

Handboek Kwaliteitszorg Stichting Keender

Onderdeel Onderwijskundig beleid Sturen op kwaliteit



Inleiding

Sinds 1 augustus 2010 is de Wet Goed Onderwijs – Goed Bestuur van kracht. Deze wet stelt schoolbesturen nadrukkelijk verantwoordelijk als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs. Schoolbesturen worden direct door de onderwijsinspectie aangesproken op de resultaten, de output. Met deze verschuiving van een meer op middelen- of inputgerichte sturing naar sturing op output is voor zowel scholen als bestuur de omgeving veranderd. De wetgever stelt schoolbesturen niet alleen verantwoordelijk voor de individuele prestaties van de scholen, maar spreekt hen ook aan op de eigen collectieve prestatie. Schoolbesturen met meerdere scholen hebben dan ook eenduidige managementinformatie nodig. Een zekere standaardisering is dus niet te voorkomen.

Binnen de Stichting Keender zijn scholen zelf (integraal) verantwoordelijk voor de wijze waarop ze binnen hun school het onderwijs organiseren. Met andere woorden: de zorg voor de kwaliteit van de leerlingresultaten is gedelegeerd aan de schoolleiding. De keuze voor het subsidiariteitsbeginsel veronderstelt een managementinformatiesysteem dat een valide en betrouwbaar beeld van de prestaties van een school geeft. Het moet risico's op ongewenste verrassingen voldoende afdekken. De bedoeling is immers dat signalen van onderpresteren tijdig oppoppen, zodat direct en actief door het bestuur geïntervenieerd kan worden. De regie over de informatievoorziening ligt dan ook bij het bestuur. Deze regierol is temeer van belang gelet op de richting waarin het onderwijstoezicht zich ontwikkelt. De onderwijsinspectie geeft in het 'voorlopig ontwerp toezicht 2016' aan te willen aansluiten bij de wijze waarop schoolbesturen hun verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit nemen. Het is de ambitie van Keender op dit punt een voorloper te zijn.

Van schoolbesturen wordt niet alleen verwacht dat zij op de hoogte zijn van de kwaliteit van de door de scholen gerealiseerde opbrengsten. Er wordt ook verwacht zij de scholen daarop doelgericht aansturen, het zogeheten effectief of resultaatgericht (be)sturen. Uit onderzoek blijkt dat besturen invloed hebben op de onderwijskwaliteit en de leerresultaten. Deze invloed is bescheiden, indirect maar wel significant. Effecten van beleid, besluiten en gedrag van bestuurder sippelen door de verschillende niveaus van de schoolorganisatie naar beneden tot in de klas. Bestuurders die sturen op het primaire proces doen dat langs de weg van beïnvloeding. Rolvastheid is daarbij een belangrijk begrip. Rolvastheid betekent voor schoolbesturen dat zij zelf vasthouden aan de eigen bestuurlijke rol(len) en in het verlengde daarvan het management vasthouden aan de eigen managementrollen. Sturen op kwaliteit komt voor een schoolbestuur neer op het sturen op de rol van het management.

In de onderwijskundige deel van het kwaliteitshandboek beschrijven wij hoe wij dit doen, hoe wij doelgericht sturen op de onderwijskwaliteit en op resultaatgerichte schoolontwikkeling in dialoog met de schoolleiding.

Aanleiding

Onder het bestuur van de Stichting Keender ressorteren negentien scholen voor primair onderwijs. Vier jaar geleden is op stichtingsniveau gestart met het analyseren van de tussenresultaten. De resultaten daarvan zijn teruggekoppeld aan directeuren en middenmanagement. Er is onder meer stichtingsbreed ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van het begrijpend leesonderwijs. Het gewenste effect is uitgebleven. Vorig jaar heeft de bestuurder duidelijk gesteld: 'het kan zo niet'. Het urgentiebesef lijkt echter niet voldoende te zijn gevestigd. Goede scholen worden beter, minder goede scholen glijden weg. In 2014 ontving de bestuurder op grond van resultaten van leerlingen bij de Eindtoets voor vier scholen een attendering van de onderwijsinspectie; in 2015 scoorden elf van de negentien scholen onder de ondergrens. Deze neerwaartse trend is een buitengewoon zorgelijke ontwikkeling. Daarom grijpt de bestuurder nu directief in. Hij wil deze ingreep toekomstbestendig maken door de interventie in te passen in een nog te ontwikkelen kwaliteitshandboek. Voor wat betreft onderdeel Sturen op onderwijskwaliteit van dat handboek is besloten een 'onderwijsinhoudelijke kwaliteitscyclus' (PDCA-cyclus) te ontwikkelen. Daarbij wil de bestuurder aansluiten bij de richting waarin het toezicht door de onderwijsinspectie zich ontwikkelt. De interventie richt zich dan ook op de verantwoording van de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van het onderwijs door de directeuren van de scholen.

