

whitepaper



Als leren je lief is

Duurzaam grip op je onderwijskwaliteit

Voor bestuurders en schoolleiders
Maak kwaliteit maakbaar, zichtbaar en tastbaar

De worsteling in het kort



Antwoord op je vragen

De Inspectie van het Onderwijs adviseert scholen om te werken aan integrale onderwijsverbetering. Hoe je dat doet, lees je in dit whitepaper. Je krijgt antwoord op vragen als:

- Hoe voer ik regie over de kwaliteit?
- Hoe geef ik vorm aan mijn onderwijskwaliteit?
- Hoe kan ik mijn onderwijsresultaten beter monitoren?
- Hoe stel ik passende ambities en hoe stuur ik er vervolgens op?
- Hoe boek ik leerwinst?
- Hoe krijg ik mijn organisatie, mijn scholen of mijn team mee?
- Hoe kun je kwaliteit beïnvloeden?

We spreken dagelijks bestuurders en schoolleiders, die kort samengevat allemaal op zoek zijn naar hetzelfde: grip. Grip, op de hoeveelheid complexe problemen als dalende leerlingresultaten, ontleding, lerarentekort, verloop, werkdruk en prangende maatschappelijke kwesties. Voor besturen en scholen overstijgen de problemen grotendeels de mogelijkheden tot actie hierop. Breed integraal beleid en landelijke regie zijn nodig. Hoe kun je toch invloed uitoefenen en zorgen voor integrale kwaliteit?

Een zoektocht naar grip

Misschien draait jouw zoektocht om een herstelopdracht, of wil je die zien te voorkomen. Misschien gaat het maar niet beter met een aantal zwakke scholen. Misschien heb je meer zicht nodig op de kwaliteit van het onderwijs. Wat het ook is: je wilt regie ervaren.



Opbrengsten verwacht je niet, die organiseer je.

Maar eerst: wat is onderwijskwaliteit?

Om onderwijskwaliteit te verbeteren en te borgen, is het eerst goed om vast te stellen:

Wat verstaan we er precies onder?

Wat vraagt de wet?

En als je voldoet aan alle wettelijke kaders, kun je dan zeggen dat je kwaliteit levert?

Of is daar toch meer voor nodig?

De kaders voor bestuurders

Als bestuurder heb je te maken met de volgende standaard:

BKA: besturing, kwaliteitszorg en ambitie

Hieronder vallen de volgende substandaarden:

BKA-1: visie, ambities en doelen

BKA-2: uitvoering en kwaliteitscultuur

BKA-3: evaluatie, verantwoording en dialoog

Meer dan resultaten

Resultaten vormen maar een klein onderdeel van kwaliteit. In dat geval hebben we het over kwaliteitszorg.

De kaders voor schoolleiders

Voor schoolleiders heeft de Inspectie van het Onderwijs vier kwaliteitsgebieden benoemd.

SKA: Sturen, kwaliteitszorg en ambitie

Hieronder vallen de volgende substandaarden:

SKA-1: visie, ambities en doelen

SKA-2: uitvoering en kwaliteitscultuur

SKA-3: evaluatie, verantwoording en dialoog

Aan schoolleiders geven we altijd het advies om kwaliteitskaarten te maken, die corresponderen met de onderdelen van het kader.

Meer systemen leiden niet tot meer grip.

Bij integrale kwaliteit is alles verbonden.

Binnen de wettelijke kaders geef je breed aan hoe je naar kwaliteit kijkt en maak je keuzes.

- Hoe ziet professionaliteit er bijvoorbeeld uit?
- Hoe stuur je professionals aan?
- Hoe vindt de monitoring plaats?
- Kies je voor een kwaliteitsmedewerker?
- Voor welk type kwaliteitsgesprekken kies je? Enzovoort.



Kwaliteitscheck met GECK

Herkenbaar in **G**edrag
Ge**E**valueerd
Ge**C**ommuniceerd
In een **K**waliteitsdocument

Heb je iets beschreven, bijvoorbeeld hoe je invulling geeft aan je burgerschapsonderwijs? Doe dan altijd de GECK-check. Dit helpt je om vast te stellen: is wat ik heb geschreven voor 75% of meer terug te zien in gedrag, zowel van de leerling, de leerkracht als de directie? Is het gecommuniceerd met kinderen, ouders en leraren? Wordt het geëvalueerd en is er een cyclisch proces opgezet? Is er een kwaliteitsdocument opgesteld?

