

Bevindingen vanuit onderzoek naar kwaliteitsverbetering bij zeer zwakke basisscholen

Lessen voor verbetering en behoud van onderwijskwaliteit



De PO-Raad startte in 2009 met het programma ‘Goed worden en goed blijven’ om schoolbesturen met zeer zwakke scholen, zwakke scholen en/of risicoscholen te ondersteunen de onderwijskwaliteit op het gewenste niveau te brengen. Recent is onderzoek gedaan onder de doelgroep van zeer zwakke scholen die gebruik heeft gemaakt van de ondersteuning door het programma. Welke lessen zijn daaruit te trekken? Ook voor andere scholen waar de verbetering van de onderwijskwaliteit een vraagstuk is.

Het programma ‘Goed worden en goed blijven’ (GWGB) kent twee belangrijke vormen van ondersteuning voor zeer zwakke scholen (ZZS): een analyse van de problematiek door een analist als input voor het verbeterplan én de inzet van de Vliegende Brigade voor concrete hulp en ondersteuning op de werkvloer in het verbetertraject. Capgemini Consulting deed onderzoek onder de doelgroep van zeer zwakke scholen die gebruik maakte van dit ondersteuningsaanbod. Daarbij zijn ruim 50 scholen onderzocht. Nagegaan is wat de generieke bevindingen zijn van het ontstaan en oplossen van problemen in de onderwijskwaliteit bij zeer zwakke scholen vanuit onderzoek van de inspectierapporten, de analyserapporten

en de plannen van aanpak van de Vliegende Brigade. De onderzoeksbevindingen geven zinvolle en bruikbare inzichten voor besturen en schooldirecteuren, die zowel preventief als curatief kunnen worden gebruikt. Wat zijn risicofactoren (early warning) om bedacht op te zijn? En welke verbetermaatregelen zijn er om de onderwijskwaliteit op orde te brengen?

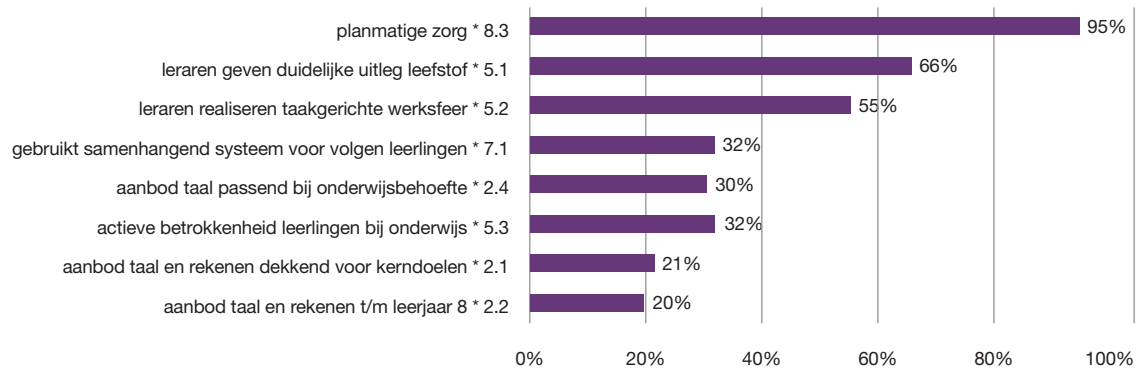
Waardoor scholen zeer zwak zijn

De eerste vraag is welke tekortkomingen door de inspectie zijn geconstateerd op een school waardoor deze zeer zwak is. Het antwoord op deze vraag biedt enkele interessante inzichten.



Nanny Schoenmakers en **Amita Ramcharan** zijn beide werkzaam als adviseur bij Capgemini Consulting.

