masters binnen het bestuur

Scholing door de juiste mensen is het belangrijkste instrument om de didactische vaardigheden te verbeteren. Voor de scholing zoekt het bestuur inspirerende mensen die vanuit de praktijk de leerkrachten helpen hun didactische vaardigheden te versterken. Bestuursbreed wordt een dag georganiseerd waarin inspirerende mensen inspirerende workshops geven. Alle scholings- en begeleidingsactiviteiten worden consequent geëvalueerd (Wat hebben de deelnemers geleerd? Hoe brengen ze dat in de praktijk?).

Ongeveer vijftien procent van de leerkrachten binnen het bestuur heeft een masteropleiding. Bij een deel van het personeel mist de bestuurder de onderzoekende houding en het analytisch vermogen. Door hun opleiding zijn de leerkrachten met een master vaak daartoe veel beter in staat. Het is belangrijk om deze leerkrachten in huis te hebben, met hun kennis kunnen ze de andere leerkrachten helpen om zich deze vaardigheden (deels) eigen te maken.

De bestuursacademie heeft onder meer als doel om de masteropleiding wat meer binnen het bereik van de leerkrachten te brengen. Kort voor het interview plaatsvond, was er een bijeenkomst over de mogelijkheid om in samenwerking met het Seminarium voor Orthopedagogiek een masteropleiding op locatie aan te bieden. Hierbij waren ongeveer dertig leerkrachten aanwezig. Een andere lijn waarop het bestuur inzet, is het Vierslagleren (in samenwerking met de hogeschool, waarbij beginnende leerkrachten in een duo met een zittende leerkracht beiden een master behalen en samen werken aan de schoolontwikkeling en leren van elkaar).

Opbrengsten van professionalisering

De didactische vaardigheden van leerkrachten binnen het bestuur zijn aantoonbaar verbeterd. Dit blijkt volgens de bestuurder uit de verbeterde leerlingresultaten, de reflectie die de scholen en het bestuur krijgen van de Inspectie en de audits die door het bestuur zelf worden uitgevoerd.

Case 9: School in de achterstandswijk van een middelgrote stad

Achtergrond

De bezochte school staat midden in een wijk waar het zogenaamde 'postcodebeleid' geldt. In deze wijk wonen veel laagopgeleide allochtonen, is sprake van een hoge werkloosheid en relatief veel criminaliteit. De leerlingpopulatie bestaat uit ongeveer 85 procent allochtone leerlingen en veel van de overige leerlingen komen uit 'multiprobleemgezinnen'. Problemen uit de wijk werken door in de school. De directeur zegt hierover: "Onze kinderen maken veel mee; geweld, uithuisplaatsingen en daar moet je als school aandacht aan besteden. Met deze werkelijkheid heb je weinig tijd voor bureaucratie. Een bestuursakkoord heeft dan geen prioriteit." De school is gezien de omstandigheden tevreden over de resultaten. Een voorwaarde voor het behalen van die resultaten is dat de school een veilige plaats biedt aan de leerlingen. Door de inzet van extra gelden (onder andere vanuit het postcodebeleid) kunnen de klassen relatief klein gehouden worden, wat belangrijk is "omdat het anders een heksenketel wordt".

Talentontwikkeling/toptalenten

Taal heeft prioriteit boven talent

De directeur kwam meer dan vijf jaar geleden bij deze school binnen met het idee dat er meer met toptalenten moest gebeuren. Hij realiseerde zich echter al snel dat dat niet haalbaar was: "Deze school is niet te vergelijken met de andere scholen, hier moet je veel meer werken aan de basis. Ook van het team kan je niet alles tegelijk verwachten. Heel belangrijk is dat zij ervoor zorgen dat de kinderen zich thuis voelen."

Veel kinderen op deze school beheersen de Nederlandse taal slecht. In veel gevallen spreken ouders en de kinderen thuis een andere taal en komen leerlingen de school binnen met een grote taalachterstand in het Nederlands. De voorschool is wel een verbetering, zeker wanneer leerlingen al op anderhalfjarige leeftijd starten. De verwachting is echter dat het nog wel tien jaar duurt voordat de effecten van de voorschool volledig zijn doorgewerkt in de school.

