

# **SLOA R&D 2009**

## **Samenvattende LPC-rapportage**

**Voortgangsrapportage**

**Kwaliteitsagenda's PO en VO**

**van OCW aan de Tweede Kamer**

Primair onderwijs

Voortgezet onderwijs

Juni 2010

## INLEIDING

Bij de inhoudelijke programmering van de SLOA/R&D-projecten die door de LPC worden uitgevoerd, spelen de beide Kwaliteitsagenda's (PO en VO) een belangrijke rol. In, de opdracht aan de LPC, de Hoofdlijnenbrief 2009-2010, staat het als volgt geformuleerd: *"Deze beleidsprioriteiten van de Kwaliteitsagenda zijn onder meer zichtbaar in de programmalijnen die de activiteiten van de LPC programmeren"*.

Een (belangrijk) deel van de projecten binnen de programmalijnen worden dan ook verondersteld bij te dragen aan het realiseren van (één van) beide Kwaliteitsagenda's. Uiteraard verschilt dit per programmalijn.

Voor programmalijn 1 Doorlopende Leerlijnen geldt dat hier alle projecten zijn samengebracht die betrekking hebben op basisvaardigheden. Van deze projecten kan gezegd worden dat deze rechtstreeks gerelateerd zijn/bijdragen aan beide Kwaliteitsagenda's.

De relatie met de Kwaliteitsagenda's is eveneens sterk aanwezig bij programmalijn 2 De Leraar en bij programmalijn 6 Bestuur, management en onderwijskwaliteit.

Bij de overige programmalijnen is, mede vanwege de onderlinge verschillen tussen beide Kwaliteitsagenda's, vaker sprake van een relatie met slechts één van de twee agenda's of is die relatie in een aantal gevallen zelfs afwezig.

In dat laatste geval heeft dat altijd te maken met projecten die gerelateerd zijn aan (andere) actuele ontwikkelingen in het beleid, schoolpraktijk of wetenschap. Voorbeelden hiervan zijn de projecten rond het thema Passend Onderwijs, maar ook projecten die kennis genereren rond thema's als 'Verantwoording en governance', 'Wat werkt bij innovatieprocessen' en 'Burgerschap'.

Hierna worden van alle programmalijnen de opbrengsten op de zogenaamde 'kennisvragen' samengevat weergegeven. Deze kennisvragen zijn als vertrekpunt genomen omdat ze als vraag/opdracht aan de LPC geformuleerd staan in de Hoofdlijnenbrief 2009-2010.

Naast deze inhoudelijke opbrengsten is veel informatie beschikbaar over scholen en instellingen waarmee in de projecten is samengewerkt, publicaties en conferenties die zijn gerealiseerd, et cetera. Deze informatie is uiteraard op te vragen, maar vanwege de beperkte ruimte in deze rapportage achterwege gelaten.

# PROGRAMMALIJN 1 - Doorlopende leerlijnen

## 1 KADER

De programmalijn Doorlopende leerlijnen is in 2009 in omvang de grootste programmalijn.

De programmalijn omvat zowel voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs twee met elkaar samenhangende strategische kernen.

- 1 Het aantoonbaar verbeteren van de prestaties op het gebied van basisvaardigheden taal en rekenen/wiskunde.
- 2 Leerroutes en het optimaliseren van leerloopbanen: het bevorderen van onbelemmerde doorstroom en soepele overgangen in leerloopbanen van leerlingen in primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en vervolgonderwijs (beroepskolom en AVO-kolom).

Beide strategische kernen komen rechtstreeks voort uit de beleidslijnen en Kwaliteitsagenda's en zijn samengevat in zes kernvraagstukken, welke mede naar aanleiding van vragen en ervaringen uit het veld tot stand zijn gekomen. De opbrengsten van de SLOA/R&D-projecten zijn hierna, gerangschikt naar kernvraagstuk, op hoofdlijnen weergegeven.

## 2 OPBRENGSTEN OP HOOFDLIJNEN PROGRAMMALIJN 1

Hieronder volgt een beschrijving op hoofdlijnen van opbrengsten van de projecten, gerelateerd aan de vraagstukken. Uit oogpunt van leesbaarheid is afgezien van het benoemen van de onderliggende projecten van de afzonderlijke instellingen. Welke projecten gerelateerd zijn aan welke kennisvragen is in bijgaande 'mindmap' zichtbaar gemaakt. De concrete rapportages van de afzonderlijke projecten zijn uiteraard als 'onderlegger' beschikbaar.

### **Kernvraagstuk 1 Het verhogen van prestatieniveaus en daartoe strekkende arrangementen, waarbij streefkwiteit van leerlingen, excellentie en onderpresteren centraal staan**

Alle drie de instellingen hebben met scholen een groot aantal projecten uitgevoerd en arrangementen ontwikkeld met betrekking tot de leerlijnen rekenen/wiskunde en taal/lezen. Duidelijk is dat succesvol en duurzaam toepassen van arrangementen een breed gedragen beleid vraagt, gefaciliteerd door de schoolleiding en met gebruikmaking van faciliteiten binnen en buiten de school. Concreet hebben de projecten geleid tot publicaties, conferenties, workshops, dvd's en voorbeelden van kwaliteitskaarten (via PK!) gericht op verbetering van:

- de praktijk in de klas (zowel wat betreft inhoud als didactisch handelen);
- het beleid van de school.

Speciale aandacht krijgt de groep van leerlingen die extra zorg nodig hebben, waaronder bijvoorbeeld leerlingen met leesachterstanden of de excellente leerlingen. Door hiervoor een integrale, schoolbrede aanpak te ontwikkelen blijken (alle) leerlingen met sprongen vooruit te gaan, bijvoorbeeld als het gaat om de kwaliteit en kwantiteit ('leeskilometers') van lezen.

Opbrengsten hebben verder betrekking op uitgewerkte concrete leerlijnen voor taal en rekenen; een reken verbeter traject; aanwijzingen voor anticiperend docentengedrag in verband met taalachterstand van autochtone leerlingen en vergroting van het handelingsrepertoire van leraren ten behoeve van de verhoging van taal- en rekenprestaties; een leerlijn en een instrument voor het bevorderen van spreekvaardigheid in het moderne vreemde talen onderwijs; een uitgewerkt instrument in verband met het taakgericht leren van de franse taal; een overgangprotocol in drie fasen (analyse, uitwisseling en afstemming).

## **Kernvraagstuk 2 De vormgeving van ononderbroken leerlijnen voor de basisvaardigheden rekenen-wiskunde en taal**

Dit kernvraagstuk geeft aandacht aan de doorlopende leerlijnen. De projecten die binnen dit kernvraagstuk vallen hebben als doel het versoepelen van de overgang van leerlingen naar het vervolgonderwijs op de route 'vroegschoolse educatie tot en met hoger onderwijs'.

Ononderbroken leerlijnen gaan deels over de inhoud: welke leerstof mag bekend worden verondersteld zodat hierop optimaal kan worden aangesloten.

Voor een ander deel gaat het om het organiseren van de samenwerking. Bijvoorbeeld binnen netwerken van leraren van of tussen scholen, virtueel of fysiek, die samen barrières tussen schoolsoorten slechten. De projecten laten zien hoe teamvorming binnen bijvoorbeeld havo/vwo scholen kan bijdragen aan doorlopende leerlijnen. Zo blijken kernteams goed in staat te zijn het risico van een versnipperde inzet van docenten op basisvaardigheden tegen te gaan. Maar ook tussen scholen kan de transitie tussen scholen van PO en VO verbeterd. Zo gaat het in de brochure 'Rekenen: de overgang van PO naar VO' om condities van school- en onderwijsorganisatie voor een doorlopende leerlijn taal, ontwikkeld in concrete proefsituaties. Voorts is in protocollen voor de transitie PO-VO voor drie fasen (analyse, uitwisseling en afstemming) een verzameling van interventies, bronnen en documenten geordend op de onderdelen: leerstofaanbod, didactisch handelen, zorg en begeleiding en onderwijstijd.