Bestuurders en schoolleiders: ze hebben elkaar nodig

Als bestuurders en schoolleiders aan de wettelijke vereisten voldoen, kun je dan zeggen dat er kwaliteit wordt geleverd? Dat is nog maar zeer de vraag. Een school kan scoren volgens de norm, maar op het gebied van kwaliteit nog een wereld te winnen hebben. Het gaat erom wat er is gedaan met alles wat aan kwaliteit is beschreven. Dus: wat is er te zien, te horen, op te pakken? Daarom pleiten we ervoor dat bestuurders en schoolleiders met elkaar in dialoog gaan, het liefst op de school zelf, op een gestructureerde manier. Een directieberaad, een regio-overleg, er zijn talloze vormen denkbaar. Doet de school de goede dingen goed en hoe is dat terug te zien? Door deze wisselwerking geef je samen vorm aan de kwaliteit die op papier is gezet.



Maak kwaliteit maakbaar, zichtbaar en tastbaar

Wat zie je in je scholen? Zijn er bestuursambities opgesteld? Staan ze op papier? Is er geëvalueerd en geborgd? Wat zie je in de groepen? Kwaliteit is maakbaar, zichtbaar en tastbaar. Kwaliteit is dus terug te vinden in de cultuur en hiermee in het gedrag, van bestuurder tot leerling. Om te controleren of voldaan wordt aan een aspect van kwaliteit, gebruiken wij voor alle lagen in de organisatie graag het model GECK.

De weg naar regie en grip

Gegevensgestuurde besluitvorming

Data zijn alle gegevens die informatie geven over wat professionals en leerlingen op een bepaald moment doen, weten, kunnen en begrijpen. Alhoewel er soms kritisch gekeken wordt naar een datagedreven aanpak, vormt het wat ons betreft het fundament onder iedere interventie. De gedachte achter de weerstand is dat je alleen focust op opbrengsten, op prestaties, op harde resultaten. Het analyseren van resultaten is echter niet het doel, maar het middel voor (school) ontwikkeling. Je wilt dat de leerlingen de gestelde doelen behalen en aan de hand van de data bekijk je aan welke 'knoppen' je moet draaien om dat te bewerkstelligen. Daarnaast worden niet alleen de harde gegevens, zoals toetsresultaten gebruikt.

Zachte data

Ook de zachte data, zoals observaties, werk van leerlingen, tevredenheidsscores, reflecties et cetera zijn kostbaar. Opbrengstgericht werken zou te veel op toetsen gericht zijn en kinderen reduceren tot nummers. Het tegendeel is waar, zo concludeert ook Kim Schildkamp, hoogleraar aan de Universiteit Twente. Uit haar onderzoek naar data driven education blijkt dat besluitvorming en educatie gebaseerd op data significant beter is. De CED-Groep kiest dan ook altijd voor harde en zachte gegevens als onderlegger voor welk besluit dan ook.

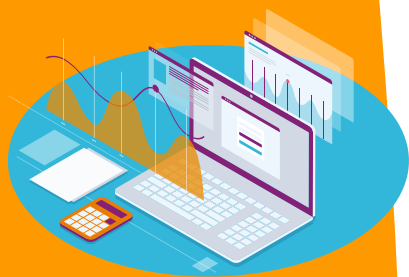
'We hebben alle data van onze scholen bij elkaar gezet en op een veel dieper niveau geanalyseerd. Dat totaalbeeld was nieuw voor ons en gaf interessante inzichten. Zo'n analyse zorgt voor een goed gesprek in en met de school. Wat zou de school kunnen doen om te verbeteren?'

*Hugo Hopstaken, hoofd afdeling onderwijskwaliteit,
Stichting BOOR*

Sturen met harde en zachte data in de praktijk

Er was onvoldoende zicht op de kwaliteit van de scholen van Stichting BOOR, oordeelde de Inspectie van het Onderwijs. De wens was om de noodzakelijke kwaliteitsverbetering planmatig aan te pakken, met een systematiek die in alle lagen van de organisatie te gebruiken is. Inmiddels is een gegevensgestuurde werkwijze ingevoerd. Hoe is dat gegaan en wat heeft het opgeleverd?

Stichting BOOR stuurt op onderwijskwaliteit en opbrengsten.