Nadere toelichting

Uit onderzoek naar bestuurlijke invloed op de onderwijskwaliteit blijkt dat er twee voorwaarden in dit verband van belang zijn. Voorwaarde één is dat het schoolbestuur 'het sturen op onderwijskwaliteit' ziet als een rol voor het bestuur. Het bestuur moet een rol nemen in het gesprek over onderwijskwaliteit en de wijze waarop die kwaliteit kan worden bevorderd.

Voorwaarde twee is dat het bestuur zicht heeft op de onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit in de scholen. Bestuurders moeten kunnen beschikken over betrouwbare en betekenisvolle kwaliteitsinformatie. Om aan die informatie te komen, moeten de schoolleiders en leraren op de scholen in staat zijn het onderwijs te evalueren. Zij moeten niet alleen beschikken over kwantitatieve gegevens over leer- en ontwikkelingsresultaten, maar ze moeten deze ook kunnen analyseren en interpreteren en er zich een oordeel over vormen. Dit vraagt om een open en constructieve cultuur op de scholen. Ook uit verschillende reviews van effectiviteitsonderzoek blijkt dat afspraken die scholen c.q. leraren aanzetten tot voortdurende evaluatie van de leerlingprestaties gekoppeld aan hoge verwachtingen van de potentiële mogelijkheden van leerlingen, de effectiviteit van het onderwijs in positieve zin beïnvloeden (Hofman et al, 2010). Besturen hebben dan ook direct impact op het dagelijks functioneren van scholen en het primaire proces als zij het evaluatieklimaat in de dagelijkse routine centraal stellen en in de gesprekken met het management focussen op het onderwijskundig leiderschap.

Onze onderwijsinhoudelijke visie

Wij hebben op stichtingsniveau verwoord wat wij verstaan onder kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Onze scholen moeten immers weten wat wij op het punt van de onderwijskwaliteit van ze verwachten en vanuit welke onderwijsinhoudelijke visie wij daarop sturen.

Onder kwalitatief hoogwaardig onderwijs verstaat stichting Keender:

Een school voor primair onderwijs die kwalitatief hoogwaardig onderwijs biedt is ambitieus, opbrengst- en handelingsgericht en haalt het maximale uit leerlingen. Het is onze ambitie ervoor te zorgen dat leerlingen passend onderwijs ontvangen door de handelingsgerichte werkwijze. Opbrengstgericht werken betekent voor ons 'het ontwikkelingspotentieel van leerlingen optimaal tot ontplooiing brengen'.

Evaluatie is het instrument waarmee de school komt tot een goede en verantwoorde match tussen het onderwijsaanbod en de ontwikkelingsmogelijkheden en talenten van leerlingen.

Kenmerkend voor opbrengstgericht werken is de evaluatiegerichtheid die in de hele keten (leerling-, groeps-, school- en bestuursniveau) terug te vinden is en die begint bij het formuleren van concrete keendernormen. Een belangrijke conditie voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs met concrete opbrengsten is een goed systeem van een onderwijsinhoudelijke kwaliteitscyclus. De instrumenten en procedures voor het volgen van de prestaties van leerlingen, de analyse daarvan en de te nemen vervolgacties liggen vast. Leraren stellen minimaal twee keer per jaar voor de basisvaardigheden een groepsplan op. Individuele aanpassingen en/of accenten staan zo nodig in een individueel handelingsplan, in een ontwikkelingsperspectief of komen nadrukkelijk naar voren in het groepsplan. De evaluatie van de dagelijkse uitvoering van het groepsplan wordt geborgd.

De evaluatie van de leerlingresultaten vindt minimaal twee keer per schooljaar plaats. De school vat de resultaten op groepsniveau samen in een schooloverzicht dat onderdeel is van de trendanalyse. Iedere school heeft inzichtelijk welk percentage leerlingen zich conform de gestelde doelen ontwikkelt. Het schooloverzicht is het instrument waarmee de schoolleiding zich verantwoordt over de opbrengsten van het geboden onderwijs.