De school besteedt heel veel aandacht, en daarmee tijd en middelen, aan het op niveau brengen van de 'kinderen aan de onderkant'. Aan de bovenkant is veel minder ruimte. Waar mogelijk wordt individueel gekeken wat mogelijk is, maar er zijn geen aparte plusklassen en er worden ook geen extra vakken gegeven zoals Spaans, LEGO League en dergelijke.

Veel aandacht voor kernvakken en sociale vaardigheden

Er is een duidelijke keuze gemaakt: "We kunnen beter één ding goed dan twee dingen half." Op deze school is daarom vooral gekozen voor een goede basis in de kernvakken en veel aandacht aan sociale vaardigheden en omgangsvormen. Training in sociale vaardigheden is van belang vanwege de grote hoeveelheid gedragsproblematiek en omdat er thuis vaak weinig

aandacht voor is. Voor het trainen van sociale vaardigheden wordt gewerkt met Taakspel en SOVA. De resultaten van de school zijn over het algemeen goed. Op een vak als techniek ligt dat moeilijker (“We zitten daar in een spagaat. Wanneer we moeten kiezen tussen techniek of rekenen dan wordt het toch rekenen.”). De school heeft veel aandacht voor opbrengstgericht werken. De directeur en IB’er volgen de uitkomsten van het Cito-volgsysteem nauwlettend en bespreken die regelmatig met de docenten.

Warme overdracht naar middelbare school

Er is veel aandacht voor de overdracht naar de middelbare school. De geïnterviewde zegt dat deze overdracht sterk is verbeterd over de jaren heen. Er is nu bij alle leerlingen sprake van warme overdracht. Dat wil zeggen dat de docenten bovenbouw bij alle scholen langsgaan om over de kinderen te spreken. Het gaat dan om positieve en negatieve kanten van de leerling, werkhouding, cijfers, concentratie et cetera. Zo’n gesprek (face to face werkt het beste) is belangrijk, omdat cijfers alleen niet altijd een goed beeld geven. De werkdruk die daarmee samenhangt, valt overigens mee omdat de klassen relatief klein zijn en de belasting per docent daardoor beperkt is. De school krijgt ook informatie terug over de voortgang en het slagen, vindt dat leuk, maar daar kan daar in praktijk niet zo veel mee.

Team

De directeur is heel trots op zijn team en geeft daar ook uiting aan. De school werkt met clusters van telkens twee groepen met daarbij een leerkracht (groepsverantwoordelijke), een assistent en een aanvullende leerkracht. Dit maakt het mogelijk om groepen op verschillende manieren en momenten te combineren en splitsen. De clusterstructuur waarmee gewerkt wordt, bevalt goed. Het heeft als voordeel dat er meer gezamenlijk gewerkt wordt en er nu meerdere begeleiders op de groepen zijn. Het heeft ook als gevolg dat er bij de huidige organisatie veel meer sprake is van een ‘gezamenlijke factor’ tegenover de eerdere situatie waarin de directeur de lijnen uitzet en de leraren volgen.

Straatcultuur

Kort geleden zijn enkele oudere leerkrachten, mannen, met de vut gegaan. Voor het evenwicht in het team was hun vertrek wel jammer (“Het was goed om die [ervaren mannen] erbij te hebben, zeker ook omdat je te maken hebt met jongens in de bovenbouw die geen gezag van vrouwen accepteren.”). Over het werken op deze school zegt de directeur: “Je moet stevig in je schoenen staan, wil je het hier als leerkracht redden.” Er heerst hier een straatcultuur. Je moet goed kunnen reageren op brutaal gedrag en ervoor zorgen dat conflicten binnen de klas worden opgelost. Een klein conflict tussen leerlingen over bijvoorbeeld een pen die van een tafel wordt gestoten kan hier enorm escaleren. Het is belangrijk dat het conflict binnen de school al opgelost wordt, zodat het niet buiten nog doorgaat.