## **Kernvraagstuk 3 Hoe kunnen assessment en remediëring bijdragen aan het behalen van de streefdoelen voor basisvaardigheden?**

In twee, samen met scholen ontwikkelde instrumenten kunnen test- en toetsgegevens (onder andere van Cito) van leerlingen gekoppeld worden aan de referentieniveaus van taal/rekenen. Op basis van deze informatie is nadere remediëring mogelijk.

## **Kernvraagstuk 4 De hernieuwde focus op onderwijsinhoud en hoe het scholenveld hierop kan inspelen en hier vorm aan kan geven**

Onderwijsinhoud en vakbekwaamheid van docenten is nadrukkelijk een issue. De gezamenlijke aandacht, publicaties en conferenties van de drie LPC gericht op basisvaardigheden taal en rekenen zijn daar het bewijs van. Dat geldt ook voor een meer specifieke ontwikkeling als de invoering van het Europees Referentiekader (ERK). Het is belangrijk gebleken dat deze ontwikkeling niet alleen gevoed wordt vanuit 'de inhoud'. Beleid, en dus ook personeelsbeleid (IPB), is hiervoor van groot belang. Vanuit die achtergrond is voor docenten het docententaalportfolio ontwikkeld. Daarin kunnen docenten moderne vreemde talen (MVT) de planning, uitvoering en leerpunten voor hun vakgebied bijhouden.

## **Kernvraagstuk 5 De effectiviteit en efficiency van leerroutes en de bijdrage van de schoolorganisatie daaraan**

Prioriteiten binnen dit kernvraagstuk zijn onder andere het bevorderen van excellentie en het zorgen voor een passende kwalificatie voor alle leerlingen. Het gaat daarbij enerzijds over de wijze waarop en de voorwaarden waaronder leerroutes zo effectief en efficiënt mogelijk ingericht en ontworpen kunnen worden, bijvoorbeeld ten behoeve van een succesvolle doorstroom van onderbouw naar bovenbouw binnen scholen van voortgezet onderwijs of vanuit het VMBO naar het MBO. Bij kernvraagstuk 6 gaat het om vormgeven van leersituaties en leerloopbanen die passen bij de individuele behoeften en kwaliteiten van zoveel mogelijk leerlingen.

De opbrengsten van de projecten betreffen publicaties over het optimaliseren van de aansluiting VMBO-MBO en de doorstroom van VMBO-TL naar het HBO en de schoolcondities die hiervoor belangrijk zijn; over de succesfactoren voor het bevorderen van een succesvolle havo-didactiek in het bètaonderwijs; over de invloed van teamvorming en schoolorganisatie op het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen en over leerloopbanen in het VMBO. Tevens is een model Loopbaanleren ontwikkeld, waarin de kenmerken van de leerlingen, het leerproces en de leeromgeving belangrijke pijlers zijn en waarbij interventies voor een loopbaangerichte leeromgeving voor leerlingen in leerjaar 3 en 4 van het VMBO worden gegeven. In de projecten is ook aangetoond dat expliciete aandacht tijdens de vak-, mentor- en begeleidingslessen ('LOB-uren') voor de volgende stap in 'de keten'

voorwaardelijk is voor succes. Dit geldt voor de stap van onder- naar bovenbouw en ook voor de stap naar vervolgonderwijs.

**Kernvraagstuk 6 Leerroutes die in het bijzonder uitnodigen tot het ontwikkelen van talent en tot een adequate loopbaanoriëntatie**

De opbrengsten van de projecten betreffen: zicht op hoe maatwerk loopbaanoriëntatie in te richten; indicaties voor hoe regiospecifiek een soepele overgang in te richten van VMBO naar MBO; ervaring met doorstroom trajecten binnen natuurprofielen die zich lenen voor verdere uitwerking in verband met het programma bèta techniek; een model van doorstroom zodat VMBO-leerlingen te allen tijde met een beroepsopleiding kunnen beginnen; materiaal over hoe leerlingen arbeidsmarktinformatie kunnen meewegen bij hun studie-, beroepskeuze en loopbaanoriëntatie; interventies, gericht op bewustwording en professionalisering om talent te ontwikkelen en onderpresteren, onderadvisering en onderbenutting tegen te gaan.

Met behulp van SLOA-middelen wordt reeds enige jaren gewerkt aan een landelijk dekkend netwerk van 24 zogenaamde Begaafdheidsprofiel scholen. In deze scholen is een enorme ervaring opgedaan in zowel leerroutes, extra programma's, aangepaste (les)organisatie en begeleiding van begaafde/getalenteerde leerlingen. Dat geldt ook voor de communicatie met ouders en de zorgfunctie naar andere scholen in de regio. Hierover zijn diverse instrumenten, een film, rapportages - ook over de totale projectperiode - en een website beschikbaar.

# PROGRAMMALIJN 2 - De leraar

## 1 KADER

De strategische kernen van programmalijn 2: De leraar zijn:

- 1 een sterker beroep;
- 2 een professionelere school;
- 3 een betere beloning.

In de Hoofdpijnenbrief 2009-2010 staat vermeld dat de projecten in deze lijn tot doel hebben bij te dragen aan de versteviging van de professionaliteit van leraren en het leraarsberoep.

Recente wetenschappelijke inzichten en ervaringen uit de praktijk hebben tot het inzicht geleid dat juist de individuele positie van de leraar en zijn perspectief van groot belang is voor het begrijpen en dientengevolge kunnen beïnvloeden van het succes van processen van onderwijsontwikkeling.

De achtergrond hiervan zijn ontwikkelingen in de maatschappij, bedrijfsleven en onderwijs. Die hebben geleid tot andere eisen rond leraarsrollen en de professionaliteit die daarvoor nodig zijn. Zowel vanuit het SCP als vanuit de inspectie wordt aangegeven dat in de toekomst rekening moet worden gehouden met andere en nieuwe eisen aan het vakmanschap van leraren. Verder zal het, in verband met de te verwachten leraartekorten, van belang zijn om het werken in het onderwijs aantrekkelijker te maken door de professionele- en loopbaanmogelijkheden van leraren te vergroten.

De vraagstellingen binnen deze programmalijn is ontleend aan diverse beleiddocumenten sinds het rapport van de commissie Rinnooy Kan, het Convenant, het rapport van de commissie Dijsselbloem en de Kwaliteitsagenda Lerarenopleidingen.

Tegen die achtergrond vraagt de Hoofdpijnenbrief 2009-2010 aandacht voor een vijftal kernvraagstukken. Het eerste kernvraagstuk betreft het verhogen van de aantrekkelijkheid van het beroep en versterking van de beroepsidentiteit van leraren. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor verhoging van de betrokkenheid van leerkrachten bij schoolontwikkeling. Als derde wordt genoemd: strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid, gekenmerkt door doelgerichte inzet en professionalisering van leerkrachten in de lijn van het schoolontwikkelingsbeleid.

Het vierde kernvraagstuk focust op het stimuleren van leren van elkaar, het verbinden van expertise en het versterken van het vak leraar.