Data geven scherp zicht op het prestatieniveau, maar ook op het welzijn van iedere unieke leerling. Dat betekent overigens niet dat iedere leerling een uniek onderwijsprogramma nodig heeft.

Een unieke aanpak voor iedere leerling?

Data bevatten een schat aan informatie over de leeropbrengsten, de groei en over het hele onderwijsleerproces. Ze geven scherp zicht op het prestatieniveau, maar ook op het welzijn van iedere leerling. Dat betekent overigens niet dat iedere leerling een uniek onderwijsprogramma nodig heeft. De overeenkomsten tussen individuele leerlingen vormen het uitgangspunt. Want hoewel de leerlingen misschien uniek zijn in hun gedrag en leerontwikkeling, zijn er grote overeenkomsten in hun ondersteuningsbehoeften en dus ook in de aanpakken om aan die behoeften tegemoet te komen. Het gaat hierbij voornamelijk om het tegemoetkomen aan de psychologische basisbehoeften: relatie, competentie en autonomie (Deci & Ryan, 2000; Stevens, 1997; Bijl-van Gelder & Wally, 2019).

Onderbouwde interventies

Data geven informatie over het effect van het geboden onderwijs, maar het is ook feedback op het handelen van de leerkracht. Leraren die datagestuurd werken, benutten kostbare onderwijstijd optimaal. Op die manier kun je iedere interventie zorgvuldig onderbouwen. Er zijn dus data nodig om te sturen. We hebben het hier dan ook over sturend en plannend onderwijs, in tegenstelling tot volgend onderwijs. Op basis van hoge verwachtingen, opgesteld in de ambitie, kom je tot een gestuurd, passend en gepland beleid. Je analyseert data op het niveau van de school, de groep en de leerling. Allereerst: hoe presteert de school ten opzichte van vergelijkbare scholen? Op het niveau van de groep: waarom gaat het dit jaar in die ene groep minder goed? Ten slotte kun je inzoomen op de individuele leerlingen. Doordat je systematisch en cyclisch werkt, zul je zien dat de resultaten verbeteren.

**Missie, visie, ambitie en kwaliteit:
onlosmakelijk met elkaar verbonden.**

Wat voor school wil je zijn? Je ambities

Kwaliteitsverbetering begint aan het einde: met een hoge ambitie, voortkomend uit de visie en de missie van de school. Missie, visie, ambitie en kwaliteit, het ligt allemaal in elkaars verlengde en is onlosmakelijk verbonden. Een voorbeeld: vind je ontdekkend leren en zelf materialen ontwikkelen belangrijk, maar staan de basisvaardigheden onder druk? Dan past dat wellicht niet bij elkaar. De referentieniveaus liggen vast. Is dit ambitieus genoeg? Door een eigen aspect van kwaliteit toe te voegen, leg je de lat hoog. Zo kun je bijvoorbeeld eigenaarschap centraal stellen, omdat je dat belangrijk vindt voor de doorstroom naar het voortgezet onderwijs. Wat voor school wil je zijn? En wat voor ambities passen daarbij? Zet in op wat je belangrijk vindt. Dat is iets om goed over na te denken, waarbij de samenhang met de missie en de visie van wezenlijk belang is. Maar ook de aansluiting met het wettelijke kader is natuurlijk essentieel.

Cyclisch de juiste dingen beïnvloeden

Voordat je aan de slag gaat met data, is het dus van cruciaal belang dat de missie, visie en de ambitie helder zijn. Na de dataverzameling is het zaak om niet meteen te gaan handelen, maar om de data eerst zorgvuldig te duiden ten opzichte van de opgestelde ambities. Duiden wil zeggen dat je de verzamelde data analyseert, afzet tegen de ambitie en er betekenis aan geeft. Duiden helpt om tot passend beleid te komen en uiteindelijk het leerproces beter af te stemmen op wat de leerlingen nodig hebben. Het doel van duiden op bestuurs- en schoolniveau is om de gezamenlijke ambities te bereiken. Zorgvuldige duiding is dus nodig om tot passend beleid, doelen en de juiste activiteiten te komen.

‘We hebben gekeken: kunnen onze ambities hoger, richting regulier onderwijs? Ja. Dat kan, was toen het volmondige antwoord.’

Sonja van Enk, adjunct-directeur sbo De Kristal

Uit de praktijk

Sbo De Kristal uit Maarsse doorliep een weloverwogen verandertraject. Lees in het artikel uit PO Management van april 2023 hoe zij hun schoolambities bereiken met plannend onderwijs.