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs valt of staat met het vakmanschap van medewerkers. Betrokken medewerkers hebben passie voor hun vak en werken actief aan hun eigen professionalisering. De gesprekkencyclus en het bekwaamheidsdossier geven mede invulling aan de ontwikkeling van de leerkrachten.

Leraren vervullen een cruciale rol als het gaat om het welzijn van hun leerlingen. Goede leraren realiseren een pedagogisch en didactisch klimaat waarin leerlingen zich veilig voelen en erkend weten, versterken het zelfvertrouwen en het geloof in eigen kunnen van leerlingen, stimuleren hen tot autonomie en dagen hen uit om hun ambities waar te maken. Goede leraren geven ondersteuning, procesgerichte feedback en dragen zorg voor een krachtige, inspirerende leeromgeving. Vakbekwame leraren geven goede lessen, weten leerlingen actief te betrekken en kunnen omgaan met verschillen.

De schoolleiding van een kwalitatief goede school is toekomstgericht, heeft visie en weet mensen te verbinden. De visie op 'opbrengstgericht en handelingsgericht werken' werkt als een gezamenlijk referentiekader van waaruit iedereen handelt. De schoolleiding stimuleert een professionele schoolcultuur. De schoolleiding bevordert dat leraren in openheid gebruik maken van elkaars deskundigheden, hun handelen onder kritiek stellen en elkaars (hulp)vragen, moeilijkheden en problemen delen. De schoolleiding zet in op samenwerking en cohesie. Daarnaast kenmerkt de schoolleiding zich door onderwijskundig leiderschap. Onder onderwijskundig leiderschap verstaan we de activiteiten gericht op de ontwikkeling van het primaire proces door beïnvloeden van motivatie, kennis, attitude of praktijk van andere medewerkers in de schoolorganisatie en het handhaven van afgesproken werkrouines. Onderwijskundig leiderschap richt zich op het ontwikkelen en borgen van

routines die nodig zijn om 'opbrengstgericht en handelingsgericht onderwijs' daadwerkelijk te kunnen realiseren.

Een kwalitatief goede school is een school die met betrokkenheid, ambitie en daadkracht een eigen plaats in de samenleving inneemt. Een kwalitatief goede school werkt constructief en in een open dialoog lokaal en regionaal samen met scholen binnen en buiten de stichting, met voor- en naschoolse instellingen en gemeenten. Ouders maken deel uit van de schoolgemeenschap en werken samen met de school aan educatief partnerschap. De relatie tussen ouders en school is gebaseerd op openheid en wederzijdsheid: wederzijdse informatie en wederzijds begrip, respect en vertrouwen.

Sturen op onderwijskwaliteit vereist bestuurlijk leiderschap. Bestuurlijk leiderschap beïnvloedt de onderwijskwaliteit door het 'onderwijskundig leiderschap' centraal te stellen. Uit het 'voorlopig ontwerp toezicht 2016' blijkt dat ook de Inspectie van het Onderwijs de focus daarop gaat richten. "Bij de formuleringen van de (nieuwe) standaarden is ervoor gekozen - zo stelt de onderwijsinspectie - het werk van de leraar in zijn team en dat van de schoolleiders centraal te stellen waarbij we vooral kijken naar het effect van dat gedrag op de leerling."

Wat houdt 'onderwijskundig leiderschap' in?

Onderwijskundig leiderschap is een voorwaarde om het 'opbrengstgericht en handelingsgericht werken' tot een succes te maken. Onderwijskundig leiderschap veronderstelt actieve sturing van de schoolleider op het te bereiken of bereikte kwaliteitsniveau. Onder onderwijskundig leiderschap verstaan we de activiteiten gericht op de ontwikkeling van het primaire proces door het beïnvloeden van motivatie, kennis, attitude of praktijk van andere medewerkers in de schoolorganisatie en het handhaven van afgesproken werkrouines. Bij onderwijskundig leiderschap gaat het om ontwikkelen en verankeren.

'Ontwikkelen' houdt in: richting geven, motiveren en veranderen. Onderwijskundige leiders richten de focus krachtig op de kwaliteit van het pedagogisch en didactisch handelen, de resultaten en doorontwikkeling daarvan. 'Verankeren' houdt in dat de schoolleider niet blijft steken bij het observeren, interpreteren en evalueren van het pedagogisch en didactisch handelen en het relateren daarvan aan de eisen die daaraan thans worden gesteld. Het gaat ook om het borgen, het controleren of leraren de afspraken die op schoolniveau zijn gemaakt, daadwerkelijk naleven.