Ten slotte wordt aandacht gevraagd voor het stimuleren van leraren (en besturen en schoolleiders) om vaardigheden te ontwikkelen om uitkomsten van wetenschap te analyseren en te vertalen naar concrete voorstellen voor verbetering.

## 2 OPBRENGSTEN OP HOOFDLIJNEN PROGRAMMALIJN 2

### **Kernvraagstuk 1 Verhogen van de aantrekkelijkheid van het beroep; versterken van de beroepsidentiteit**

Uit de Hoofdpijnenbrief 2009-2010 blijkt een sterk accent op de individuele docent. Een aantrekkelijk beroep staat en valt bij individuele professie en welbevinden. Leraren dienen zich gesteund te voelen in hun werk en voldoende autonomie te hebben om hun werk te kunnen doen. De R&D-projecten binnen dit kernvraagstuk dragen daar aan bij: nadruk op professionele ontwikkeling van de beroepsbeoefenaar zelf en de positie van de docent als individu. Dit perspectief zal van invloed zijn op de wijze van inrichten en aansturen van professionalisering. Belangrijke criteria daarbij zijn het eigenaarschap van docenten over hun eigen werk en een effectieve dialoog met de schoolleiding. Ook daarvoor hebben de centra concrete en beproefde instrumenten aangeleverd. Conditie in de schoolorganisatie zijn benoemd. Er is uitwerking gegeven aan elementen van een strategisch personeelsbeleid

van binden en boeien, ook voor beginnende docenten. Er zijn voorbeelden uitgewerkt van functiemix, gebaseerd op praktijkervaring. Scholen kunnen daar concreet mee aan het werk. Creatieve oplossingen voor loopbaanmogelijkheden op en rond school zijn geïnventariseerd; ze zijn bewerkt voor algemeen gebruik.

### **Kernvraagstuk 2 Verhoging van de betrokkenheid van leerkrachten bij schoolontwikkeling**

Bij dit kernvraagstuk gaat het er om hoe schoolbeleid en individuele betrokkenheid met elkaar in overeenstemming kunnen komen. Het projectmateriaal van de drie centra levert inzicht hoe docenten betrokken kunnen raken bij het schoolbeleid en daarvoor verantwoordelijkheid kunnen opnemen. Er is materiaal ontwikkeld met scholen, kansrijke aanzetten zijn algemeen toegankelijk gemaakt. Dat levert een bijdrage aan versterking van mogelijkheden tot strategisch personeelsbeleid op school. Net als bij kernvraagstuk 1 blijkt ook uit de projecten onder dit kernvraagstuk het belang van eigenaarschap en van regie vanuit de schoolleiding. Onder die condities blijken docenten goed in staat om proactief om te gaan met (opleidings)vragen, inschakelen van ondersteuning en het monitoren van opbrengsten. Projecten rond *communities of practice* hebben laten zien dat het collectief uitvoeren van praktijkonderzoek bijdraagt aan betrokkenheid van leraren bij schoolontwikkeling en aan het leren met elkaar.

### **Kernvraagstuk 3 Strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid**

De professionele school, waarvan sprake is in de landelijke beleiddocumenten, krijgt via de projecten op dit kernvraagstuk contouren. Op basis daarvan kunnen professionals gestimuleerd worden om binnen het team te reflecteren op het eigen handelen, met als effect hun toegenomen vermogen de eigen praktijk te verbeteren. In dit verband brengen de projecten van de centra voorwaarden aan het licht op schoolniveau, die bijdragen aan de effectiviteit van IPB als instrument van strategisch schoolbeleid. Er is uitwerking gegeven aan het actieplan 'Leerkracht van Nederland' via een waaier aan mogelijkheden voor organisatie van professionalisering van docenten. Er zijn instrumenten ontwikkeld die bijdragen aan congruentie en consistentie van enerzijds personeelsbeleid anderzijds professionaliseringsbeleid. Er is een instrumentarium ontwikkeld op basis waarvan aspiraties van schoolbeleid kunnen worden afgestemd op wat leraren motiveert (de relatie met leerlingen, de eigen ontwikkeling) en in welke leeftijd- of ontwikkelingsfase zij zitten.

### **Kernvraagstuk 4 Stimuleren van leren van elkaar, het verbinden van expertise en het versterken van het vak leraar**

Bij dit kernvraagstuk gaat het om leren van de professional, alleen, met elkaar en in samenspraak met experts. De projecten hebben geleid tot het identificeren van factoren die hieraan bijdragen. Competenties van schoolleiders en docenten zijn benoemd om eigen onderzoek te doen. Dat draagt er aan bij dat zij beter toegerust kunnen worden zelf kennis te genereren en distilleren uit bestaand onderzoek. Vormen van actieonderzoek zijn beproefd alsmede andere vormen van interne professionalisering, zoals *coaching on the job* en collegiale visitatie. Vormen van informeel leren zijn onderzocht en beproefd op effectiviteit. Opmerkelijk is ook hier de ervaring dat het leren van professionals nauw gerelateerd is aan de directe praktijk. Dat betreft vakinhoud en vakdidactiek, maar ook de inbedding van de leerervaringen in de directe werksituatie. Professionalisering dient te worden opgepakt in de eigen school.

Het project materiaal draagt er aan bij dat schoolorganisaties in staat zijn de ruimte, die wettelijk bestaat, ook feitelijk in te nemen., zodat schoolleiders en leraren kunnen leren van en met elkaar. Instrumenten als coaching, collegiale visitatie en *communities of practice* zijn beproefd en verspreid. De projectresultaten kunnen een rol spelen bij de beleidsontwikkeling rond de beide Kwaliteitsagenda's en de beleidsimplicaties LeerKracht. Dat geldt ook voor de uitwerking van het advies van de Onderwijsraad inzake schoolondersteuning.

### **Kernvraagstuk 5 Stimuleren van vaardigheden om uitkomsten van wetenschap te analyseren en te vertalen naar concrete voorstellen voor verbetering**

Bij het vijfde kernvraagstuk gaat het om een wetenschappelijke habitus van docenten om hun eigen praktijk te onderzoeken. De projectresultaten zijn gericht op het ontwikkelen van vaardigheden, die docenten nodig hebben om uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek goed te analyseren en productief te maken. Ze worden daardoor beter toegerust de dialoog op school te relateren aan wetenschappelijke inzichten. Ook kunnen ze daardoor de

externe dialoog beter aangaan - met wetenschappers of ondersteuners. De feminisering in het onderwijs is geanalyseerd vanuit de optiek van schoolklimaat en didactiek. Wetenschappelijke inzichten zijn vertaald naar interventies, die leiden tot bewustwording van gender-specifiek gedrag en naar concrete handvaten om daar mee omgaan. Verder is ook onder dit kernvraagstuk het verschijnsel *communities of practice* nader geanalyseerd. Kenmerken van de werkomgeving die bevorderlijk zijn, zijn in kaart gebracht. De meerwaarde van het werken met collectief praktijkonderzoek is expliciet gemaakt in een aantal kenmerken rond planmatig handelen, systematische reflectie en meer zichtbaarheid van werkzaamheden.



# PROGRAMMALIJN 3 - Passend onderwijs en zorg

## 1 KADER

De twee strategische kernen in programmalijn 3: Passend onderwijs en zorg, voor zowel primair onderwijs als voortgezet onderwijs, zijn:

- 1 verbeteren van de kwaliteit van de onderwijszorg, in het primair proces;
- 2 het realiseren van een onderwijscontinuüm in de regio, het organisatorische aspect van de beoogde kwaliteitsverbetering.