[Gelijke kansen door ongelijke behandeling](#)

In de basis is dit hoe Opbrengstgericht werken in 4D (OGW4D) werkt, de aanpak waar de CED-Groep al veel besturen en scholen mee heeft ondersteund bij het planmatig verbeteren van hun onderwijskwaliteit. 4D staat voor Data, Duiden, Doelen, Doen. Deze cyclische werkwijze laat zich goed vergelijken met bijvoorbeeld de regulatieve cyclus (Van Strien, 1986), planmatig handelen (Van der Leij, Kool & Linde-Kaan, 1993) en de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act, ook wel Deming-cyclus genoemd (Imai, 1986)). OGW4D onderscheidt zich doordat het de verzamelde data afzet tegen de gestelde ambitie. Het brengt de onderwijskenmerken die je kunt beïnvloeden zuiver in beeld. Sommige dingen zijn immers zoals ze zijn. Kindkenmerken, scheiding van ouders, een pandemie, overheidsbeleid: je hebt er geen invloed op. Maar op de volgende factoren heb je wel invloed:

- leertijd
- leerstofaanbod
- klassenmanagement
- didactisch handelen
- pedagogisch handelen
- schoolklimaat

Doe de juiste dingen goed

Door op een cyclische wijze planmatig te werken aan de beïnvloedbare onderwijsfactoren, doe je de juiste dingen goed. Zo maak je je onderwijsresultaten meer voorspelbaar.

Uiteindelijk gaat het om leerwinst

Je wilt dat álle kinderen maximale groei laten zien en dat je het beste uit álle leerlingen haalt. Zo zorg je voor gelijke kansen. Je bent tevreden als ieder kind op zijn eigen niveau groei laat zien. Hoe maak je dat inzichtelijk? Hiervoor kun je een leerwinstberekening maken. Dit kan op het niveau van het bestuur tot en met de leerling. Hoe hebben de scholen en leerlingen zich ontwikkeld in relatie tot wat je mag verwachten? Scholen met opbrengsten onder het landelijk gemiddelde kunnen een verrassend hoge leerwinst hebben, en andersom. Het vraagt wel om goede duidingsvaardigheden om de leerwinst scherp in beeld te brengen. Er is een instrument waarmee de zuivere leerwinst berekend kan worden.

Leerwinst in de praktijk

Beleidsadviseur Onderwijs en Kwaliteit Yvonne Buijink maakte leerwinst een consequent onderwerp van gesprek met de directeuren binnen de Stichting Kind en Onderwijs Rotterdam.* Wat levert dat op?

Leerwinst: van onschatbare waarde

* Vanaf 2024 bekend onder de naam SARO

'De leerwinstberekening geeft ons als bestuur zicht op welke scholen het goed en minder goed gaat. Je kunt bijvoorbeeld op een toets niet het landelijk gemiddelde halen, maar tegelijkertijd ook een leergroei van +10 hebben. Omdat we inmiddels vijf jaar bezig zijn, komen nu ook de trends in beeld.'

Yvonne Buijink, beleidsadviseur Onderwijs en Kwaliteit, Stichting Kind en Onderwijs Rotterdam

Transparant veranderen

Kwaliteit gaat iedereen aan. Iedere schakel is belangrijk, te beginnen bij het bestuur. Heeft het bestuur een cyclische structuur om het uitgezette kwaliteitsbeleid te monitoren? Zorg vervolgens in de scholen voor een transparante communicatie en betrek alle belanghebbenden bij de verschillende fases van verandering. Van handelingsgericht werken naar plannend en sturend onderwijs gaat vraagt om een andere manier van denken. Dit vraagt tijd en aandacht. Je stelt een ambitie en bedenkt: wat willen we bereiken en welke stappen moeten we maken om daar te komen? Een belangrijk aandachtspunt is hierbij: doe niet alles tegelijk. Less is more. Maak datagestuurde keuzes en besteed goed aandacht aan de borging.

Trends: hoe ziet de toekomst eruit?

De afgelopen jaren is steeds meer aandacht gekomen voor het gebruik van data, zowel op kleine als grote scholen. Voor hoger management of bestuur is de zogenoemde evidence-based decision making al langer een trend. De reden hiervoor is de mogelijkheid om met kwantificeerbare gegevens te waarborgen dat een besluit gebaseerd is op een goede representatie van de werkelijkheid. In het kader van onderwijs zijn data nu ook een belangrijk onderdeel voor overkoepelende organen om op landsniveau ontwikkeling te bewerkstelligen. Uit onderzoek blijkt dat er binnen het onderwijs met dataverzameling een hogere kwaliteit van beslissingen ontstaat.

Een gegevensgestuurde aanpak is dus niet meer weg te denken.

Tot slot

Om tot grip te komen en integrale onderwijskwaliteit te bereiken, is een gegevensgestuurde, cyclische aanpak noodzakelijk. Het proces begint steeds weer van voren af aan. Terwijl het onderwijsaanbod wordt uitgevoerd, verzamel je opnieuw gegevens. Dit kun je zien als een nameting: omdat de cyclus voor een tweede keer in het schooljaar wordt doorlopen, meet je het effect van het eigen handelen. In de daaropvolgende fase beoordeel je dit effect op alle kenmerken van het onderwijsleerproces. Op basis van deze beoordeling pas je de aanpak aan, waarmee je blijft sturen op het bereiken van de schoolambities met de leerlingen. Opbrengstgericht werken in 4D (OGW4D) is zo'n cyclische en planmatige werkwijze, gericht op het bereiken van de schoolambities en het aansluiten bij de ondersteuningsbehoeften van alle leerlingen. Het onderscheidt zich doordat het de onderwijskenmerken die je kunt beïnvloeden zuiver in beeld brengt én doordat je de resultaten afzet tegen de gestelde ambitie.

Heb je ook behoefte aan meer zicht en regie op je onderwijskwaliteit? Wil je zeker weten dat je het maximale uit je leerlingen haalt?

Neem contact op met:



Hanke Geurts
h.geurts@cedgroep.nl



Wilma Peulen
w.peulen@cedgroep.nl

Bronnen

- 1 Chappuis, J. (2020). *Zeven strategieën voor formatieve evaluatie*. CED-Groep.
- 2 Fuchs, D. & Fuchs, L.S. (2006). *Introduction to response to intervention: what, why and how valid is it? Reading Research Quarterly*, 41(1), 93-99.
- 3 Geel, M. (2016). *Assessing the Effects of a School-Wide Data-Based Decision-Making Intervention on Students Achievement Growth in Primary School*.
- 4 Janssens, F.J.G., Rekers-Mombarg, L., & Lacor, E. (2014). *Leerwinst en toegevoegde waarde in het primair onderwijs: eindrapportage*. CED-Groep.
- 5 Kirschner, P.A., Claessens, L., & Raaijmakers, S. (2019). *Op de schouders van reuzen. Inspirerende inzichten uit de cognitieve psychologie voor leerkrachten*. Ten Brink.
- 6 Van der Leij, A., Kool E., & Linde-Kaan A. (1993), *Basisdraaiboek Planmatig werken*. KPC.
- 7 Locke, E.A., & Latham, G.P (2006). *New Directions in Goal-Setting Theory. Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- 8 Van der Sar, R., & Wally-Frenk, T. (2023). *Gedrag is een vak. Opbrengstgericht werken aan gedrag*. CED-Groep.
- 9 McKinsey & Company (2020). *Een verstevigd fundament voor iedereen*.
- 10 Marzano, R.J. (2014). *Wat werkt op school? Elf factoren die tot betere leeropbrengsten leiden*. Bazalt.
- 11 Van Strien, P.J. (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Van Gorcum, 1986.
- 12 Surma, T., & Vanhoyweghen K., Sluijsmans, D., Camp G., Muijs D., & Kirschner, P. (2019). *Wijze lessen. Twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek*. Ten Brink Uitgevers.
- 13 Wally, T. Goudswaard, M., & Van Breugel, K. (2021). *Opbrengstgericht werken in 4D. Zo verbeter je onderwijs planmatig*. CED-Groep.
- 14 Inspectie van het Onderwijs (2021). *De staat van het onderwijs 2021*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- 15 Inspectie van het Onderwijs (2022). *De staat van het onderwijs 2022*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- 16 Inspectie van het Onderwijs (2021). *Onderzoekskader 2021 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs, versie per 1 augustus 2023*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- 17 Inspectie van het Onderwijs (2021). *Onderzoekskader 2021 voor het toezicht op het (voortgezet) speciaal onderwijs, versie per 1 augustus 2023*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