Figuur 1



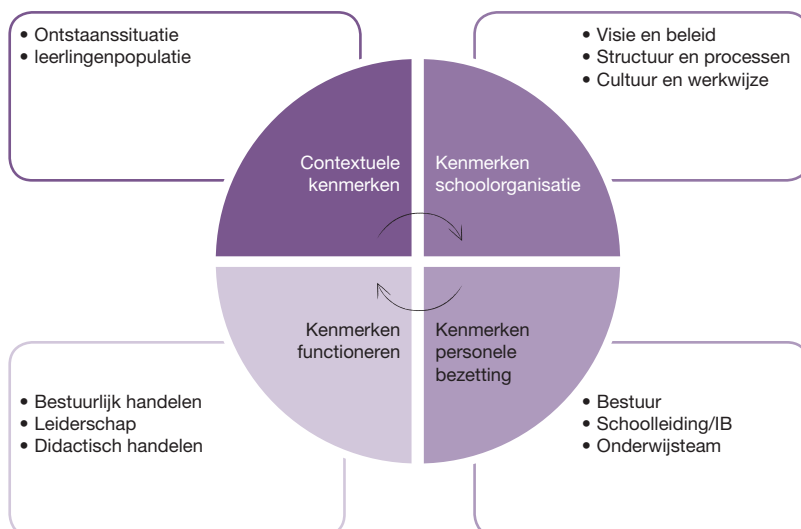
De meeste scholen die van de inspectie het predicaat 'zeer zwak' krijgen, scoren een onvoldoende op de tussenopbrengsten en/of de eindopbrengsten. Bij de toekenning van het predicaat 'zeer zwak' door de inspectie spelen naast de opbrengsten van de school ook de kwaliteit op de normindicatoren van het onderwijsleerproces een belangrijke rol. Opvallend is dat bijna alle scholen (95%) onvoldoende scoren op 'planmatige zorg'. Verder scoort een ruime meerderheid van de scholen onvoldoende op de normindicatoren die met de kwaliteit van lesgeven te maken hebben: 'leraren geven duidelijke uitleg' (66%) en 'leraren realiseren taakgerichte werksfeer' (55%). Het onderwijsaanbod scoort voor een kleinere groep scholen onvoldoende en is dus minder vaak aanleiding voor het predicaat 'zeer zwak'.

Figuur 1 laat de tekortkomingen zien op de normindicatoren van het onderwijsproces.

Waarom scholen zeer zwak zijn geworden

Het programma GWGB biedt scholen een verdiepende analyse. Het doel van de analyse is om het bestuur en de school inzicht te bieden in de achterliggende oorzaken waardoor de kwaliteit achterblijft en daarmee aanpakpunten te geven voor het verbetertraject. Een belangrijke vraag die in de analyse wordt beantwoord is:

Figuur 2



waarvoor is de school zeer zwak geworden?

Nader onderzoek van de analyserapporten laat zien dat er verschillende oorzaken zijn, die ten grondslag liggen aan het zeer zwak worden van de school. Er zijn vier hoofdcategorieën oorzaken te onderscheiden, met elk een aantal subcategorieën (zie figuur 2).

In de praktijk zien we dat er vrijwel altijd sprake is van een combinatie van oorzaken/kenmerken, die ertoe heeft geleid dat de school zeer zwak is geworden. De oorzaken van onvoldoende kwaliteit kunnen gelegen zijn in de volgende aspecten:

- Kenmerken in de context van de school, zoals de ontstaanssituatie of de leerlingenpopulatie.
- Kenmerken van de schoolorganisatie, waarbij het kan gaan om de visie en het beleid, de structuur en processen en/of de cultuur en werkwijze.
- Kenmerken van het functioneren van de schoolgeledingen. Dit betreft de kwaliteit van het bestuurlijk handelen door het bestuur, de kwaliteit van het leiderschap door de schoolleiding en/of de kwaliteit van het didactisch handelen door de leerkrachten.
- Kenmerken van de personele bezetting. Dit betreft meer feitelijke, kwantitatieve factoren zoals discontinuïteit en wisselingen in het bestuur, de schoolleiding/IB-er en/of het onderwijsteam.