Wat doen onderwijskundige leiders?

Uit onderzoek naar wat schoolleiders doen, wordt duidelijk dat er doorgaans geen sterke focus ligt op de ontwikkeling van het pedagogisch-didactisch repertoire van leraren en de onderwijskundige structuren. Veel tijd gaat naar administratieve zaken of onderwerpen van organisatorische aard (huisvesting, vertegenwoordigen school in externe organen, financiën). Onderwijskundig leiderschap veronderstelt andere accenten in de agenda van de schoolleiding. De focus richt zich op procesgerichte feedback aan leraren vanuit opbrengstgegevens en de geobserveerde onderwijswerkelijkheid, op de (door)ontwikkeling van de pedagogisch-didactische vaardigheden. Deze focus komt nadrukkelijk terug in de gesprekkencyclus, maar ook tijdens de informele gesprekken tussen schoolleider en leerkracht en tijdens onderwijsinhoudelijke vergaderingen.

Onderwijskundige leiders richten zich dus op effectief gedrag door leraren: gedrag dat positief bijdraagt aan de leerresultaten van leerlingen en erop gericht is deze resultaten op een zo hoog mogelijk niveau te brengen. Het accent in de klas ligt bij het onderwijsleerproces. De rol van de schoolleiding is het team van leraren zo te leiden dat in gezamenlijkheid via een kwalitatief goed onderwijsleerproces gewerkt wordt richting de gewenste resultaten. Het effect van onderwijskundig leiderschap is dat het schoolteam waaraan de schoolleider leiding geeft, professionele vooruitgang

boekt. Onderwijskundige leiders ontwikkelen het primaire proces en borgen de goede praktijk. Indien nodig confronteren ze om de noodzakelijke beweging te bewerkstelligen.

Onderwijskundig leiderschap veronderstelt onderwijsinhoudelijke kennis. Een cruciaal kenmerk van 'onderwijskundig leiderschap' is dat schoolleiders beschikken over de onderwijsinhoudelijke kennis die nodig is om opbrengstgericht leiding te kunnen geven aan het schoolteam. Onderwijskundig leiders lopen gevoed door deze kennis met 'open ogen' door hun school. Zij communiceren vanuit een specifieke en sterke vak(didactische) kennisbasis naar de leraren met als effect dat leraren een hoog niveau van vakdidactische kennis ontwikkelen en ontwikkelpunten zichtbaar worden.

Welke onderwijskundige kennis mag verondersteld worden?

Onderwijskundige leiders hebben goede kennis van de cruciale onderdelen van het onderwijsleerproces die hoog correleren met de opbrengsten van scholen. Het gaat dan concreet om:

- kennis van de leerlijnen en de daarbij behorende leerdoelen c.q. de planning van het onderwijsprogramma voor de acht leerjaren;
- kennis van het geplande leerstofaanbod voor de acht leerjaren dus inclusief het leerstofaanbod 'ontluikende geletterdheid en -gecijferdheid' in de leerjaren 1 en 2;
- kennis van de mate waarin het geplande leerstofaanbod in de verschillende groepen daadwerkelijk wordt gerealiseerd, in het bijzonder bij de basisvaardigheden;
- kennis van de didactische uitgangspunten en differentiatiemogelijkheden van de onderwijsmethoden waarmee de leraren op hun school werken, in het bijzonder van de methoden voor de basisvaardigheden;
- kennis van de wijze waarop en de mate waarin leraren de evaluatieve cyclus op groepsniveau realiseren:
 - de wijze waarop leraren op groepsniveau de voortgang van leerlingen volgen c.q. de mate waarin leraren de afspraken die daarover op schoolniveau zijn gemaakt, naleven;
 - de mate waarin leraren de registratiesystematiek van de methoden volgen c.q. de afspraken daarover op schoolniveau;
 - de mate waarin leraren de aangereikte analyse-mogelijkheden benutten c.q. de afspraken naleven die daarover op schoolniveau;
 - de mate waarin leraren de suggesties voor de vervolgmaatregelen benutten c.q. de afspraken naleven die daarover op schoolniveau.
- kennis van de eisen waaraan een kwalitatief goede instructie voldoet;
- kennis van de mate waarin hun leraren in staat zijn een effectieve instructie te geven;
- kennis van de eisen waaraan goed klassenmanagement voldoet;
- kennis van de mate waarin hun leraren in staat zijn het onderwijs in hun onderwijs effectief te organiseren;
- kennis van de wijze waarop het verlies aan onderwijstijd kan worden voorkomen;
- kennis van de wijze waarop een positief leerklimaat bevorderd kan worden;
- kennis van de wijze waarop de handelingsgerichte leerlingenzorg in de school vorm en inhoud krijgt;

Wat betekent de focus op onderwijskundig leiderschap voor het bestuurlijk leiderschap?

Als een bestuurder wil sturen op het primaire proces, op onderwijskwaliteit en optimale onderwijsresultaten, doet hij dat langs de weg van beïnvloeding. Zijn handelen moet een uitwerking hebben op de motivatie, de kennis, de attitude en de praktijk van medewerkers in de organisatie. De bestuurder zal ook proberen de strategische omgeving van de organisatie en de scholen zo krachtig mogelijk te richten op wat hij in de organisatie wil bereiken. Tegelijkertijd werkt hij aan stabiliteit in de eigen organisatie en omgeving. Alleen zo kan de bestuurder beleidsmatige energie gericht benutten.

‘Veranderen’, ‘beïnvloeden’ en ‘handhaven’ zijn centrale onderwerpen in een leiderschapsconcept dat een diep verankerd en duurzaam onderwijskundig repertoire wil ontwikkelen (PO raad “Sturen op onderwijskwaliteit”).

Voorwaarden bestuurlijk leiderschap

Voorwaarde 1: Het schoolbestuur ziet sturen op onderwijskwaliteit als een rol voor het bestuur.

Voorwaarde 2: Het schoolbestuur heeft zicht op de onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit in de scholen.

Voorwaarde 3: Het schoolbestuur is ervan overtuigd verschil te kunnen maken als het gaat om onderwijskwaliteit en leerprestaties in scholen.

Om te kunnen sturen op onderwijskwaliteit is het voor de bestuurder belangrijk om zicht te hebben op en kennis te hebben van:

- de aantoonbare opbrengsten in het primaire proces;
- de belangrijkste randvoorwaarden in de realisering daarvan.

Primaire proces:

- kwantitatieve cijfers: eindopbrengsten en tussenopbrengsten en trendanalyses; leerresultaten, zoals bedoeld in de Wet Primair Onderwijs, art 10a; feedbackgegevens voortgezet onderwijs;
- kwalitatieve informatie: verwijsperscentage; passend leerstofaanbod, passende leertijd, passende zorg afgestemd op specifieke onderwijsbehoeften van leerlingen;
- kwaliteit en tevredenheid: tevredenheidsonderzoeken ouders, leerlingen, Medewerkers.

Randvoorwaarden:

- informatie uit de gesprekscyclus van de directeur met de teamleden, mede op basis van de resultaten van Cadenza;
- goede en expliciete afspraken over totstandkoming advies betreffende vervolgonderwijs;
- informatie over de relatie van de directeur tot de medezeggenschapsraad;
- data personeelsbeheer: verloop, ziekteverzuim.

Een belangrijk middel voor bestuurders om het onderwijskundig leiderschap bij schoolleiders te ontwikkelen is reflectieve supervisie. Van schoolleiders wordt niet alleen onderwijskundig leiderschap verwacht. Zij moeten ook functioneren als manager en zorgdragen voor een effectief en efficiënt verloop van het dagelijks werk. Onderwijskundig leiderschap is echter één van de hoofdfuncties van de schoolleider. Als de functie van onderwijskundig leiderschap afwezig is, zullen andere leiderschapsfuncties weinig effectief zijn voor het verbeteren van de leerlingresultaten. Het is dus zaak voor de bestuurder om de schoolleiders hierop concreet te bevragen. Door directeuren concreet te bevragen over de wijze waarop zij sturen op de kwaliteit van het onderwijsleerproces, de naleving van onderwijskundige afspraken, hun onderwijskundige interventies bij het onderwijsaanbod, methodegebruik en de evaluatieve cyclus op groeps- en schoolniveau stimuleert een bestuur hun professionele ontwikkeling op dit punt. Een werkwijze die daar erg geschikt voor is, is reflectieve supervisie. Uitgangspunt daarbij is dat schoolleiders (en leraren) professionals zijn. Een belangrijk kenmerk van professionals is dat zij over kennisintensieve vaardigheden beschikken die ze al handelend onderhouden en ontwikkelen. Reflectieve supervisie helpt schoolleiders om hun onderwijsinhoudelijke leiderschapskwaliteiten op een hoger plan te brengen.