Leerkracht plus

Op deze school moet je, zoals de directeur dat noemt, 'leerkracht plus' zijn, dat wil zeggen dat de leraar naast het beheersen van didactische vaardigheden ook extreem sociaal vaardig moet zijn. Het is volgens de geïnterviewde iets "dat je moet voelen en doen en deels ook ervaring. Het is echter niet eenvoudig te leren en iedereen gaat hier minimaal een of twee keer (hard) onderuit." De directeur en het team zorgen in die gevallen voor opvang, maar een deel van de leraren is het na die twee keer zo zat dat ze er de brui aan geven. Het andere deel gaat weer staan en komt er sterker uit. De kracht van het team blijkt volgens de directeur ook uit een kritische houding: "Ze laten het ook weten wanneer ze het ergens niet mee eens zijn."

Opleiding

In het aannamebeleid wordt erop gelet of een kandidaat bereid is veel tijd en energie te investeren. Alleen de opleiding zegt niet genoeg: "Je kan tien keer een master hebben, maar daarmee ga je het hier niet redden." Dat is ook de reden dat hij weinig opheeft met de registers zoals het lerarenregister of het schoolleidersregister ("het interesseert me niets").

Binnen het team wordt gewerkt met werkgroepen voor verschillende thema's zoals cultuur, verkeer en techniek. Er zijn ook een gedragsspecialist en een rekenspecialist. Zeker voor deze laatste onderdelen is het van belang dat er ruime expertise binnen het team aanwezig is. In praktijk loopt het opleiden goed en er is binnen de school veel deskundigheid opgebouwd, zeker op het gebied van leerlingenzorg. Van die deskundigheid wordt ook door andere organisaties in de wijk gebruikgemaakt en leraren van de school wordt nu structureel gevraagd om mee te denken en te praten over maatregelen die betrekking hebben op de jeugd in de wijk.

Wat betreft opleidingen geeft de directeur leraren zelf veel verantwoordelijkheid en ruimte om zich te ontwikkelen. Een voorwaarde bij de keuze voor een opleiding is wel dat die bijdraagt aan de schoolontwikkeling. De creavakken zijn bijvoorbeeld ondergeschikt, hoewel op dat vlak ook wel eens een uitzondering is gemaakt. De scholingsbehoefte van leraren verschilt sterk. Sommigen moeten, ook met het oog op het budget, zelfs wat afgeremd worden. De directeur ziet dat de school er breder profijt van heeft wanneer de expertise die iemand heeft opgedaan breder wordt verspreid binnen de school.

Leren van elkaar

In de geest van het bestuursakkoord wordt ook meer ingezet op uitwisseling. Dat geldt voor samenwerking met andere organisaties binnen de wijk en contact met een school met een vergelijkbare problematiek. Op initiatief van het bestuur is nu ook gestart met soort interne audits, waarbij schooldirecteuren andere scholen uit het bestuur bezoeken en adviezen geven. De eerste ervaringen daarmee zijn positief.

Case 10: Bestuur in de Randstad

Algemeen beeld

Vijftien openbare scholen

Onder het bestuur vallen dertien basisscholen en twee scholen voor speciaal onderwijs (drie locaties, cluster 4). De scholen verzorgen het openbaar basisonderwijs in de gemeente en bestrijken een breed spectrum, van 'zwarte' school tot school in de 'professorenbuurt'. In totaal omvat het bestuur ongeveer 450 medewerkers en 4500 leerlingen. Een korte scan langs de gegevens van de Inspectie leert dat alle scholen binnen het bestuur onder het basistoezicht vallen.

Bestuur in transitie

Het bestuur is pas dit schooljaar verzelfstandigd. Een Raad van Toezicht (RvT) treedt op als toezichthouder. De voorzitter van het bestuur bekleedt deze functie sinds drie jaar. Toen hij in dienst trad, trof hij een 'redelijk' ambtelijk ingestelde organisatie. Het bestuur maakt een ontwikkeling door naar minder sturend optreden. De scholen krijgen meer ruimte om zelf invulling te geven aan het onderwijs en de directeuren krijgen meer verantwoordelijkheid. Een deel van de directeuren is daar enthousiast over, anderen vinden het vooral 'spannend'.

Ook op personeelsvlak verandert het een en ander bij het bestuursbureau: vijf personen zijn de afgelopen jaren vertrokken en komende zomer start er een nieuw hoofd HRM. Deze benoeming stelt het bestuur in staat om verder invulling te geven aan de plannen om de professionele cultuur te versterken.