De meest voorkomende oorzaken van het zeer zwak worden zijn gelegen in de kwaliteit van het functioneren van het onderwijsteam (didactisch handelen), het functioneren van de schoolleiding (leiderschap) en in de cultuur en werkwijze. Dit is bij circa driekwart van de zeer zwakke scholen uit de onderzoeksdoelgroep aan de orde.

Daarnaast spelen bij een derde van de scholen ook kenmerken in de personele bezetting van de schoolgeledingen (met name discontinuïteit en wisselingen in de schoolleiding en het team) een rol in het zeer zwak worden van de school. Andere oorzaken die regelmatig voorkomen zijn: het ontbreken van visie en beleid, structuur en processen en de kwaliteit van het bestuurlijk handelen. Contextuele kenmerken blijken minder vaak een oorzaak in het zeer zwak worden van de school. Onderstaande tabel geeft een beeld van de concrete oorzaken die zijn aangetroffen onder de onderzoeksgroep. Deze punten kunnen voor besturen en scholen

Hoofdcategorieën oorzaken	Subcategorieën	Concrete voorbeelden
Contextuele kenmerken	Ontstaansgeschiedenis	School is recent opgericht en onvoldoende bekend met inspectiekader.
		Periode van fusie achter de rug.
	Leerlingenpopulatie	Aantrekkingskracht op leerlingen met extra (zorg)behoeften.
		Teruglopende leerlingenaantallen en daardoor bezuinigingsperikelen.
Kenmerken schoolorganisatie	Visie en beleid	Er is geen eenduidige/gedragen visie en geen lijn in didactische aanpak.
		Het ontbreekt aan gemeenschappelijke visie en beleid; leerkrachten hebben een eigen visie.
	Structuur en processen	Verantwoordelijkheden van bestuur, leiding en team zijn niet gedefinieerd, zodat niet helder is wie wat doet en waarop aanspreekbaar is.
		Een systeem van zorg en begeleiding ontbreekt, van procedure tot handelen in de klas.
	Cultuur en werkwijze	Er is geen reflecterende, onderzoekende, lerende houding in de school.
		Er is geen opbrengstbewuste en opbrengstgerichte cultuur en werkwijze.
Functioneren schoolgeledingen	Bestuurlijk handelen	Onvoldoende zicht gehouden op kwaliteitsontwikkeling van de school.
		Kwetsbaarheid situatie niet goed ingeschat en/of niet tijdig ingegrepen.
	Leiderschap	Ontbreken van onderwijskundig leiderschap: richting geven en zorgen voor onderwijsinhoudelijke afstemming en aansturing van het team.
		Gebrek aan sturing en controle, onvoldoende systematische feedback.
	Didactisch handelen	Handelingsverlegenheid inzake didactiek en klassenmanagement.
		De leerlingen worden onvoldoende uitgedaagd; de afstemming van de lessen en de leerstof op de onderwijsbehoeften is onvoldoende.
Bezetting schoolgeledingen	Bestuur	Wisselingen van bestuurders.
		Wijzigingen in de bestuurlijke organisatie door fusie of verzelfstandiging.
	Schoolleiding/IB	Veelvuldige wisselingen in de directie en/of interim-fase in de directie.
		Langdurige afwezigheid door ziekte.
	Onderwijsteam	Personeelsverloop; meerdere personeelswisselingen in het team.
		Hoog ziekteverzuim in het team.

geldt als risicofactoren (early warning) om op bedacht te zijn. Het tijdig in beeld hebben hiervan en preventief optreden en ingrijpen, kan helpen voorkomen dat de onderwijskwaliteit achterblijft en dat de school afglijdt naar de status van 'zwak' of 'zeer zwak'.