Beiden zijn ontleend aan het Invoeringsplan Passend onderwijs (OCW, december 2007), en moeten, aldus de Hoofdpijnenbrief 2009-2010, leiden tot maatwerk voor alle leerlingen, inclusief de niet-zorgleerlingen.

Onder zorgleerlingen verstaat de Hoofdpijnenbrief 2009-2010 de groep leerlingen, die vanwege een handicap of stoornis extra ondersteuning nodig heeft. Er zijn diverse knelpunten, waaronder tekort schietende kwaliteit op scholen; uiteenlopende zorgstructuren in primair onderwijs en voortgezet onderwijs; niet sluitende verantwoordelijkheden; toenemend beroep op speciaal onderwijs en op leerling gebonden financiering.

Om deze knelpunten aan te pakken is het kabinetsbeleid gericht op kwaliteitsverbetering en regionale netwerken; men wenst aan te sluiten op bestaande structuren, met accent op het primair proces. Daarom zegt de Hoofdpijnenbrief 2009-2010 bureaucratie te willen tegen gaan, zodat men zoveel mogelijk zorgmiddelen in het primair proces in kan zetten. Regionale voorzieningen kenmerken zich door flexibiliteit, met tussenvormen tussen regulier en speciaal onderwijs; per regio is er één loket voor zorgtoewijzing. Dit laatste impliceert goede samenwerking tussen onderwijs en jeugdzorg en goed functionerende Zorg Advies Teams (ZAT).

Tegen deze achtergrond onderscheidt de Hoofdpijnenbrief 2009-2010 vijf kernvraagstukken. Het eerste betreft het omgaan met verschillende onderwijsbehoeften en het vergroten van handelingsbekwaamheid van docenten; het tweede gaat over de integrale aanpak in primair en voortgezet onderwijs, onderscheiden naar groep, school en regio; het derde gaat over samenwerking in de regio, met als aandachtspunten: afstemming onderwijs zorg; specifieke arrangementen; de VSO-kwalificatiestructuur en regionale samenwerking. In het vierde kernvraagstuk gaat het om aansluitende schoolloopbanen; in het vijfde komt de positie van de ouders aan de orde.

## 2 OPBRENGSTEN OP HOOFDLIJNEN PROGRAMMALIJN 3

In deze rapportage wordt de geproduceerde kennis vermeld die relevant is voor de handelingsvragen die voortkomen uit de kwaliteitsagenda's. De kennis is geordend met behulp van de vijf kernvraagstukken die de Hoofdpijnenbrief 2009-2010 voor deze programmalijn formuleert.

Deze programmalijn is gericht op alle leerlingen en meer specifiek op leerlingen die specifieke onderwijsbehoeften hebben: omdat ze niet mee kunnen komen in de groep, omdat ze excelleren, omdat ze wat betreft hun gedrag specifieke zorg nodig hebben om optimaal te ontwikkelen. In de veranderlijke context van de beleidslijnen rond Passend onderwijs en zorg, dragen de LPC-projecten met praktijkgericht onderzoek bij aan kennis, inzichten, aanpakken en instrumenten waarmee scholen en besturen het bieden van passend onderwijs aan alle leerlingen kunnen verbeteren. Daarbij zijn de projecten enerzijds gericht op de kwaliteit van de onderwijszorg in het primair proces en anderzijds op het realiseren van een onderwijscontinuüm op bovenschools c.q. regionaal niveau.

In de Kwaliteitsagenda VO en de Kwaliteitsagenda PO worden de volgende veranderingen benoemd die alle leiden tot handelingsvragen van scholen.

- Gedifferentieerd programma's die uitdagend zijn voor alle leerlingen.
- De beschikbaarheid, kwaliteit en professionaliteit van leraren verbeteren.

- Versterken van de vakinhoudelijke competenties van leraren.
- Versterken van de kwaliteit van de organisatie: de schoolorganisatie; de positie en de ouderbetrokkenheid van ouders; 1-zorgloket; regionale samenwerking.

In de kwaliteitsagenda's ligt de nadruk op onderwerpen als het verminderen van taalachterstand, de aandacht voor excellentie, de rijke leeromgeving, opbrengstgericht werken, pluriformiteit, en diversiteit en de professionalisering van leraren. Passend onderwijs heeft expliciet geen prominente plaats in. Bovendien wordt in de bespreking van de voornoemde veranderingen geen of nauwelijks een link gelegd met het ontwikkelingsperspectief en de speciale onderwijsbehoeften van leerlingen.

### **Kernvraagstuk 1 Omgaan met verschillen in onderwijsbehoeften**

*Het vergroten van de handelingsbekwaamheid van de leraren*

Gebaseerd op de schoolpraktijk is geprobeerd in beeld te brengen waar grenzen en barrières liggen die verandering in de weg staan. Daarbij wordt een geleidelijke verschuiving van leerling-kenmerken naar schoolkenmerken vastgesteld waardoor scholen 'nieuwe' aangrijpingspunten voor verandering krijgen.

De meerjarige projecten hebben met name het volgende opgeleverd of zijn in een voorfase van opleveren (zie ook de bijlage).

- Instrumenten voor het toetsen van de zorgkracht van een school op vier niveaus: leerkracht, groep, school, bestuur. Beschrijving van de ervaringen bij het toepassen van de instrumenten.
- Beschrijvingen van integrale pedagogische arrangementen waarmee pilotscholen werken.
- De beschrijving van een model om de verantwoordelijkheid van professionals die ondersteuning bieden bij een ontwikkelingstraject van een kind/jongere af te stemmen alsmede de ervaringen die er mee zijn opgedaan.
- Een sturingsmodel dat wordt gebruikt om gegeven een arrangement voor een leerling, na te gaan wat de consequenties ervan zijn op een aantal terreinen. Daarbij is ook de betrokkenheid van ouders een aandachtspunt.
- Instrumenten voor het omgaan met gedragslastige leerlingen. De pedagogisch-didactische bekwaamheid van leraren is daarbij een belangrijk aandachtspunt.
- Competenties van leraren in kaart gebracht bij verschillende zorgprofielen van de school. Er is systematisch een relatie gelegd tussen het zorgprofiel van de school, scenario's waarin dat profiel wordt uitgewerkt, de zorgtaken van de school en tenslotte de competenties van leraren.
- Vijf verschillende contextafhankelijke beschrijvingen van het regionale zorgloket en de bijbehorende rol van de school. Gebaseerd op empirisch onderzoek.

### **Kernvraagstuk 2 1-zorgroute in po en vo**

*Een integrale aanpak om passend onderwijs te bieden op groeps-, school- en regionaal niveau*

Voorop staat de kwaliteitsverbetering van het onderwijs aan alle leerlingen, in het bijzonder leerlingen die niet mee kunnen en excellente leerlingen. Het op basis van handelingsgerichte diagnostiek aanbrengen van differentiatie in het programma om tegemoet te komen aan het ontwikkelingsperspectief en de onderwijsbehoeften van de leerlingen en het bieden van een uitdagend programma aan alle leerlingen is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Dit thema staat centraal komt vooral bij de 1-zorgroute aan bod. Deze 1-zorgroute is uitgewerkt in stappen en werkwijze. De handelingsbekwaamheid van leraren, al dan niet met specialistische taken, en de schoolleiding zijn cruciaal. De kennis is gebundeld in een handreiking voor scholen. De ervaringen die worden opgedaan bij het implementeren maken deel uit van de handreiking.

De handreiking voor basisscholen is beschikbaar en voor speciaal basisscholen komt beschikbaar. De ervaringen tot nu toe zijn er in opgenomen.

De handreiking voor VO-scholen komt in digitale vorm beschikbaar in 2011. Implementatiepilots lopen.

### **Kernvraagstuk 3 Samenwerken in de regio**

*Dekkend en flexibel zorgaanbod in de regio; afstemming onderwijs en jeugdzorg; specifieke onderwijsarrangementen; kwalificatiestructuur vso en samenwerking met partners in de regio*

Uitgangspunt bij de kennisproductie is hier de ketenaanpak waarbij zorg wordt georganiseerd rond het ontwikkelingsproces van de leerling. De projecten hebben met name het volgende opgeleverd.

- Een empirisch getoetste beschrijving van succes- en faalfactoren om te komen tot een dekkend en flexibel onderwijsaanbod in de regio.
- Een aanpak bij het verdelen van het beschikbare regionale budget op basis van zowel leerling-kenmerken als schoolkenmerken.
- Een handreiking bij het organiseren van (preventieve) ambulante begeleiding voor scholen in de regio (eind 2010).
- Een handreiking, instrumenten en een training voor het inrichten van een peer-buddy-systeem binnen een school.
- Volgens een kwalificatiecyclus systematisch werken aan de basiskwalificaties van VSO-leerlingen.

### **Kernvraagstuk 4 Overgangen in de schoolloopbanen van leerlingen**

Uitgangspunt is dat scholen gezamenlijke de verantwoordelijkheid dragen voor de overgang bij 'transitiemomenten' in de schoolloopbaan van een leerling in het bijzonder van een zorgleerling die daarbij extra risico loopt.

De projecten hebben met name het volgende opgeleverd.

- Pedagogische arrangementen rond de schakelklas.
- Voor de overgang PO-VO: een kijkwijzer; een kalender; standaarden; een checklist. Ontwikkeld vanuit een conceptueel kader voor de overgang PO-VO.
- Een handreiking voor de overgang van VO naar MBO met: knelpunten, succesfactoren, resultaten, aandachtspunten bij het gezamenlijke aanpakken van de knelpunten, instrumenten. Ontwikkeld vanuit een conceptueel kader voor overgang VMBO-MBO. Eindversies in 2010.

### **Kernvraagstuk 5 Het versterken van de positie van ouders en ouders als partner in het onderwijs**

Hier wordt gewerkt vanuit het uitgangspunt dat ouders en school partners zijn in de educatie van kinderen/jongeren. De betrokkenheid van ouders bij beslissingen over de ontwikkeling van hun kind, zowel individueel en als groep, is van groot belang.

Dit vraagstuk wordt hoofdzakelijk als onderdeel van inhoudelijke veranderingen aangepakt en met name de betrokkenheid bij handelingsplannen in de 1-zorgroute, de ambulante begeleiding en bij de transitiemomenten in de schoolloopbaan. Specifiek projecten hebben met name het volgende opgeleverd.

- Een gesprekleidraad voor zorgbehoeften.
- Voorlichtingsmateriaal voor ouders.

# PROGRAMMALIJN 4 - Onderwijs anders organiseren

## 1 KADER

De strategische kernen voor programmalijn 4: Onderwijs anders organiseren zijn:

- onderbouwen van innovatieve onderwijsconcepten;
- kwaliteitsmeting en borging op innovatieve scholen;
- kwaliteitsverbetering via integrale schoolontwikkeling en evidence based innoveren.

In de bestuurlijke context van meer ruimte voor eigen beleid en innovatie, aldus de Hoofdlijnenbrief 2009-2010, zoekt een groeiend aantal scholen naar eigen antwoorden op problemen van onderwijs en samenleving door te 'denken-buiten-de-kaders'; zij pakken hun innovatie op via integrale schoolontwikkeling. Over de samenhang tussen die twee begrippen, innovatie en integrale schoolontwikkeling, wenst de Hoofdlijnenbrief 2009-2010 mee systematische kennis; de functie is dat scholen daar hun voordeel mee kunnen doen, doordat zij daarmee hun vernieuwingen beproeven op effectiviteit en efficiency, hun kwaliteit kunnen borgen en hun praktijken kunnen baseren op R&D resultaten.

Onder integrale schoolontwikkeling verstaat de Hoofdlijnenbrief 2009-2010 een meergelaagd veranderingsproces, gebaseerd op een gedeelde visie en onderwijsconcept, en met verschijningsvormen, die tussen scholen onderling uiteenlopen. Vanwege die veelvormigheid is er behoefte aan meer kennis, zowel conceptueel (het eindbeeld) als veranderkundig (de weg er naar toe).

De Hoofdlijnenbrief 2009-2010 noemt vier kernvraagstukken. Het eerste moet leiden tot validering van leerconcepten; de tweede moet kennis opleveren over succesvolle veranderaanpakken; het derde betreft evidence based opbrengsten van gerealiseerde onderwijsleerconcepten; het vierde behelst de vraag hoe theoretische inzichten productief kunnen worden ingezet voor verbeteren en doorontwikkelen van de praktijk.

## 2 OPBRENGSTEN OP HOOFDLIJNEN PROGRAMMALIJN 4

### Kernvraagstuk 1 Validering van leerconcepten

Uit de Hoofdlijnenbrief 2009-2010 blijkt dat vertaling van onderzoekresultaten naar de eigen schoolsituatie cruciaal is; maar scholen hebben daar moeite mee. Innovatieve scholen, die de bestaande situatie opnieuw wensen te doordenken, merken dat wetenschap niet zo maar zich laat vertalen naar de praktijk. Toch is daar behoefte aan. In dit kernvraagstuk gaat het bevorderen dat scholen van evidenties uit de wetenschap productief kunnen maken in de eigen praktijk.

De opbrengst van de projecten onder de noemer van dit kernvraagstuk zijn samengevat in een overzicht van leerconcepten, gebaseerd op valide uitgangspunten; deze zijn beschikbaar voor het scholenveld via een digitale databank. Dat draagt bij aan implementatie van evidence based schoolontwikkelingsbeleid bevorderen. De uitgangspunten van leerconcepten zijn binnen dit project gevalideerd, er is eenduidigheid in terminologie. Wetenschappelijk beproefde theorieën zijn goed toegankelijk gemaakt voor scholen. Scholen zijn daardoor beter in staat te innoveren op basis van evidenties rond wat werkt.

### Kernvraagstuk 2 Kennis over succesvolle veranderaanpakken

De projecten binnen dit thema hebben geleid tot kennis over succesvolle veranderaanpakken en sturing. Het betreft een beschrijving van praktijkervaring, analyseren van effecten en het bieden van een verklaring van die effecten.

De opbrengsten van de projecten binnen dit kernvraagstuk zijn beschikbaar via schoolgericht materiaal, dat bijdraagt tot vergroten van de veranderingscapaciteit van scholen. Er is *good practice* geïnventariseerd, met daarin

aanwijzingen voor effectieve strategieën. Daarnaast is er zicht op causale determinanten, die integrale veranderingsprocessen bevorderen; concrete condities zijn benoemd; er is empirisch materiaal beschikbaar, afkomstig van analyse van veranderingsprocessen op scholen. Die zijn onderbouwd vanuit bestaande wetenschappelijke evidenties. Collectieve kennis van schoolontwikkeling en het monitoren daarvan is vergroot; daardoor is de basis gelegd voor verdere ontwikkeling van instrumenten.

### **Kernvraagstuk 3 Opbrengsten van gerealiseerde onderwijsleerconcepten**

De projecten binnen dit kernvraagstuk hebben geleid tot meer kennis over doel- en resultaatgericht innoveren. De ervaring is, aldus de Hoofdlijnenbrief 2009-2010, dat veel innovatieve en ook overige scholen betrokken zijn bij onderwijsverbetering en - vernieuwing, maar dat zij eerder activiteit- dan opbrengstgericht zijn. Er is materiaal beschikbaar gekomen over effectieve communicatie op school niveau over bereikte resultaten. Dat is uitgewerkt in verantwoordingsmodellen, waarmee innovatieve scholen zich rekenschap kunnen geven over hun resultaten. Die hebben concreet vorm gekregen via instrumenten om innovatieve leerdoelen te formuleren in meetbare en doelgerichte termen. Er is een leeropbrengstmodel beproefd, waarmee innovatieve scholen de ontwikkeling van leerlingen kunnen volgen, kwantitatief en kwalitatief. Op basis daarvan kunnen scholen op geobjectiveerde wijze communiceren met de omgeving over bereikte leerresultaten. Ook zijn er overgangsmodellen tussen primair onderwijs en voortgezet onderwijs ontwikkeld, waarmee scholen trajecten kunnen inrichten, gericht leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.

### **Kernvraagstuk 4 Theoretische inzichten, dienstbaar voor doorontwikkelen van de praktijk**

De projecten binnen dit kernthema dragen bij aan kennis over duurzame verandering en verbetering. De Hoofdlijnenbrief 2009-2010 beschrijft een context van innovatieve scholen, die zeer dynamisch en veranderend is.

Er voltrekken zich intensieve leerprocessen op de school; noodzaak van goede communicatie met de omgeving is essentieel. Ervaring met duurzaamheid van innovatie is schaars.

In de projecten zijn onder deze noemer zijn condities geïdentificeerd voor borgen van vernieuwing op innovatieve scholen. De implicaties van informeel leren door jonge mensen voor het formele onderwijs aanbod zijn in beeld gebracht. Er zijn aanwijzingen voor deskundigheidsbevordering om school arrangementen te baseren op nieuwe leerconcepten. Resultaten van de breinwetenschappen zijn vertaald naar implicaties voor de inrichting van onderwijsleerprocessen, voor competenties van docenten en voor het handelen van leerlingen. De verschuiving in de leer- en onderwijs relatie tussen leraar en leerlingen komt in beeld. De rol van de docent om in die situatie de kwaliteit van de denk- en leerprocessen te handhaven wordt geëxpliciteerd.

Ook de consequenties voor de leermiddelen en het inrichten van de leeromgeving zijn in beeld gebracht.

Er zijn aanwijzingen hoe het leerrendement te verhogen via onderwijskundig verantwoord ICT gebruik, uitgaande van het behalen leerdoelen en leerlijnen

# PROGRAMMALIJN 5 - School en omgeving

## 1 KADER

De strategische kern van programmalijn 5 'School en omgeving' gaat over de mogelijkheden voor school en omgeving om samen te werken aan een stimulerend leer- en leefklimaat. Deze kern is uitgewerkt in vier deekernen, die samen de opbrengst van deze programmalijn betreffen.

- 1 Sociale veiligheid vergroten.
- 2 Effecten buitenschools leren bevorderen.
- 3 Samen opvoeden.
- 4 Actief burgerschap en sociale integratie.

De Hoofdlijnenbrief 2009-2010 geeft als toelichting dat deze onderwerpen met elkaar in verband staan: een veilig leef- en leerklimaat op school, de verdeling van verantwoordelijkheden tussen school en omgeving en tussen school en ouders c.q. andere opvoedingsmilieus en het eigene, dat de school als bijdrage daar aan kan leveren. De uitwerking zal voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs uiteenlopen vanwege de sterk wisselende context.

Voor ieder van de deekernen zijn kernvraagstukken vastgesteld, in steekwoorden hieronder samengevat.

### **Ad 1 Sociale veiligheid vergroten**

De Hoofdlijnenbrief 2009-2010 vraagt zich af hoe verbreding van educatief aanbod kan bijdragen aan een veiliger schoolklimaat.

### **Ad 2 Effecten buitenschools leren bevorderen**

De vragen, die de Hoofdlijnenbrief 2009-2010 hier stelt, betreffen de wisselwerking tussen binnen- en buitenschools leren. Hoe kan die bijdragen aan optimaal leereffect?

### **Ad 3 Samen opvoeden**

Opvoeden en begeleiden dienen individueel doel, maar ook maatschappelijk belang. De Hoofdlijnenbrief 2009-2010 stelt de vraag naar maatschappelijke samenwerking: welke samenwerking is wenselijk, met welke partners?

### **Ad 4 Actief burgerschap en sociale integratie**

Onder deze deekern komt de inrichting van maatschappelijke stage aan de orde, daarnaast andere mogelijkheden tot sociale integratie, c.q. het tegengaan van segregatie.

## 2 OPBRENGSTEN OP HOOFDLIJNEN PROGRAMMALIJN 5

De ontwikkelde kennis voor deze programmalijn is geordend met behulp van de vier kernvraagstukken die de Hoofdlijnenbrief 2009-2010 voor deze programmalijn formuleert.

In de Kwaliteitsagenda VO en de Kwaliteitsagenda PO worden de volgende veranderingen benoemd die alle leiden tot handelingsvragen van scholen.

- Aandacht besteden aan actief burgerschap en sociale integratie (wettelijke taak). Daarbij zijn van belang: een visie hanteren, resultaten behalen en extern verantwoorden.
- Onder het motto pluriformiteit en diversiteit vragen de Kwaliteitsagenda's aandacht voor een uitdagend onderwijsaanbod voor leerlingen. In dat verband komt ook de wens ter sprake inzake het delen van opvoedingsverantwoordelijkheden met ouders én partners in de omgeving van de school.

Verdere toespitsing vindt plaats in de Hoofdlijnenbrief 2009-2010.

De LPC hebben dit uitgewerkt in strategische kernen en kernvraagstukken voor de programmalijn. Uitgangspunt in deze programmalijn is dat de hardnekkige problemen rond democratisch burgerschap, sociale integratie, verantwoordelijkheid nemen voor de omgeving, multi-culturele en multi-etnische verschillen, segregatie en veiligheid nadrukkelijk met elkaar samenhang en vragen om een gezamenlijk opereren van betrokken instellingen in een lokale situatie.

### **Kernvraagstuk 1 Sociale veiligheid vergroten**

Een veilig schoolklimaat is een voorwaarde voor het werken aan de hardnekkige problemen die hiervoor zijn genoemd.

De meerjarige projecten hebben tot nu toe met name het volgende opgeleverd of zijn in een voorfase van opleveren (zie ook de bijlage).

- Een onderzoek naar het beleidsmatig vergroten van de veiligheid op school. Een veiligheidskalender voor scholen.
- Een sturingsmodel voor integrale schoolveiligheid. Via een zelfevaluatie en diagnose komt de school tot het bijsturen van de activiteiten met betrekking tot veiligheid op alle niveaus binnen de school.
- Integraal veiligheidsmodel SAFE waarmee de school haar veiligheid monitort en de effecten van acties ter verbetering van de veiligheid volgt. Ervaringen van pilotscholen die het model hebben geïmplementeerd
- Een veiligheidswaaier waarmee leraren de sociale aspecten van de leeromgeving in kaart kan brengen en hun bevindingen kunnen doorvertalen naar persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling.
- Een monitor voor de succesfactoren bij het implementeren van herstelrecht in een school en het langs die weg beïnvloeden van het schoolklimaat.

### **Kernvraagstuk 2 Effecten buitenschools leren bevorderen**

Buitenschools leren is een weg waarlangs burgerschap en sociale integratie kunnen worden bevorderd.

Maatschappelijke stages zijn bijvoorbeeld een vorm van buitenschools leren in het algemeen voortgezet onderwijs.

De meerjarige projecten hebben tot nu toe met name het volgende opgeleverd (of eindversie in 2010, zie ook bijlage).

- Een instrument voor brede scholen om de resultaten die kinderen bereiken en de voortgang in hun ontwikkeling te meten. De interne validiteit van het instrument is via onderzoek vastgesteld.
- Een onderzoek naar buitenschools leren: wat het is, het rendement en de verbinding van binnen- en buitenschools leren. Een model voor het verbinden van binnen schools- en buitenschools leren.
- Een handreiking betreffende effectief samenwerken van school en externe partners met het oog op het stimuleren van het leer- en leefklimaat, inbegrepen good practice.
- De ervaringen met regionale netwerken van scholen voor praktijkonderwijs die vraagstukken delen waarbij scholen samenwerken met externe partners om tot goed oplossingen voor hun leerlingen te komen. In het bijzonder het vraagstuk van het buitenschools leren en de wijze waarop de samenwerking rond dit vraagstuk gestalte kan worden gegeven.
- Een handreiking voor scholen betreffende het integreren van binnenschools en buitenschools leren, inbegrepen een plan van aanpak en praktisch instrumenten.
- Kennis over het ontwikkelen van buitenschoolsleren in samenhang met het binnenschools leren. Belangrijke speerpunten zijn: visie; validering van buitenschools leren; verbreden mogelijkheden van buitenschools leren; versterken van de relatie met andere scholen en partners.

### **Kernvraagstuk 3 Samen opvoeden**

Uitgangspunt is dat opvoeden en begeleiden niet alleen individuele doelen dient maar ook maatschappelijke.

De projecten hebben tot nu toe met name het volgende opgeleverd.

- De rapportage van een onderzoek naar de effecten van regievoeren op ouderbetrokkenheid op de ouderbetrokkenheid.
- Een instrument waarmee scholen hun partnerschap met ouders in beeld kunnen brengen en gewenste verbeteringen kunnen aanpakken.
- De rapportage van een onderzoek naar het effect van het contact tussen mentor en ouders op de afstemming tussen onderwijs en opvoeding thuis en de schoolondersteuning van het kind door de ouders. Een gespreksmodel.
- De rapportage van onderzoek naar de positieve en negatieve effecten van activiteiten gericht op sociale integratie.
- De rapportage van een onderzoek naar de effecten van het vergroten van het welbevinden van leerlingen op hun leerresultaten.
- Een brochure over de succesfactoren bij het opnemen van de maatschappelijke stage in het curriculum inclusief beschrijvingen van good practice.
- De rapportage van een onderzoek naar manieren om de aspiraties van jongeren in achterstandssituaties te beïnvloeden en met name met betrekking tot de oriëntatie op studie en beroep en bij deelname aan het arbeidsbestel.

#### **Kernvraagstuk 4 Actief burgerschap en sociale integratie**

Actiefburgerschap en sociale integratie zijn inhoud van onderwijs. Tegelijkertijd is de school een onderdeel van de maatschappij en daarmee een toneel van en een werkplaats voor actief burgerschap en met name sociale integratie.

De projecten hebben tot nu toe met name het volgende opgeleverd.

- Kennis over de aanpak van een complex maatschappelijk vraagstuk waarbij samenwerking van verschillende partners op wijkniveau een must is. Het betreft segregatie en sociale cohesie, veiligheid en maatschappelijke participatie van jongeren en hun ouders
- Een conceptueel kader met betrekking tot de school als oefenplaats, democratisch met elkaar omgaan en participatie. IJkpunten waarmee hun eigen visie kunnen ontwikkelen en democratische interventies kunnen ontwikkelen. Een overzicht van kansrijke interventies.
- Kennis over de visie van scholen op diversiteit. Ervaringen met een dialoog over het werken vanuit het differentiatieperspectief (omgaan met verschillen) versus het fragmentatieperspectief (uitgaan van verschillen).



# PROGRAMMALIJN 6 - Bestuur, management en onderwijskwaliteit

## 1 KADER

In de programmalijn Bestuur en management gaat het om bestuur en management in relatie tot de kwaliteit van het primaire proces.

Deze programmalijn omvat zowel voor het primair en voortgezet onderwijs twee met elkaar samenhangende strategische kernen:

- 1 kwaliteit van besturen op een zodanige manier, dat het zichtbaar is in het primaire proces;
- 2 sterker onderwijskundig leiderschap en sturing.

Deze strategische kernen hebben raakvlakken met de beleidslijnen van de kwaliteitsagenda's en zijn samengevat in vier kernvraagstukken. De opbrengsten van de SLOA R&D-projecten zijn gerangschikt naar deze kernvraagstukken en op hoofdlijnen weergegeven.

De invulling van deze kernvraagstukken is mede tot stand gekomen door contacten met besturen die al actief zijn met het sturen op het primaire proces.

## 2 OPBRENGSTEN OP HOOFDLIJNEN PROGRAMMALIJN 6

Hieronder volgt een beschrijving op hoofdlijnen van opbrengsten van de projecten, gerelateerd aan de vraagstukken. Uit oogpunt van leesbaarheid is afgezien van het benoemen van de onderliggende projecten van de afzonderlijke instellingen. De concrete rapportages van de afzonderlijke projecten zijn uiteraard als 'onderlegger' beschikbaar.

### **Kernvraagstuk 1 Informatie en monitoring**

Bij dit kernvraagstuk stond de transfer centraal van verwachtingen van stakeholders naar doelen van de organisatie, leidend tot opbrengstgericht werken en omgekeerd. Voor besturen en scholen is een praktische handreiking geschreven om op alle niveaus gericht te kunnen interveniëren op het terrein van de sturing en verantwoording van strategisch beleid.

De opbrengsten van dit project zijn:

- 'Stakeholdersbeleid', handreiking voor besturen primair onderwijs;
- een model om het stakeholdersbeleid te relateren aan het opbrengstgericht beleid;
- een stappenplan beschreven om te komen tot een cyclisch stakeholdersbeleid;
- een checklist om het stakeholdersbeleid in de eigen organisatie door te lichten.

### **Kernvraagstuk 2**

Betreft een overzicht van interventies in verband met zeer zwak presterende scholen, zowel op school- als bestuursniveau.

Dit kernvraagstuk vraagt aandacht voor het beleidsvoerend vermogen van de schoolbesturen van scholen, dat als zeer zwak is aangemerkt. Tot nu toe waren er nog maar weinig instrumenten om een opbrengstgerichte cultuur te entameren en te onderhouden; voor zo ver beschikbaar, is er weinig overzicht over de effectiviteit daarvan.

Er is gewerkt aan een instrument 'Turnaround management' dat zich richt op het duurzaam versterken van een opbrengstgerichte cultuur. Het instrument is daarvoor ontwikkeld en beproefd op een aantal scholen. Dit is een methodiek, die leidt tot spoedig zichtbare resultaatverbetering, terwijl die tegelijk de basis legt voor het duurzaam verbeteren van prestaties.

De opbrengsten van deze aanpak is een instrument, waarmee men in staat is om de factoren van effectief 'turn around management' te benoemen; de kennis, die in dit project verworven is, is uitgewerkt in een algemeen toepasbare methodiek.

Er is onderzoek gedaan naar praktijkervaringen van zwakke scholen in Nederland en buitenland die erin geslaagd zijn om in korte tijd weer het predicaat 'goed' te krijgen. Het resultaat van dit onderzoek is een aantal scenario's die hebben geleid tot een beslisdocument het 'dynamisch knopenschema, een route op weg naar een kwalitatief goede school'. Met dit beslisdocument kunnen besturen op efficiënte en snelle wijze een analyse maken van de basiskwaliteit van hun scholen. Het beslisdocument kan tevens gebruikt worden om de voortgang van de aanpak te bewaken.

Er bleken weinig instrumenten te zijn om een opbrengstgerichte cultuur te entameren en te onderhouden.

Ook is er weinig overzicht over de effectiviteit van de bestaande instrumenten.

We hebben ons gericht op interventies bij besturen en scholen die invloed hebben op de effectiviteit (verbetering kwaliteit) en efficiëntie (verkorten periode) van de zeer zwak presterende scholen. Ook is literatuurstudie en onderzoek bij besturen en op scholen voor speciaal basisonderwijs en praktijkonderwijs verricht. Het centraal stellen van de prestaties van de leerling, het werken als team en de gerichtheid op de cultuur en structuur waren aandachtspunten op de scholen. Het resultaat van deze activiteiten is dat er een handboek voor besturen en een instrument voor besturen, schoolleiders en team is ontwikkeld. Hiermee kunnen scholen en besturen wanneer ze worden geconfronteerd met zeer zwakke scholen hun beleid en activiteiten inrichten.

Voor zeer zwak presterende scholen SBO is in samenwerking met de Inspectie, Steunpunt Zeer zwakke scholen een handboek ontwikkeld met de titel 'Bestuur aan zet bij zeer zwakke scholen'.

Voor zeer zwak presterende scholen PrO is samengewerkt met drie praktijkscholen aan een aanpak om tot verbetering te komen.

Het resultaat van deze aanpak wordt een handboek 'Van slagveld naar winveld, grip op kwaliteitszorg'.

Komt in najaar 2010 beschikbaar.

Speciaal voor 'Zwakke kleine basisscholen' is onderzoek gedaan naar de mogelijke oorzaken van onderpresteren. De bevindingen en conclusies van dit onderzoek hebben 20 praktische adviezen opgeleverd waarmee op korte termijn leerwinst geboekt kan worden.

Uitkomsten zijn gecommuniceerd met steunpunt ZZS en gepresenteerd op diverse conferenties ZZS PO.

Het resultaat van dit project is vastgelegd in de publicatie 'Kleine basisscholen op weg naar hogere opbrengsten'.

### **Kernvraagstuk 3**

Verkent mogelijkheden tot verbetering van relatie tussen school, bestuur en stakeholders, gebruikmakend van nieuwe inzichten rond goed bestuur.

Dit kernvraagstuk betreft de toegenomen verantwoordelijkheden van schoolbesturen. Naarmate de autonomie is toegenomen nemen de risico's toe en is het afleggen van verantwoordelijkheden noodzakelijk. Dat vraagt een structuur en een cultuur van verantwoording en toezicht.

In de projecten voor PO en VO was de bewustwording van de belangrijkste stakeholders in relatie tot het strategisch beleid van het bestuur, de schoolorganisatie en de doorvertaling daarvan in tactisch en operationeel beleid, essentieel. Naast een oriëntatie op het identificeren en positioneren van stakeholders, zijn de projecten gericht op de relatie die met stakeholders wordt aangegaan en de invloed van deze relatie op het tactisch en operationeel beleid van het bestuur en de school. Verder is aandacht besteed aan factoren die van invloed zijn op een goede werkrelatie tussen bestuurder en schoolleider en de betekenisgeving aan die werkrelatie vanuit de bestuurders en schoolleider.

De opbrengst van deze projecten is dat scholen en besturen meer inzicht in de relatie tussen schoolleiders, besturen en stakeholders kunnen krijgen. Het resultaat is vastgelegd in een praktische handreiking voor besturen primair onderwijs met de titel 'Stakeholdersbeleid', handreiking voor besturen primair onderwijs en 'Een analyse-instrument Goed bestuur'.

In twee andere projecten zijn modellen ontwikkeld, waarmee scholen hun bestuurlijke relatiepatronen op orde kunnen brengen. Het resultaat van dit project is dat er een ondersteuningsaanbod voor onderwijsbestuurders tot stand gekomen is. Hierbij zijn ook de bestuurlijke competenties benoemd. Het resultaat van dit project is 'Competentieprofielen toezichthouders en bestuurders'.

Bij het thema 'School en ouders, ouders in de rol van stakeholders' is uit een uitgebreid literatuuronderzoek gebleken dat:

- de kritische succesfactor de mening van ouders zelf blijft ten aanzien van hun rol als stakeholder;
- ouders aangeven dat zij zich op veel thema's onvoldoende vakkundig achten en daarom niet of minder goed als stakeholder kunnen functioneren.

Een ander resultaat van dit project is, een matrix ontwikkeld op basis waarvan scholen in gesprek met ouders helderheid kunnen krijgen op welk niveau over welk onderwerp en met welke status het gesprek kan worden aangegaan.

#### **Kernvraagstuk 4 Goed bestuur: Bestuurlijke competenties voor leidinggevenden**

De Hoofdlijnenbrief 2009-2010 noemt de positie van leidinggevenden in het Nederlandse onderwijssysteem cruciaal.

In veel situaties is de bestuurlijke context aan het verschuiven. Nog niet duidelijk is welke bestuurlijke competenties nieuwe aandacht nodig hebben.

Binnen de projecten die onder kernvraagstuk 3 zijn opgenomen, is eveneens de rol van de schoolleider c.q. leidinggevende meegenomen.

Het project 'Distributed Leadership' richt zich op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van schoolleiding en onderwijsprofessionals. De onderzoeksvragen richten zich op verkenning van het begrip '*Distributed Leadership*' en de manier waarop vorm kan worden gegeven aan interventies en factoren, die daarop van invloed zijn. De achtergrond is het rapport van de commissie Rinnooy Kan en het Actieplan LeerKracht van Nederland. Daarin is een schets gegeven van meer betrokkenheid van docenten bij het schoolontwikkelingsbeleid. Uit internationale literatuur is het concept *Distributed Leadership* bekend. Dat lijkt goede aanknopingspunten te bieden voor de genoemde beleidsopties. De uitkomst van dit project is bedoeld als toetsing daarvan.

De resultaten zijn nog niet volledig te overzien, omdat het project doorloopt in 2010. Uit het 2009 stand van zaken overzicht blijkt dat in 2009 is gewerkt in vier ontwerpsituaties. Daarin is met schoolleiders gewerkt aan concretisering van dit gedeelde leiderschap. Het eigenaarschap van teams van professionals voor eigen werkzaamheden werd verruimd; verantwoordelijkheden werden overgeheveld; co-productie van schoolleiding en onderwijsprofessionals werd geïntroduceerd.

Effecten van deze veranderingen worden gemeten in 2010. Resultaten zullen vanaf oktober 2010 worden verspreid.

Het belang van dit project voor beleid en scholenveld is de bijdrage aan de uitvoering van de Beleidsnotitie LeerKracht in Nederland; op schoolniveau ook in verband met integrale schoolontwikkeling.