Strategisch beleid

In het telefoongesprek dat we met de voorzitter van het bestuur hadden, vertelt hij dat het bestuur de kaders formuleert. In 2014 is de formulering van het strategisch beleid voor het eerst organisatiebreed aangepakt, in overleg met schoolleiders, leraren, IB'ers, staf, stakeholders, (G)MR en RvT. Alle lopende en nieuwe initiatieven zijn afgestemd op de ontwikkeling van het strategisch beleid (informatie afkomstig uit Strategisch Beleid 2015-2019). In de praktijk betekent dit dat de opbrengsten uit het proces zijn vergeleken met afspraken die zijn vastgelegd in stukken als het Bestuursakkoord PO. Het bestuur concludeert dat belangrijke elementen daaruit herkenbaar zijn in het strategisch beleid van het bestuur.

Het proces om in dialoog tot een gezamenlijk gedragen strategisch beleid te komen, vindt het bestuur net zo belangrijk als het eindresultaat. In het strategisch beleid zijn de doelen voor 2019 vastgelegd en is de aanpak beschreven om deze te kunnen realiseren. Hoewel de scholen veel ruimte krijgen, zijn er ook concrete afspraken vastgelegd waaraan scholen zich niet kunnen onttrekken. Als voorbeeld noemt de voorzitter de afspraak over het opzetten van kinderraden op de scholen.

De schooldirecteuren binnen het bestuur beginnen binnenkort met een opleidingstraject Management development. Dit traject, dat anderhalf jaar loopt, heeft als doel de directeuren te ondersteunen bij de uitwerking van de plannen waarmee de afspraken in het strategisch beleid kunnen worden gerealiseerd.

Bestuursakkoord

De bestuurder geeft in de vragenlijst aan dat het bestuur de ambitie heeft om per school meer leerkrachten in het team te hebben met een afgeronde hbo- of wo-master of een wo-bachelor. Het beleid op dat terrein moet nog verder worden ontwikkeld. Uit de vragenlijst maken we verder op dat de meeste aspecten op het terrein van kwaliteitszorg kunnen worden opgevat als stand beleid binnen het bestuur.

Het openbaar onderwijs in 2019

In de vragenlijst toont de voorzitter van het bestuur zich ambitieus. Deze ambities zien we ook terug in het strategisch beleidsplan dat het bestuur heeft opgesteld in samenspraak met de scholen binnen het bestuur en de plannen die daarin zijn geformuleerd. Vanzelfsprekend moeten de ambities nog wel worden waargemaakt.

Masterambitie

Context

De ambitie om per school meer leerkrachten in het team te hebben met een afgeronde hbo- of wo-master of een wo-bachelor is voor het bestuur geen doel op zich. Als er daaromheen geen beweging plaatsvindt, bereik je onvoldoende met dat streven. Hij noemt de promotie van de onderzoekende houding onder de leerkrachten als voorbeeld van flankerend beleid. Zelf neemt de voorzitter deel aan een intervisiegroep rond dit thema.

De ambities

In het strategisch beleid zijn geen concrete afspraken vastgelegd over de brede samenstelling van de teams. Wel spreekt het bestuur in het beleid de intentie uit om de talenten van de medewerkers te benutten. In de afspraken over professionalisering worden de masteropleidingen niet specifiek uitgelicht.

Ook in de praktijk is de masterambitie niet altijd leidend. Ter illustratie noemt de voorzitter een directeur die met behulp van de Belbintest de samenstelling van het team heeft bekeken en tot de slotsom kwam dat de doeners sterk oververtegenwoordigd zijn in zijn team. Bij de werving wordt hier rekening mee gehouden.

Het bestuur heeft zich voorgenomen om een academie op te richten waarmee het leren van elkaar binnen het bestuur kan worden gestroomlijnd.

Binnen de gemeente zijn een hogeschool en een universiteit gevestigd. Met de hogeschool en een aantal andere besturen loopt een traject Samen

opleiden 2.0. Het bestuur wil de verbinding met kennisinstituten als hogeschool en universiteit versterken.

Rollen voor masters?