Aanbevelingen om de kwaliteit te verbeteren

Wanneer de onderwijskwaliteit op een school tekort schiet is het van belang om effectieve verbetermaatregelen te treffen. In onderstaande figuur is weergegeven welke aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering door de analisten zijn gegeven aan de scholen uit de onderzoeksgroep zeer zwakke scholen. Deze grafiek geeft weer welke verbetermaatregelen prioriteit dienen te krijgen om van het predicaat 'zeer zwak' af te komen.

Het oplossen van de kwaliteitsproblematiek vraagt om een combinatie van maatregelen. Door de analisten zijn meerdere aanbevelingen gedaan. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om het didactisch handelen te verbeteren als een onderwijsvisie ontbreekt en/of als er geen sprake is van onderwijskundig leiderschap. De uitdaging is om de juiste combinatie van maatregelen te treffen.

Inzet van de Vliegende Brigade

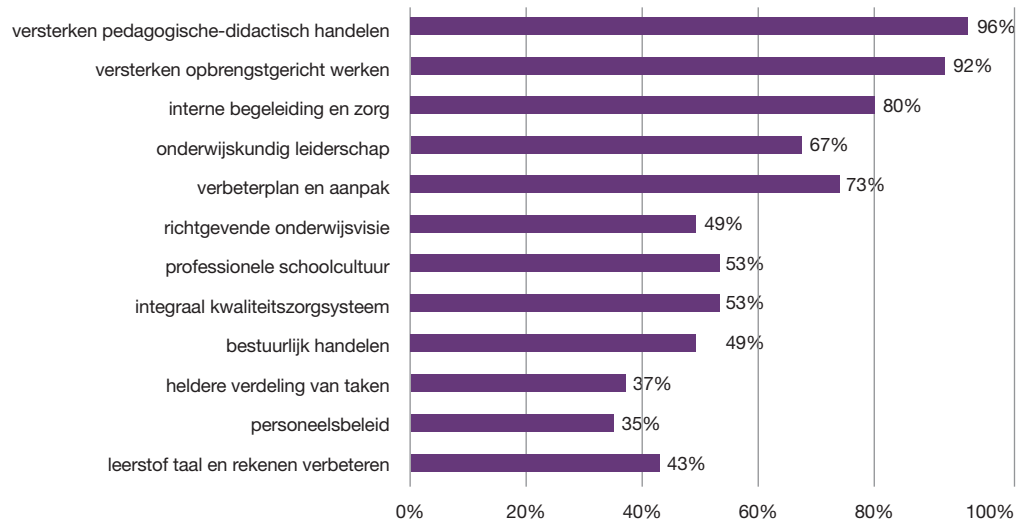
Wanneer helder is welke verbetermaatregelen genomen dienen te worden, dan komt het aan op een effectieve

uitvoering hiervan. Het programma GWGB heeft een ondersteuningsaanbod voor zeer zwakke scholen bij de uitvoering van het verbeterplan in de vorm van concrete hulp op de werkvloer in de vorm van de Vliegende Brigade (VB).

Een veelvoorkomende oorzaak van het zeer zwak worden, is gelegen in het functioneren van de schoolleiding

Het doel van de inzet van deze brigade is om zeer zwakke scholen te ondersteunen bij het dusdanig verbeteren van de onderwijskwaliteit dat zij binnen de gestelde termijn van het inspectiepredicaat 'zeer zwak' af komen. Bij de inzet van de Vliegende Brigade wordt daarom focus aangebracht op één of enkele essentiële onderdelen van het verbetertraject, waar concrete verbeteringen (resultaten) tot stand gebracht kunnen worden. Voor de meeste zeer zwakke scholen lag de focus van de brigade op de normindicator 'leraren geven duidelijke uitleg van de leerstof'. Verder zijn de vliegeniers op de scholen het meest ingezet op de normindicatoren 'eindopbrengsten zijn voldoende', 'planmatige zorg' en 'leraren realiseren taakgerichte werksfeer'. Activiteiten van de vliegenier zijn vooral

Figuur 4



teambijeenkomsten en ondersteuning en coaching van de schooldirecteur en de intern begeleider. Daarnaast ondersteunt de Vliegende Brigade bij klassenconsultaties door de leiding, voert ze gesprekken met individuele leerkrachten en vinden bestuurlijke gesprekken plaats. Ook verrichten de vliegeniers activiteiten die bijdragen aan de beleidsontwikkeling en planvorming. De brigade werkt met verschillende geledingen in de school en dan vooral met het onderwijsteam, de directeur en de IB-er. De zeer zwakke scholen noemen de volgende succeservaringen van de ondersteuning door de Vliegende Brigade:

- De VB-er levert gerichte expertise en ondersteuning op maat en biedt concrete begeleiding om zaken te verbeteren.
- De VB-er heeft de rol vervuld van aanjager en procesbewaker, die er voor zorgt dat dingen veranderen en resultaten worden geboekt.
- De VB-er heeft een objectieve, deskundige blik en kan daardoor alle betrokkenen goed de spiegel voorhouden (bestuur, directie en leerkrachten) en handreikingen doen.
- De VB-er is een externe en daardoor is het principe 'vreemde ogen dwingen' van kracht dat in verbetertrajecten belangrijk is om zaken in beweging te krijgen.
- De VB-er brengt structuur aan en houdt de druk op de ketel. Dit is een belangrijke toegevoegde waarde want in zzs-trajecten moet onder flinke tijdsdruk worden gewerkt.

Regelmatig komt het voor dat schoolbesturen deze ervaringen met de Vliegende Brigade ook inzetten bij haar andere scholen die kampen met een kwaliteitsproblematiek.

Resultaten kwaliteitsverbetertrajecten

De interessante vraag is nu hoe het staat met de onderwijskwaliteit van de onderzoeksgroep zeer zwakke scholen die gebruik heeft gemaakt van de ondersteu-

ning door 'Goed worden en goed blijven'. Het goede nieuws is dat op dit moment geen enkele school meer het predicaat 'zeer zwak' heeft. Ruim de helft van de scholen uit de onderzoeksgroep (zo'n 60%) heeft een basisarrangement en daar komt het nu aan op het borgen van de kwaliteitsverbetering. De overige scholen hebben zich verbeterd van 'zeer zwak' naar 'zwak' en dienen het verbetertraject nog te vervolgen om de kwaliteit verder op het gewenste niveau te brengen. De reden dat scholen vaak eerst van 'zeer zwak' naar 'zwak' gaan en pas daarna naar een basisarrangement, heeft vooral te maken met het feit dat de opbrengsten in een driejaarlijks gemiddelde worden beoordeeld. Er zijn dus wel zeker verbeteringen in de opbrengsten geboekt, maar er is meer tijd nodig om dit in het opbrengstenoordeel van de school tot uitdrukking te laten komen. Ook op andere aspecten is het de scholen gelukt om daadwerkelijk resultaten te boeken in de kwaliteitsverbetering. Zo is de kwaliteit van het onderwijsaanbod op nagenoeg alle scholen op orde gebracht, heeft meer dan driekwart van de scholen zich kwaliteitsverbetering gerealiseerd op de planmatige zorg en de didactische kwaliteit en heeft de helft van de scholen het gebruik van het leerlingvolgsysteem verbeterd. Tot slot blijken substantiële verbeteringen gerealiseerd in de kwaliteitszorg en de schoolorganisatie.

Afsluitend

Het onderzoek onder zeer zwakke scholen die gebruik hebben gemaakt van de ondersteuning door 'Goed worden en goed blijven' geeft inzichten die gebruikt kunnen worden door andere scholen bij het op peil brengen en houden van de onderwijskwaliteit. Dit artikel biedt een handreiking voor besturen en scholen om deze inzichten toe te passen in de eigen situatie en daarmee kwaliteitsproblemen te voorkomen of te verhelpen.