De directeuren van de so-scholen hebben binnen hun scholen een initiatief besproken om alle teamleden de master SEN te laten halen. Het doel hiervan is om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren door een hoger onderbouwde opleidingsniveau. De mogelijkheid om door het behalen van een master een andere rol binnen de school te kunnen vervullen, speelt in dit voorbeeld niet. De voorzitter hoorde van de directeuren dat er naast enthousiaste reacties ook de bekende bezwaren (alleen als het onder schooltijd kan, het voegt weinig toe omdat we al zo veel ervaring hebben, et cetera) zijn geuit.

Een betere benutting van de mogelijkheden van de functiemix, bijvoorbeeld voor leerkrachten met een masteropleiding, is nog onderwerp van gesprek.

Talentontwikkeling

Huidige stand van zaken

De scholen binnen het bestuur verschillen onderling in leerlingpopulatie en komen, ook daarom, tot verschillende keuzes. Sommige scholen kennen een sterke focus op taal en rekenen, andere scholen binnen het bestuur geven op hun manier al invulling aan een bredere talentontwikkeling. Zo zijn plusklassen niet ongebruikelijk en kent één school, naast de plusklassen, sinds dit schooljaar een aantal Nova-groepen waarin specifieke aandacht is voor het onderwijs aan hoogbegaafde kinderen.

Naar een brede ontwikkeling

In haar strategisch beleid spreekt het bestuur uit dat de focus momenteel met name ligt op cognitief rendement. Het bestuur wil naar onderwijs waarin meer ruimte is voor andere vormen van leren. Ze wil naar een bewustere inzet op de emotionele, sociale, motorische en muzische ontwikkeling. Als eerste onderwijskundige doel noemt het bestuur in het strategisch beleid: "Talentontwikkeling van ieder individueel kind staat centraal, dus individuele aanpak, op maat, uitgaand van de talenten van het kind. Weten hoe het kind leert, functioneert en wat hij/zij nodig heeft om tot optimale ontwikkeling te komen."

De voorzitter verwacht dat de scholen binnen het bestuur de komende jaren met hun eigen uitwerking daarvan komen.

Naast talentontwikkeling benoemt het bestuur in het beleidsplan het belang van de verwerving van 21ste-eeuwse vaardigheden als samenwerken, creatief zijn, kritisch denken, probleemoplossend zijn en ICT-geletterdheid.

Algemeen beeld

Omgang met het bestuursakkoord

Besturen gebruiken het bestuursakkoord zelden als uitgangspunt bij de vormgeving van hun beleid. Wel spiegelen ze vaak hun eigen beleid aan de onderwerpen uit het bestuursakkoord en herkennen ze veel punten uit het akkoord. De thema's die het akkoord aansnijdt, zijn herkenbaar maar belanden in de beleidsplannen wanneer er aansluiting is bij (lopende) ontwikkelingen binnen de scholen.

Verschillende besturen vertelden dat ze de scholen nadrukkelijk betrekken bij het formuleren van het strategisch beleid. Beleidsvorming op bestuursniveau is dan het resultaat van een wisselwerking tussen bestuur en scholen. Als er punten uit het bestuursakkoord worden overgenomen, is dat doorgaans de inbreng van het bestuur. Besturen volgen het akkoord intensiever dan scholen, scholen kennen het akkoord minder goed. Verschillende schoolleiders merken op dat ze het vooral 'diagonaal hebben gelezen'.

Bij de uitvoering van het strategisch beleid op schoolniveau krijgen scholen een grote mate van autonomie van de besturen. Het bestuur fungeert als aangever, de school vult in. Besturen zien grote verschillen in beleidskracht en slagvaardigheid tussen scholen. Een school gaf wat tegenwicht: de schoolleider vindt het bestuur en het akkoord te sturend.

De aandacht voor kwaliteitszorg lijkt ingeburgerd op school- en bestuursniveau, het is een vanzelfsprekendheid om daaraan aandacht te besteden. Relatief veel aandacht van de scholen gaat uit naar de versterking van didactische vaardigheden van leerkrachten. De masterambitie en de bredere talentontwikkeling leven minder sterk onder scholen en besturen.

Overigens zien we dat de prioriteiten van scholen sterk bepaald worden door de situatie op de school. Scholen maken soms duidelijke keuzes, een voorbeeld daarvan is een school die zich, omdat de leerlingpopulatie daar om vraagt, volledig richt op de uitvoering van de kerntaken.

Kwaliteitszorg

In de enquête zegt twee derde van de scholen dat het bestuur stuurt op onderwijskwaliteit. Doorgaans is er volgens de scholen een duidelijke taakverdeling tussen bestuur en school. Als zwakste punt bij de kwaliteitszorg noemen scholen het inzicht in de behoefte van de onderwijspopulatie.

Bij het bepalen van de kaders voor kwaliteit hanteren veel besturen twee ijkpunten: de bevindingen van de Inspectie en de toetsgegevens (meestal de Cito-eindtoets). De motivering van besturen voor deze werkwijze is dat ze niet willen dat scholen door de ondergrens zakken. Besturen werken hierbij volgens het principe 'trust but verify'. Ze bekijken de cijfers en spreken daarover met schoolleiders waarbij schoolleiders verantwoording over de

cijfers afleggen bij het bestuur. Eén bestuur noemde tevredenheid (van medewerkers, ouders, leerlingen) als een van de aanvullende indicatoren voor schoolkwaliteit.

De bezochte scholen kennen allemaal een uitgewerkt kwaliteitssysteem met bijbehorende instrumenten. De vorm die gekozen wordt, is afhankelijk van de samenstelling van de leerlingpopulatie, van het team en van de cultuur op school. De grote lijnen hierin zijn:

- De leerling in beeld (bijvoorbeeld als onderdeel van opbrengstgericht werken). Er is steeds meer aandacht voor de analyse van opbrengstgegevens. De mate waarin gepersonaliseerd leren kan worden aangeboden vormt een *bottleneck*, die medeafhankelijk is van:
 - de analysevaardigheden van de leerkracht;
 - de vertaling van de bevindingen uit de analyses naar differentiatie in de klas;
 - het aantal niveaus dat een leerkracht in de klas aankan.
- De leraar in beeld. Schoolleiders willen de talenten van de leerkrachten zo goed mogelijk benutten. Er wordt aandacht besteed aan leerkrachtvaardigheden en scholing, maar de mate waarin en de wijze waarop variëren sterk tussen de scholen.

De scholen beoordelen hun eigen kwaliteitssysteem wisselend. Verschillende scholen gaven aan nog te zoeken naar de 'ideale vorm'. Het kwaliteitssysteem wordt regelmatig geëvalueerd en, waar de school dat nodig acht, bijgesteld. Bijvoorbeeld als de leerlingopbrengsten tegenvallen.

In zijn algemeenheid zoeken besturen en scholen naar een evenwicht tussen de uitvoering van het onderwijs en de verantwoording die ze daarover moeten afleggen. De beleving onder met name de schoolleiders is wel eens dat de aandacht voor kwantitatieve gegevens doorslaat.

De gesprekkencyclus lijkt gemeengoed op de scholen. Scholen vullen deze wel verschillend in. Hierbij kunnen ze bijvoorbeeld gebruikmaken van klassen- en flitsbezoeken. Deze lijken inmiddels vrij algemeen. Verschillende schoolleiders spreken van een verschil in houding van leraren, in ambitieniveau, in kennis en in vaardigheden. Ze slagen er niet altijd in om hieraan consequenties te verbinden, bijvoorbeeld het aanbieden van passende scholing of het belonen van extra inbreng van leraren. Het lukt schoolleiders, zeker wanneer het redelijk loopt op de school, niet altijd om leraren te stimuleren om zich verder te ontwikkelen. Ze wijzen daarbij onder meer op een tekort aan zelfreflectie en urgentiebesef bij een deel van de leraren.

Versterking van didactische vaardigheden

Volgens de geïnterviewden zijn de basisvaardigheden van de leerkrachten doorgaans op orde. Scholen geven aan zo veel mogelijk te streven naar een passend aanbod voor elke leerling. Dit uit zich onder meer in de aandacht voor opbrengstgericht werken. Verschillende schoolleiders spreken hun zorgen uit

over de kennis en vaardigheden van een (klein) deel van het onderwijzend personeel: deze leerkrachten hebben moeite met analyse van de toetsgegevens of weten niet hoe ze die kunnen vertalen naar de groep (bijvoorbeeld in een gedifferentieerd aanbod). Differentiatie in de klas is geen vaardigheid die alle leerkrachten in de vingers hebben. Schoolleiders vinden het weleens lastig om leerkrachten hierop aan te spreken. Verder merken verschillende schoolleiders op dat jonge docenten er meer aan gewend zijn om verantwoording af te leggen en te praten over hun ontwikkeling.

Besturen noemen als knelpunten de geringe mobiliteit van leerkrachten en de noodzaak om bij vacatures boventalig personeel in te zetten. Het is daarom lastig om een schoolteam een impuls te geven door nieuwe mensen in het team te plaatsen.

Masterambitie

Schoolleiders zoeken, vaak heel pragmatisch, naar een goede invulling van hun team. Ze kijken welke leerkrachten zich verder kunnen ontwikkelen om zo het team verder te versterken. Het masterniveau kan hierbij iets toevoegen, al is dat geen wet van Meden en Perzen. Verschillende schoolleiders geven aan niet veel waarde te hechten aan een mastertitel, maar veel meer te kijken naar andere kennis en vaardigheden.

Andere geïnterviewden hechten juist wel aan een mastertitel. Zij wijzen onder meer op de onderzoekende houding en een bredere blik die masteropgeleide leerkrachten inbrengen. Daarnaast zien ze de meerwaarde van specialisten in de school (bijvoorbeeld reken- of taalspecialist), een taak of functie die leerkrachten na een masteropleiding kunnen vervullen. Beloning voor deze inbreng, bijvoorbeeld door promotie naar een andere schaal, behoort niet altijd tot de mogelijkheden, bijvoorbeeld omdat het maximale aantal LB- en LC-schalen al is bereikt.

Schoolleiders die het belang van een mastertitel zien, verwachten dat een master een positieve invloed heeft op het team, bijvoorbeeld door het overbrengen van de onderzoekende vaardigheden. De ambities van scholen op dit vlak zijn echter niet altijd in beleid vastgelegd. Schoolleiders wijzen erop dat er onder leerkrachten niet altijd animo is voor master- of andere opleidingen of een meer onderzoekende rol.

Enkele schoolleiders merken op dat er door versterking van het team met een aantal masters binnen de school frequenter onderwijsinhoudelijke gesprekken plaatsvinden en dat er gezamenlijk wordt nagedacht over de koers van de school.

Verschillende besturen hebben een bestuursacademie opgezet (of beginnen daarmee) waarbinnen in samenwerking met het hbo een masteropleiding wordt aangeboden. De masteropleiding komt daardoor (ook fysiek) dichterbij de leerkracht.

Brede talentontwikkeling

Talentontwikkeling lijkt wat minder te leven bij de scholen. Het onderwijsaanbod lijkt bij veel scholen gebaseerd te zijn op wat 'toevallig' binnen een team aan kennis en affiniteit met cultuur, techniek, sport en dergelijke beschikbaar is. Sommige scholen gaan er nogal 'down to earth' mee om en vullen het heel praktisch in. Zo liet één school toekomstige pro-leerlingen 'stage' lopen bij de conciërge. Andere schoolleiders vinden het moeilijker om invulling te geven aan talentontwikkeling en vragen zich af hoe ze het onderwijs beter kunnen laten aansluiten bij de talenten van de kinderen.

De vorm waarop aandacht aan talentontwikkeling besteed wordt (of kan worden) is erg afhankelijk van de context. Echte uitblinkers op het terrein van brede talentontwikkeling van leerlingen lijken, op basis van onze kleine steekproef, schaars. Doorgaande leerlijnen zijn een uitzondering. Het aanbod voor toptalenten komt op veel scholen overeen. Zo lijkt bijvoorbeeld de plusklas ingeburgerd, al zijn er ook principiële tegenstanders van kinderen uit de klas halen ("alle leerlingen moeten stappen maken").

Regioplan Beleidsonderzoek

Jollemanhof 18 (6^e etage)

1019 GW Amsterdam

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl