

SchoolManagement^{totaal}

VAKBLAD VOOR MANAGEMENT, BESTUUR EN TOEZICHT

Jaargang 14 December 2012 Nummer

6



 SchoolManagement
Totaal

Vensters PO

Resultaten vergelijken

VO-academie

Schoolleiders naar de schoolbanken

Excellent onderwijs

Verhogen van prestaties

Verkenning

De menselijke maat

Sdu UITGEVERS

inhoud

po

- 4** **Onderwijsopbrengsten vergelijken**
Momenteel wordt gewerkt aan een instrument waarmee scholen en besturen uit het primair onderwijs resultaten van scholen landelijk met elkaar kunnen vergelijken: Vensters PO. Zij kunnen daarmee beter verantwoording afleggen en krijgen meer inzicht in hun eigen resultaten.

vo

- 6** **VO-academie**
De kwaliteit van leraren en schoolleiders moet worden verbeterd. Ook schoolleiders zelf hebben behoefte aan opleidingen waarmee zij hun kwaliteit op een hoger plan kunnen brengen. Daartoe is de VO-academie in het leven geroepen.

po vo bve

- 9** **Langetermijnvisie personeelsbeleid**
Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland is samen met het kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken CAOP op zoek naar een meerjarenvisie. Een *good practice*.

po vo bve

- 12** **Opbrengstgericht sturen**
Opbrengstgericht werken is gebaat bij een systematische en planmatige sturing op de resultaten. De schoolleiding heeft de taak om deze planmatige aanpak te realiseren en aan te sturen.

po vo bve

- 15** **Wegwijs in cijferland**
Nu de site 'Onderwijs in cijfers' definitief uit de lucht is, is het lastiger informatie over de resultaten van het onderwijs te vergaren. DUO online geeft toegang tot een grote hoeveelheid onderwijsdata.

po vo

- 20** **Excellent onderwijs**
Scholen uit het primair en voortgezet onderwijs kunnen het predicaat Excellente School verdienen. Een jury is aan het werk om voordrachten te beoordelen.

colofon

SchoolManagement totaal

Vakblad voor professionele bedrijfsvoering en deskundigheidsbevordering. Verschijnt tweemaandelijks en is een uitgave van Sdu Uitgevers bv

Redactie

Anneke van der Linde
Wim van de Grift (hoofdredacteur)
Bert Nijveld (eindredactie)

Redactieadres

Sdu uitgevers bv, Julia Kichari
Postbus 20014, 2500 EA den Haag
tel.: 070 - 378 95 29
e-mail: j.kichari@sdu.nl

Uitgever

Roel Langelaar, Sdu Uitgevers bv

Abonnementen

Schoolmanagement totaal is een gratis blad voor de doelgroepen management, bestuurders en toezichthouders in het primair en voortgezet onderwijs en in het bve. Abonnees die niet tot deze doelgroepen behoren betalen € 79,50

Sdu klantenservice,
Postbus 20014, 2500 EA den Haag,
tel.: 070 - 378 98 80
www.sdu.nl/service

Advertentie exploitatie

Recent bv, Ray Aronds,
Postbus 17229, 1001 JE Amsterdam
tel.: 020 - 330 89 98,
Fax: 020 - 420 40 05
e-mail: ray@recent.nl

Vormgeving

SD Communicatie, Rotterdam

Druk

Deltahage

© Sdu uitgevers bv, Den Haag, 2012
Alle rechten voorbehouden. niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Excellentie

Leidinggevenden in het voortgezet onderwijs kunnen voor het verhogen van hun kwaliteiten binnenkort terecht bij de VO-academie. Dit initiatief van de VO-Raad stimuleert en faciliteert de professionalisering van schoolleiders. De VO-Raad komt daarmee met een concrete uitwerking van de afspraken die zijn vastgelegd in het Bestuursakkoord. Ingrid Janssen beschrijft in haar artikel wat u van deze academie mag verwachten. Juliette Vermaas levert opnieuw een pleidooi voor opbrengstgericht werken en daarmee ook voor opbrengstgericht sturen. Schoolleiders die op deze wijze sturen zien de positieve resultaten daarvan.

Inmiddels is de veel geraadpleegde site Onderwijs in Cijfers uit de lucht. Het is daarmee lastiger geworden sturingsinformatie te vinden. Jan Looise beschrijft in zijn artikel 'Wegwijs in cijferland' waar en hoe deze informatie alsnog vergaard kan worden.

Tot slot in deze editie een bespiegeling van Harm Klifman over het te pas en te onpas gebruikte begrip ‘menselijke maat’. Wat is eigenlijk de ideale maatvoering voor scholen en besturen? Bestaat die wel? Te klein heeft ook zo zijn gevaren, zo blijkt.

U ziet: alles hangt met alles samen in het onderwijs en dus ook in deze editie van *Schoolmanagement totaal*. Doe er uw voordeel mee.

Uw reacties zijn welkom!
b.nijveld@sdu.nl



25 Rotterdams Taaleffect

Van de 5000 brugklasleerlingen in Rotterdam kampen velen met een grote taalachterstand. Drie schoolbesturen namen gezamenlijk initiatief voor het bestrijden van deze achterstand. De resultaten zijn hoopgevend.

po vo bve

28 De menselijke maat

Als het over de grootte van scholen gaat, hebben politici het vaak over de menselijke maat. Maar waar hebben we het dan precies over? Een bespiegeling.

VENSTERS PO

Onderwijsopbrengsten landelijk vergelijken

Samen met scholen en besturen uit het primair onderwijs is de PO-Raad bezig een instrument te ontwikkelen dat het mogelijk moet maken om resultaten van scholen landelijk met elkaar te vergelijken. Vensters PO gaat scholen de mogelijkheid bieden op een uniforme en eenvoudige manier verantwoording af te leggen. Tegelijkertijd helpt het scholen meer inzicht te krijgen in hun eigen resultaten.

DOOR DANNY VAN SCHOOTEN

Het project Vensters PO zit nog in de projectfase, maar maakt grote sprongen. Met behulp van dit instrument hebben ouders en andere belanghebbenden straks ook toegang tot informatie als onderwijsopbrengsten of leerlingenaantal en kunnen zij zien hoe de school van hun kind presteert. Ondanks de verschillen tussen het voortgezet en het primair onderwijs kan bij de ontwikkeling van Vensters PO goed gebruik gemaakt worden van de ervaringen met Vensters VO in het voortgezet onderwijs. Met name als het gaat om horizontale verantwoording, kwaliteitsverbetering en schoolkeuze heeft Vensters VO al laten zien wat allemaal mogelijk is.

Via Vensters PO kunnen scholen straks een indicatorenset vullen waarmee het primair onderwijs transparanter moet worden, maar waar besturen en scholen vervolgens ook rapportages uit kunnen halen voor intern gebruik.

Maurits Huigsloot van de PO-Raad licht het belang van Vensters PO toe: "Het is goed als het onderwijs de mogelijkheid krijgt zichzelf te presenteren. Doorgaans worden gegevens van het onderwijs door andere instanties gepresenteerd. Met Vensters PO neemt het primair onderwijs de regie in eigen handen en gaat zij zelf de dialoog aan met de maatschappij. Bovendien zorgt Vensters PO dat een deel van de schoolgegevens op een uniforme

manier worden gepresenteerd en daardoor in vergelijkend perspectief kunnen worden geplaatst.”

Zover is het echter nog niet. Het project zit nu nog in de ontwikkelingsfase, waarin nauw wordt samengewerkt met het onderwijsveld, de besturen en de scholen in het primair onderwijs. Deze samenwerking zorgt er voor dat Vensters PO niet alleen een project vóór en maar ook ván de scholen is.

INDICATOREN

Vensters PO maakt zo veel mogelijk gebruik van gegevens die scholen nu al leveren aan de rijksoverheid. Voor de aanvullende informatie is het de bedoeling dat de administratieve last voor de scholen tot een minimum wordt beperkt. Huigsloot: “Het onderwijs wordt nauw betrokken bij het bepalen van de indicatoren. Op regionale bijeenkomsten konden leden hun mening geven over de gewenste indicatorenset van Vensters. Zij participeren bovendien in de werkgroepen waar de indicatoren verder worden uitgewerkt. De leden zijn enthousiast en dringen er op aan om zo snel mogelijk iets te laten zien van Vensters PO. Een deel van de centrale indicatoren zal daarom in het volgend najaar via Vensters PO worden gepresenteerd.”

Met Vensters PO neemt het primair onderwijs de regie in eigen handen

Anne de Visch Eybergen is lid van de programmacommissie van Vensters PO en is in het dagelijks leven bestuurder van het schoolbestuur Amsterdam West Binnen de Ring. Als vertegenwoordiger uit het onderwijsveld werkt ze mee aan de totstandkoming van Vensters PO. De programmacommissie is volgens

Planning Vensters PO

Doelstelling van Vensters PO is om samen met schoolbesturen en scholen te komen tot een instrument waarmee zij:

- de eigen organisatie professioneler kunnen besturen en opbrengstgericht kunnen werken;
- aan belanghebbenden van de school, zoals ouders, verantwoording kunnen afleggen;
- informatie voor ouders beschikbaar kunnen stellen, onder andere met het oog op schoolkeuze van hun kind.

Op dit moment worden in werkgroepen die bestaan uit schoolleiders en bestuurders de indicatoren verder uitgewerkt. In het voorjaar van 2013 wordt gestart met pilots waarin een kleine groep scholen kijkt of de definities van de indicatoren werkbaar zijn, of Vensters technisch goed werkt en of er op de juiste plekken ruimte is voor toelichting. Vervolgens zullen in 2013 de eerste centrale indicatoren landelijk ontsloten worden. Rond mei 2014 worden ook de decentrale indicatoren toegevoegd en eind februari 2015 moet Vensters PO volledig operationeel zijn.

haar van groot belang. “Er is veel voorwerk gedaan voor Vensters PO. We beschikken nu over een lijst van indicatoren die in samenspraak met schoolleiders en experts tot stand is gekomen. Wij zijn nu een keer bijeengeweesd en hebben ingezoomd op de indicatoren zoals deze er lagen als resultaat uit een serie eerdere bijeenkomsten. Aan de hand van argumentatie hebben we gekeken of een indicator aansluit bij de praktijk van het onderwijs en geadviseerd of deze in de gewenste set opgenomen moest worden. Met de discussie die hieruit voortvloeit, proberen we tot een zo goed mogelijke afweging te komen.”

TRANSPARANTIE

Volgens De Visch Eybergen zijn verschillende redenen waarom Vensters PO nuttig is. Ze noemt drie belangrijke punten: transparantie, indirecte kwaliteitsverbetering en het feit dat Vensters PO een initiatief is van het onderwijsveld.

“Ik denk dat het belangrijk is dat het onderwijs transparant is over resultaten. Scholen hebben een verantwoordelijkheid naar verschillende partijen. Denk bijvoorbeeld aan de ouders, maar ook aan de overheid en de gemeenten. Kortom, er is een vraag uit de maatschappij naar wat de prestaties van het onderwijs zijn. Daar moeten we open in zijn.”

Zij ziet ook voordelen voor intern gebruik: “Informatie waarmee resultaten inzichtelijk worden gemaakt voor de buitenwereld, kunnen ook voor de school zelf dienen om zaken te monitoren en waar nodig te verbeteren.”

Net als de PO-Raad vindt De Visch Eybergen een belangrijk element van Vensters PO dat scholen het heft in eigen handen nemen. “Het onderwijs neemt zelf het initiatief voor dit project en implementeert dit vervolgens ook zelf. Die participatie van scholen is ongelooflijk belangrijk.”



MEER INFORMATIE OP WWW.VENSTERSPO.NL

Schoolleiders terug naar de schoolbanken

VO-ACADEMIE STIMULEERT EN FACILITEERT PROFESSIONALISERING SCHOOLLEIDERS

In het Bestuursakkoord dat de sector sloot met de minister zijn afspraken gemaakt over de verbetering van de kwaliteit van leraren en schoolleiders. Ook bij de schoolleiders zelf is behoefte aan opleidingen waarmee zij hun kwaliteit op een hoger plan kunnen brengen. Dat is precies waarvoor de VO-academie in het leven is geroepen: om de professionalisering van schoolleiders te stimuleren en te faciliteren.

DOOR INGRID JANSSEN

Onderzoek bewijst: de sleutel tot goed onderwijs ligt bij goede docenten. Vast staat dat competente leidinggevenden op hun beurt doorslaggevend zijn voor het functioneren van docenten. Zij moeten immers de docenten op een juiste wijze ondersteunen, aansturen en coachen. Zij scheppen de kaders en het referentiekader voor het gewenste kwaliteitsniveau. Zij zijn zelf het voorbeeld.

De professionalisering van docent en die van de schoolleider lopen parallel aan elkaar. Dit idee wordt de laatste jaren steeds breder gedragen in de scholen en is onder andere terug te zien in afspraken tussen de sector en overheid in het Bestuursakkoord dat in december 2011 tot stand kwam en onlangs ook in het Regeerakkoord waarin het kabinet Rutte II met het onderwijsveld afspraken wil maken over verbetering van de kwaliteit van leraren én schoolleiders.

SECTORBREDE PROFESSIONALISERING

Vanaf begin 2012 wordt onder de vlag van de VO-academie die sectorbrede professionalisering door de VO-raad ter hand genomen. Doel van de academie is om scholen te ondersteunen bij de uitvoering van hun professionaliseringsopdracht. In deze periode zijn diverse resultaten gerealiseerd. Een handreiking is ontwikkeld voor scholen om op schoolniveau vorm te geven aan het Bestuursakkoord, een plan van aanpak om opbrengstgericht werken te operationaliseren en vorm te geven. Boven-

dien is gewerkt aan een meetinstrument waarmee scholen hun voortgang kunnen monitoren, en er is de Prestatiemonitor: een instrument in Vensters voor verantwoording waarmee scholen de nulmeting kunnen uitvoeren.

Meer specifiek is wat betreft de professionalisering van schoolleiders een gedragen referentiekader ontwikkeld voor domeinen van 'goed schoolleiderschap' (onderzoek Waslander et al. 2012). Daarnaast is een eerste versie ontwikkeld voor een assessment-instrument, waarmee de schoolleiders een indicatie kunnen krijgen van hun actuele bekwaamheid. Tot slot is een website van de VO-Academie gestart op 28 maart 2012. Deze biedt een overzicht van een deel van het (na)scholings-aanbod, gerangschikt naar de door Waslander et al. in kaart gebrachte domeinen.

BREED AANBOD

Sinds de zomer van 2012 is ervoor gekozen om de VO-Academie verder uit te bouwen, waarbij professionalisering in een breder perspectief wordt geplaatst dan de 'digitale vindplaats' van (een deel van) het scholingsaanbod, die het tot op heden is. Dit past in de lijn die voor de zomer al is ingezet op basis van ervaringen en behoeften van leden van de VO-raad.

Vanaf september heeft de VO-raad een impuls gegeven aan de eerder ingezette initiatieven. Gestreefd wordt naar het reali-



Schoolleiders terug naar de schoolbanken.

seren van een breed aanbod van diensten waarvan de scholen gebruik kunnen maken bij de vergroting van de professionaliteit van schoolleiders en bestuurders. Hierbij houdt de VO-raad in het oog dat er al veel gebeurt in scholen en netwerken. Met de VO-academie wordt daarom zoveel mogelijk aangesloten bij de bestaande huisacademies (interne scholingstrajecten) en professionaliseringstrajecten van de scholen zelf.

De laatste maanden van 2012 is het doel om de op- en uitbouw van het project 'VO-academie' verder voor te bereiden. Het is de bedoeling dat eind 2012 het door Waslander et al. ontwikkelde referentiekader voor goed schoolleiderschap is vertaald naar een competentieprofiel voor schoolleiders; mede op basis daarvan wordt een plan van aanpak gemaakt voor de organisatie van proeftuinen om binnen scholen met dat profiel en bijbehorende bekwaamheidseisen aan de slag te gaan.

Daarbij zal ook de uitbreiding en aanscherping van het eerder dit jaar ontwikkelde assessment-instrument worden betrokken. Via dat instrument kunnen individuele schoolleiders zicht krijgen en houden op hun sterke punten en ontwikkelpunten. Eind 2012 zal ook de opzet voor een basisopleiding voor beginnende schoolleiders worden gepresenteerd.

BASISOPLEIDING

In het Bestuursakkoord is afgesproken dat in 2013 alle beginnende schoolleiders zijn gestart met de basisopleiding schoolleiding en dat zij deze binnen twee jaar succesvol afronden met een diploma. Dit betekent dat zij voldoende kennis hebben over onderwijskundig leiderschap, HRM en financiën en voldoen aan de bekwaamheidseisen. Daarnaast worden scenario's geschetst voor de ontwikkeling van een methodiek voor de accreditatie van schoolleidersopleidingen.

Veelomvattend aanbod in 2013

De focus ligt daarbij op:

1. *Het ontwikkelen van instrumenten die door schoolleiders en bestuurders gebruikt kunnen worden om een beeld te krijgen van hun eigen ontwikkeling en ontwikkelbehoeften.* Begin 2013 worden het competentieprofiel en bijbehorende bekwaamheidseisen vastgesteld in overleg met schoolleiders en het ministerie, evenals een zelfassessment-instrument (inclusief 360°-feedback) en een handreiking voor het gebruik van deze instrumenten binnen de school en passend bij het functie-niveau van een leidinggevende.
2. *De verdere ontwikkeling van een hoogwaardig en compleet scholings- en ondersteuningsaanbod.* De huidige website van de VO-Academie wordt doorontwikkeld van 'digitale vindplaats' tot interactief platform dat schoolleiders in staat stelt de instrumenten te gebruiken, een overzicht te krijgen van het scholingsaanbod dat is getoetst op kwaliteit en een scholingsadvies geeft. De VO-Academie stelt zich ten doel om in 2013 de transparantie van de opleidingsmarkt voor schoolleiders (verder) te vergroten, onder meer door aanbod van (na)scholing te ontsluiten dat voldoet aan de bekwaamheidseisen. De opleidingsinfrastructuur wordt in kaart gebracht, wordt actueel gehouden en gevalideerd (op basis van de bekwaamheidseisen).
3. *De facilitering van formele scholing(smogelijkheden).* De VO-Academie wil een actieve rol bekleden bij het organiseren van scholing(smogelijkheden) naar aanleiding van opleidingsbehoeften in de sector, bijvoorbeeld op het terrein van HRM en financieel management, maar ook via (bestaande varianten van) een basisopleiding voor beginnend schoolleiders.
4. *Het uitbreiden van mogelijkheden om niet alleen formeel, maar ook informeel te leren via (leernetwerken van/trajecten voor) coaching, twinning en peer review.* De VO-Academie bevordert dat voldoende aanbod beschikbaar is, maakt de kwaliteit van informeel leren transparant en makelt en schakelt tussen vraag en aanbod bij informeel leren.

Tevens wordt rond de jaarwisseling een opzet voor de opleiding Financieel Leiderschap gerealiseerd, in samenwerking met Ernst & Young. Tot slot wordt eind 2012 een discussienotitie over het schoolleidersregister gepresenteerd, die de start moet vormen van een dialoog binnen sector over de noodzaak en wenselijkheid van een beroepsregister. Een dergelijk register

kan op termijn (2014/2015) een mogelijk sluitstuk van het professionaliseringsproject zijn, waarin bekwaamheid, onderhoud en ontwikkeling daarvan worden bijgehouden.

In het Bestuursakkoord is afgesproken dat in 2013 alle beginnende schoolleiders zijn gestart met de basisopleiding schoolleiding

AANSLUITEN BIJ BEHOEFTE SCHOLEN

Het verkrijgen en creëren van draagvlak is één van de belangrijkste randvoorwaarden bij het vormgeven aan deze activiteiten en (tussen)producten. De VO-academie moet ondersteunend zijn aan het belang van de leden van de VO-raad. In de sector gebeurt al veel (bijvoorbeeld in de huisacademies en kweekvijvertrajecten van diverse besturen) en de VO-academie is immers pas echt geslaagd als ze aansluit bij de behoeften van de scholen en besturen en als schoolleiders en bestuurders er gebruik van maken. Daarom wordt expliciet ingezet op een

goede communicatie voor, tijdens en na afloop van het realiseren van de activiteiten. In dat kader voert het projectteam in het najaar van 2012 in alle regio's gesprekken met bestuurders en schoolleiders over de meerwaarde die activiteiten van de VO-Academie kunnen hebben voor besturen en scholen. Bovendien is contact gelegd met een aantal 'huisacademies'.

De afspraken die in het door de leden van de VO-raad goedgekeurde Bestuursakkoord zijn gemaakt, dienen niet als blauwdruk voor de professionalisering van schoolleiders, maar als vliegwiel. De structurele middelen die daar aan gekoppeld zijn, evenals de vrijgekomen gelden uit het Lenteakkoord, kunnen een sterke impuls zijn voor de professionalisering van leidinggevenden in het VO. Door deze middelen de komende jaren effectief en efficiënt aan te wenden, onder meer via de VO-Academie, kan de beroepsgroep van schoolleiders en bestuurders zijn eigen professionalisering krachtig ter hand nemen, aansluitend bij individuele behoeften en die van de school.

Op de website van de VO-raad meer achtergrondinformatie over de VO-academie, waaronder het door Waslander et al. ontwikkelde referentiekader voor goed schoolleiderschap.

INGRID JANSSEN IS BELEIDSMEDEWERKER VAN DE VO-RAAD

PRAKTIJKDIPLOMA BOEKHOUDEN, SUCCES VERZEKERD!

Een financiële of administratieve vacature? Dan is het Praktijkdiploma Boekhouden (PDB*) vaak een functie-eis. Dat is niet voor niets. Ons diploma PDB* is breed gewaardeerd en toont aan dat de leerling het vak daadwerkelijk beheerst. Geef daarom jouw leerlingen de kans om examen te doen voor PDB*, als aanvulling op de financieel-administratieve opleiding. Dat scheidt het kaf van het koren! Zowel bij de schoolkeuze als op de arbeidsmarkt.

Het PDB* diploma bestaat uit:

- Basiskennis Boekhouden (BKB*)
- Basiskennis Calculatie (BKC*)
- Financiële Administratie (FA)
- Kostprijscalculatie (KP)
- Periodeafsluiting (PA)
- Bedrijfseconomie (BE)

Bel 033 – 461 21 59 of kijk op www.associatie.nl.



Nationaal onderwijsakkoord

Eind oktober ging het nieuwe kabinet Rutte II van start. Niet alle plannen van het kabinet werden positief ontvangen, maar de PO-Raad was overwegend positief over de passages uit het regeerakkoord over het primair onderwijs. Wij zagen een aantal punten terug waarvoor wij tijdens de verkiezingscampagne hebben gelobbyd. Zo is er aandacht in het regeerakkoord voor onderwijshuisvesting, krimp, modernisering van arbeidsvoorwaarden en professionalisering van leraren, schoolleiders en schoolbestuurders. Daarnaast heb ik tijdens de campagne verschillende keren gepleit voor een nationaal onderwijsakkoord. In het regeerakkoord is dit overgenomen: we gaan weer voor een langere periode met de bewindslieden afspraken maken over de professionalisering van het onderwijs.

In het huidige bestuursakkoord hebben we goede afspraken gemaakt voor onze sector. In een nationaal onderwijsakkoord willen we dit breder trekken. Als alles goed gaat, zitten leerlingen tenminste 14 jaar op school, maar een grote groep zit 18 à 20 jaar in het onderwijs. We moeten ons inzetten om de leerlingen gedurende die schoolloopbaan een duurzaam traject aan te bieden waarin ze zich maximaal kunnen ontplooiën. De scharnierpunten (bijvoorbeeld van basis naar voortgezet onderwijs) behoeven daarbij extra aandacht, zodat de leerlingen kunnen rekenen op stabiele doorlopende leerwegen. Zij moeten niet gehinderd worden door politieke kortetermijnkeuzes. Daarvoor moeten we goede afspraken maken voor de lange termijnen. Kabinet en Tweede Kamer moeten daarvoor ruimte en het vertrouwen geven aan de scholen en schoolbesturen. Op hun beurt kunnen zij hierdoor het lerend vermogen versterken en de professionaliteit maximaliseren. De schoolbesturen, schoolleiding moeten zich natuurlijk verantwoorden over het resultaat.

We zien aan de tussenresultaten van het huidige bestuursakkoord al dat het akkoord een positieve werking heeft. De schoolbesturen hebben extra geld in de prestatiebox (als onderdeel van de lumpsum) gekregen. Bij de eerste monitor blijkt dat het grootste deel van de schoolbesturen en scholen met de ambities en doelen uit het bestuursakkoord aan de slag is gegaan. Een ruime meerderheid van de schoolbesturen geeft daarbij aan dat zij de middelen uit de prestatiebox gericht inzetten voor de ambities uit het bestuursakkoord, zoals opbrengstgericht werken en professionele ontwikkeling op de scholen. Daarnaast zien we dat het ministerie duidelijk werk maakt van de afspraken uit het bestuursakkoord over meer regelruimte voor de schoolbesturen. Ik hoop dat we met dit kabinet weer zo'n stap kunnen zetten.



Dit alles betekent niet dat we met dit regeerakkoord helemaal niets meer te wensen hebben. Een van de problemen in het primair onderwijs is dat de leraren sinds 2009 geen salarisverhoging meer hebben gehad. De leraren lopen een aanzienlijke achterstand in hun beloning op en daarmee doen we geen recht aan het werk dat ze dagelijks verrichten ten behoeve van 1,6 miljoen leerlingen. Verder heeft het primair onderwijs al jaren te maken met stille bezuinigingen. De kosten voor de scholen zijn harder gestegen dan de inkomsten. Wij horen vaak dat schoolbesturen moeite hebben om hun begroting rond te krijgen. In een tijd van economische crisis moeten we blij zijn dat we geen grote bezuinigingen krijgen en dat verschuivingen van middelen beperkt zijn, maar dat betekent toch dat de financiële situatie in het primair onderwijs de komende jaren onder druk blijft staan en daarmee de kwaliteitsverbetering.

Ondanks de financieel moeilijke tijden denk ik dat het primair onderwijs de komende jaren belangrijke stappen kan zetten. Een nationaal onderwijsakkoord kan ons daar zeker bij helpen. Wij houden u op de hoogte.

Kete Kervezee
Voorzitter PO-Raad

PERSONEELSBELEID

Langetermijnvisie noodzakelijk

Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland is samen met het kennis- en diensten-centrum op het gebied van arbeidszaken CAOP op zoek naar een meerjarenvisie.

DOOR CAROLINE MIDDENDORP EN RICHARD DEFOURNY



Door een prettiger werkklimaat te scheppen, verwacht de school meer gemotiveerde leerkrachten te krijgen en te behouden.

Scholen staan de laatste jaren niet alleen voor de uitdaging het primaire onderwijsproces te verbeteren. Ook het verder vormgeven van de bedrijfsvoering en van de professionalisering vraagt om aandacht. Het regionale karakter van de onderwijsarbeidsmarkt en de vraagstukken rondom kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekorten nopen ertoe om verder te kijken dan één schooljaar. Het formuleren van een meerjarenvisie en het voeren van een samenhangend strategisch beleid om tijdig op knelpunten in te spelen, is een uitdaging. Hoe valt daar vorm aan te geven zonder te tornen aan de autonomie van het personeel en juist hun professionele ruimte te bevorderen?

INZICHT IN ONTWIKKELINGEN

“Nieuwe inzichten uit het Advies Leerkracht (2008) van de Commissie Leraren onder leiding van Alexander Rinnooy Kan zijn voor ons college van bestuur aanleiding geweest om de ontwikkeling van een meerjarenvisie te agenderen.” Aan het woord is Mary Visser, hoofd P&O van de Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland (SVOK). “De krapte op de onderwijsarbeidsmarkt was destijds een dominant thema. De scholen hebben tot dan toe alleen met jaarplannen gewerkt en dat beperkt de slagkracht van het personeelsbeleid slechts tot het volgende schooljaar.” Het Advies Leerkracht toont aan dat het verstandig is om veel verder vooruit te kijken bij het nemen van belangrijke beslissingen over onderwijs en dus over personeel. “Tachtig procent van ons budget gaat op aan personeel en dat maakt een visie op het personeelsbeleid noodzakelijk”, aldus Visser.

De SVOK onderwierp de personeelssituatie en de vervangingsvraag van de scholen binnen dit bestuur aan een nadere een nadere analyse. Visser: “We wilden weten wat onze uitdagingen van de toekomst zijn en bijvoorbeeld op tijd inzicht hebben in de omvang van de groeiende vervangingsvraag door de vergrij-

Tips en trucs

- Kwantitatieve sturingsinformatie: breng de stand van zaken kwantitatief in kaart (leerlingaantal naar type en leerjaar, personeelsinzet, onderwijsaanbod).
- Maak een foto van de omgeving. Wat zijn de verwachte leerlingaantallen, wat is het (verwachte) aanbod van de lerarenopleidingen in de regio?
- Kwalitatieve analyse: analyseer het beleidsplan en/of de visie van het bestuur op consequenties. Welke keuzes maakt de school in het onderwijsaanbod, in de profilering naar buiten voor het werven van leerlingen, in de functiemix en in de inrichting van het onderwijs?
- Confrontatie: confronteer de kwantitatieve (verwachte) stand van zaken met de kwalitatieve analyse. Wat gebeurt er met de huidige cijfers als ik niets verandert aan de beleidsplannen? Waar treedt een verschuiving op die aanpassing vereist?
- Maak een overzicht van punten uit de confrontatie waarop actie of bijsturing enerzijds wenselijk en anderzijds noodzakelijk is.

zing. Tijdens ons visietraject zijn verschillende vragen naar boven gekomen waar het SVOK-bestuur een goed onderbouwd antwoord op wilde hebben.”

VISIE VERSUS WERKELIJKHEID

De visie van een organisatie moet reëel zijn en daarom aansluiten op de omgeving, de context waarin de school opereert. Met een onderzoeksopdracht op zak om dat op een rij te krijgen heeft Visser samen met het CAOP de relevante onderzoeksvragen geformuleerd. Om deze vragen te beantwoorden is een foto van de organisatie en van de omgeving gemaakt om de situatie bij ongewijzigd beleid te kunnen schetsen. Hiervoor zijn de personeelsontwikkelingen en de relevante omgevingsfactoren in kaart gebracht, zoals instroom van leerlingen, invloed van postcodegebied, onderlinge verschillen tussen de vier scholen binnen het bestuur van SVOK en het aanbod van in de regio gelegen lerarenopleidingen. Voor het bepalen waar de organisatie over pakweg vijf jaar staat, is het eveneens van belang om zicht te hebben op de beleidscontext waarbinnen een school opereert. Een maatregel als de functiemix (waarbij doelstellingen voor de verdeling van leraren over de salarisschalen LB, LC en LD zijn afgesproken) vraagt daar beleid op te voeren en mogelijk dus de bedrijfsvoering aan te passen. Door het inzichtelijk maken van de gevolgen van onveranderd beleid zijn keuzes te maken en is ingrijpen op knelpunten mogelijk. De (verwachte) ontwikkelingen in de cijfers en beleidstrends uit het onderzoek hebben tot een actueel beeld geleid van waar de organisatie van SVOK staat en wat de uitdagingen en aangrijpingspunten zijn voor de toekomst.

GOED WERKGEVERSCAP

Uit de door de CAOP opgestelde foto blijkt onder andere dat de vervangingsvraag door vergrijzing minder nijpend is dan het landelijke beeld toont. Opvallend echter is de relatieve grote uitstroom van jonge medewerkers in de eerste drie jaar na indiensttreding. Zicht op de redenen waarom zij de organisatie verlieten, is er niet. Dit leidt tot een besluit van de verschillende schooldirecteuren om tijdens de exitgesprekken ook de vertrekredenen te gaan inventariseren. De resultaten daarvan willen zij gebruiken om kwaliteit voor de school te behouden.

SVOK is een stichting van scholen voor voortgezet onderwijs uit de regio Kennemerland:

- Bonhoeffercollege in Castricum met 1450 leerlingen van vmbo-tl tot en met gymnasium
- Jac. P. Thijssen College in Castricum met ruim 2000 leerlingen in vmbo-tl tot en met vwo.
- Kennemer College met 2 instellingen in Heemskerk en Beverwijk en ongeveer 3000 leerlingen onder leiding van een directeur voor het College vmbo/pro en een directeur voor het College havo – atheneum – gymnasium.

Door met een helicopterview naar de organisatie te kijken, kunnen scholen thema's voor de toekomst agenderen. Voor SVOK betreft dit 'goed werkgeverschap'. Naast het verkrijgen van meer informatie uit de exitgesprekken betekent dat afspraken maken over opleiding, ontwikkeling en mogelijke doorgroei (relevant voor de eisen aan de functiemix). Door een prettiger werkklimaat te scheppen, verwacht de school meer gemotiveerde leerkrachten te krijgen en te behouden. En dat komt het primaire onderwijsproces en dus de prestaties van leerlingen ten goede.

MEERJARENVISIE

De Strategische meerjarenvisie 2012-2016 van SVOK heeft als titel meegekregen Op weg naar excellente scholen. De ambitie is om geleidelijk beter te presteren, nog meer aandacht te schenken aan de prestaties van alle leerlingen, opbrengstgericht te gaan werken en het HRM-beleid verder te professionaliseren. Uiteindelijk wil SVOK daarmee het predicaat Excellente School verwerven. Ook willen de scholen voldoen aan de landelijke speerpunten uit het Bestuursakkoord tussen VO-raad en OCW 2012 – 2015. Daarmee kunnen zij weer in aanmerking komen voor extra middelen uit de prestatiebox: een bundeling van innovatiegeld op speciaal geformuleerde doelen.

Het voeren van meerjarenbeleid betekent het maken van gerichte, afgewogen keuzes. Deze keuzes kunnen alleen gemaakt worden op basis van een gedegen beeld van de organisatie, de omgeving en wat hierin (mogelijk) staat te veranderen in de toekomst. Volgens Mary Visser is de organisatie zich nu meer bewust van de noodzaak van een betere samenhang in het beleid. “Mede door de uitkomsten van het rapport zoekt SVOK nu sterker naar een goede verbinding tussen onderwijs en bedrijfsvoering ofwel een goed personeelsbeleid. De scholen willen de leerkracht als professionaal faciliteren met behoud van zijn autonomie voor de klas. Dat gebeurt vooral door aandacht te geven aan het beloningsbeleid, aan scholing en aan ontwikkeling van kwaliteiten en competenties.” Visser is blij met de stappen die zijn gezet. “We gaan de goede kant op.”

CAROLINE MIDDENDORP IS PROJECTLEIDER EN SENIOR BELEIDS-ADVISEUR BIJ HET CAOP.

RICHARD DEFURNY IS SENIOR ONDERZOEKSADVISEUR BIJ CAOP RESEARCH. ZIJ HEBBEN SAMEN SVOK GEADVISEERD EN HET EIND-RAPPORT OPGESTELD.

HET CAOP IS HET KENNIS- EN DIENSTENCENTRUM OP HET GEBIED VAN ARBEIDSVRAAGSTUKKEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN (WWW.CAOP.NL).

SAMEN OPBRENGSTGERICHT WERKEN:

Vakmanschap versterken

Deel 2: Opbrengstgericht sturen door de schoolleiding

Scholen die met opbrengstgericht werken aan de slag gaan, krijgen vaak te maken met weerstand bij hun docenten. Onnodig, want deze manier van werken kan juist het vakmanschap van docenten versterken. Maar ook dat van de schoolleiding. In een tweeluik beschrijven wij hoe. In dit tweede artikel staat het vakmanschap van de schoolleiding centraal.

DOOR JULIETTE VERMAAS

Zes vmbo-groen scholen hebben het afgelopen schooljaar opbrengstgericht werken in de (les)praktijk toegepast. De belangrijkste ervaring van deze scholen is dat goede leerlingresultaten worden behaald door goed vakmanschap op elk niveau: leerling, docent, teamleider en schoolleiding. Om opbrengstgericht werken niet alleen in de klas toe te passen, maar in te zetten als een hulpmiddel voor schoolontwikkeling, is het nodig dat deze werkwijze breed gedragen en uitgevoerd wordt op alle niveaus in de school. De rol van de schoolleiding hierin is cruciaal.

EEN PLANMATIGE AANPAK

Opbrengstgericht werken is gebaat bij een systematische en planmatige sturing op de resultaten. De schoolleiding heeft de taak om deze planmatige aanpak te realiseren en aan te sturen. Veel scholen gebruiken daarvoor de plan-do-check-act cyclus. Met name het plannen, het checken en het verbeteren behoren nog niet op alle scholen tot de standaard activiteiten, maar spelen wel een cruciale rol in de aansturing van opbrengstgericht werken door de schoolleiding.

Plannen

Opbrengstgericht sturen begint met een planmatige aanpak en vraagt van de schoolleiding meer resultaatgericht management. Dit laatste is te omschrijven als het meetbaar en stuurbaar maken van prestaties van medewerkers door heldere resultaatafspraken te maken, de voortgang daarvan continu te volgen en tussentijds resultaten te bespreken. Resultaatafspraken hebben betrekking

op 'niet-onderhandelbare' doelen. Onderzoek van Marzano laat zien dat het vaststellen van 'niet-onderhandelbare' doelen één van de taken is van de schoolleider die significant leiden tot betere leerlingprestaties. Daarbij is het cruciaal dat de schoolleider deze doelen samen met docenten vaststelt, zodat het urgentiebesef tot in de klas aanwezig is en de doelen door iedereen gedragen worden. Een goede schoolleider die hoge resultaten bereikt, maakt volgens Marzano resultaatafspraken over de leerlingprestaties en over het onderwijs in de klas. Bij dit laatste gaat het niet om inhoudelijke afspraken over de onderwijsaanpak, maar wel over het gemeenschappelijke kader dat de school hanteert voor het ontwerp en de planning van het onderwijs in de klas. Resultaatafspraken stellen de schoolleiding in staat om resultaatgericht te sturen, maar dat werkt alleen als de 'niet-onderhandelbare' doelen gezamenlijk zijn vastgesteld door alle betrokkenen en ook helder zijn afgebakend. Het gaat dan om vragen als: wat zijn eigenlijk onze opbrengsten; zijn dat (alleen?) de inspectie-opbrengsten, is dat de leerwinst of zijn dat (ook?) de competentiegerichte opbrengsten of de sociale opbrengsten? Wat vinden wij op school zo belangrijk dat het voor ons het predicaat 'niet-onderhandelbare' doelen krijgt? Vervolgens zal de schoolleiding moeten afspreken hoe de opbrengsten worden gemeten, door wie (planmatige aansturing) en welke professionele ontwikkeling nodig is om de vastgestelde doelen te bereiken. Marzano wijst er in dit kader op dat schoolleiders bijdragen aan hogere leerlingprestaties door volgende middelen in te zetten voor de professionele ontwikkeling van docenten, zodat de vastgestelde doelen ook bereikt kunnen worden.

Checken

Als de 'niet-onderhandelbare' doelen gezamenlijk zijn vastgesteld, kan de schoolleiding gaan sturen op deze doelen. Daarvoor is het belangrijk dat in het licht van de gestelde doelen, de juiste informatie wordt verzameld en dat die informatie goed wordt gebruikt. Uitgangspunt is dat de school meet wat ze belangrijk vindt en niet zoveel mogelijk informatie gaat verzamelen omdat het 'moet'. Maar hoe weet je als schoolleiding welke gegevens belangrijk zijn, wat er echt toe doet? En hoe kun je sturen op de vier indicatoren waar de Onderwijsinspectie de school op beoordeelt? Er zijn diverse hulpmiddelen waar een school gebruik van kan maken. In kader 1 staan per indicator de 'knoppen' waar de school aan kan draaien om zelf (bij) te sturen. Daarnaast brengt Vensters voor Verantwoording alle belangrijke schoolgegevens heel overzichtelijk in beeld. Hier kan de school zichzelf ook vergelijken met andere scholen en zo conclusies trekken over de eigen resultaten. Tot slot zijn er verschillende toetsen en instrumenten die de school informatie geven over de resultaten van de leerlingen en over de leerlingenstromen.

Verbeteren

Met behulp van de diverse instrumenten en informatiebronnen kan de school vervolgens zelf analyses maken van de resultaten. Daarbij verdient het aanbeveling om verder te kijken dan alleen de indicatoren van de inspectie en om proactief het inspectieoordeel te voorspellen. Door zelf jaarlijks een analyse te maken van de gemiddelde resultaten van de laatste drie jaar, wordt de school niet 'verrast' door het inspectieoordeel en kan bovendien op tijd bijgestuurd worden. Dat tijdig bijsturen is niet alleen in het belang van de school, maar gaat ook een belangrijke rol spelen in het nieuwe toezichtkader VO van de inspectie. De inspectie wil naar preventiever toezicht en wil daartoe risico's eerder in beeld brengen. Hiervoor gaat de inspectie zich mede baseren op de informatie die het bestuur hierover zelf beschikbaar heeft. Daarnaast wil de inspectie in haar beoordeling rekening gaan houden met de acties die de scholen zelf al genomen hebben op basis van hun eigen risico-inschatting. Kortom, het zelf vroegtijdig voorspellen van de risico's en op basis daarvan actie ondernemen zal voor schoolleiders en bestuurders cruciaal worden.

Eigen analyses zijn niet alleen belangrijk om tijdig bij te sturen, maar maken het ook mogelijk om beslissingen te nemen op basis van de feiten. Vaak zijn er in de school verschillende gedachten over de oorzaken van achterblijvende resultaten: het ligt aan de leerlingen, het ligt aan de methode, het ligt aan de leerlijn, et cetera. Door gericht hypothesen te formuleren en deze te toetsen door een analyse van de resultaten, kan de oorzaak gericht aangepakt worden. De vraag of de oorzaak ligt bij de leerlingen of bij het vak, kan beantwoord worden door te checken of de leerlingen bij alle exacte vakken slecht scoren of alleen bij dat ene vak. En als het aan het vak ligt, kan geanalyseerd worden of het aan de leerlijn ligt of aan de didactiek van de docent, bijvoorbeeld door de resultaten van de verschillende docenten met elkaar te vergelijken. Zo kan de school de juiste verbeteracties nemen en kunnen 'mythes' en (voor)oordelen ontkracht worden.

NAAR EEN OPBRENGSTGERICHTE CULTUUR

Opbrengstgericht werken kan alleen optimaal functioneren als de cultuur in de school zich kenmerkt door twee belangrijke

Sturingselementen per indicator

Sturingselementen rendement onderbouw

- Basisschooladviezen (ook analyses & 'creatieve oplossingen')
- Plaatsing
- Determinatie
- Zittenblijven
- Cito-toetsen
- PTO-toetsen
- Kwaliteit onderwijsproces
- Kwaliteit docenten
- Landelijke diagnostische toets eind onderbouw

Sturingselementen rendement bovenbouw

- Plaatsing
- Determinatie
- Zittenblijven
- Slagingspercentage
- Zak/slaagregeling
- Examenprogramma's
- Kwaliteit schoolexamens
- Kwaliteit docenten

Sturingselementen SE-CE

- Determinatie
- Zittenblijven
- Zak/slaagregeling
- Examenprogramma's/curriculum
- Kwaliteit schoolexamens
- Kwaliteit onderwijsproces
- Kwaliteit docenten

Sturingselementen CE-cijfers

- Determinatie
- Zittenblijven
- Zak/slaagregeling
- Examenprogramma's/curriculum
- Kwaliteit schoolexamens
- Kwaliteit onderwijsproces
- Kwaliteit docenten

eigenschappen. Ten eerste is een cultuur nodig waarin iedereen hoge verwachtingen heeft ten aanzien van de prestaties van alle leerlingen, waarin structureel aandacht is voor het meten en analyseren van de prestaties van de school als geheel en waarin de prestaties gebruikt worden voor het verbeteren van het onderwijs. Ten tweede is belangrijk dat er een open en veilige cultuur is waarin reflectie, het geven van feedback en het elkaar aanspreken op prestaties een belangrijke rol speelt. Het is aan de schoolleiding om beide aspecten van de opbrengstgerichte cultuur te realiseren. Een procesmatige aanpak aan de hand van vier stappen kan de schoolleiding daarin ondersteunen.

Stap 1: Docenten mee laten denken

Volgens Marzano betrekken goede schoolleiders (die hoge resultaten bereiken) de docenten bij het gezamenlijk vaststellen van de 'niet-onderhandelbare' doelen. Hierbij is sprake van een 'afgebakende autonomie'; docenten krijgen alle ruimte om autonoom voor de klas te staan, binnen de gezamenlijk afgesproken kaders, waardoor iedereen gestimuleerd wordt om de verantwoordelijkheid te dragen voor het succes van de school. Het realiseren van die 'afgebakende autonomie' kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door docenten de ruimte te geven om opbrengstgericht werken zelf vorm te geven in de klas en in de sectie en zo het eigenaarschap bij de docenten te ontwikkelen. En door als schoolleiding met concrete voorbeelden te laten zien waarom opbrengstgericht werken werkt, wat het nut er van is in de dagelijkse lespraktijk. Ook het actief communiceren van de informatie die op schoolniveau binnenkomt (bijvoorbeeld de opbrengstenkaarten van de Onderwijsinspectie) draagt bij aan een grotere betrokkenheid van docenten.

Stap 2: Meer sturen op resultaten

Een planmatige aanpak, bijvoorbeeld door het volgen van de kwaliteitscyclus, is een belangrijk instrument om meer resultaatgericht te sturen. Een vaste cyclus voor opbrengstgericht werken met structurele momenten voor evaluatie en overleg biedt houvast en zorgt er bovendien voor dat het minder afhankelijk is van individuele initiatieven. Om het planmatig werken te stimuleren, is een meer werkgerichte cultuur nodig waarin hogere eisen worden gesteld en waarin iedereen – docenten, leerlingen en de leidinggevenden – zich houdt aan de gemaakte afspraken. Als de resultaten op school goed zijn, is het voor de schoolleiding soms lastig om het team te motiveren meer opbrengstgericht te gaan werken. Een interessante invalshoek kan dan zijn het bespreken van de te verwachten resultaten, bijvoorbeeld: welk toetsresultaat accepteer je, wanneer ben je tevreden? Wat ook kan helpen om opbrengstgericht werken meer tastbaar te maken, is het te koppelen aan handelingsgericht werken: waar is voor deze leerling winst te behalen als je kijkt naar de huidige en de mogelijke leerweg en hoe kunnen we dat in de klas realiseren? Daarnaast kan de schoolleiding sturen op het meer resultaatgericht vergaderen, bijvoorbeeld door in de rapportvergaderingen de focus meer te leggen op de feitelijke prestaties van de leerling.

Stap 3: Samenwerking en afstemming organiseren

De meest effectieve manier om docenten te stimuleren om elkaars cijfers samen te bespreken, is door meer verantwoordelijkheid bij de vaksecties te leggen en docenten samen verantwoordelijk te maken voor de doorlopende leerlijn. De schoolleiding geeft de vaksecties de opdracht om hun afspraken uit te werken in een jaarlijks vakwerkplan. De vaksectie voert vervolgens periodiek inhoudelijk overleg over het niveau van de lesstof, de methoden, de ontwikkeling van toetsen en de resultaten. Door discussies hierover krijgen de docenten kennis van de tussen- en einddoelen, van hun eigen plek in de leerlijn en houden ze allemaal dezelfde hoge doelen aan. Daardoor draagt het ook bij aan een betere afstemming en overdracht tussen de onderbouw en de bovenbouw. Voor het succes van de samenwerking is het wel van belang dat docenten niet het gevoel krijgen dat ze de doelen vervolgens zelf (alleen) in hun klas moeten realiseren. Samenwerking stopt niet bij het gezamenlijke overleg, maar leidt tot een gezamenlijke en gedeelde verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de opbrengsten in de klas.

Stap 4: Openheid en feedback stimuleren

De laatste stap in het realiseren van een opbrengstgerichte cultuur is het stimuleren van openheid over elkaars resultaten en het geven van feedback. De schoolleiding speelt een sleutelrol bij het bespreekbaar maken van de resultaten van het onderwijs. Zij heeft de taak om een veilige en open aanspreekcultuur te creëren, waarin het ook echt gestimuleerd en gewaardeerd wordt om elkaar feedback te geven. Hiervoor is een sfeer van onderling vertrouwen nodig en ondersteuning bij het aanleren van de meer technische reflectie- en feedbackvaardigheden.

Een planmatige aanpak tezamen met de stappen die moeten leiden naar een meer opbrengstgerichte cultuur, zijn voorwaarden voor de schoolleider om opbrengstgericht werken binnen de school vaste vorm te geven.

Tips meer opbrengstgericht sturen

Hieronder volgt een bloemlezing van de vele tips die bij kunnen dragen aan het versterken van het opbrengstgerichte vakmanschap van de schoolleiding. Een volledig overzicht van alle tips en instrumenten en voorbeelden om met deze tips aan de slag te gaan, is te vinden in de brochure *'Samen opbrengstgericht werken = vakmanschap versterken!'*.

- Meet wat je belangrijk vindt, ga niet alles belangrijk vinden wat je kunt meten! Verzamel geen cijfers als je niet weet wat je er mee gaat doen, anders verhef je het middel tot doel.
- Weet waarop je kunt sturen, wat je 'stuurknoppen' zijn om de resultaten gericht aan te pakken en waar je de informatie kunt vinden die je nodig hebt om je doelen te realiseren.
- Kijk verder dan de indicatoren van de inspectie: maak zelf voorspelende analyses zodat je tijdig kunt bijsturen! En doe dat systematisch op basis van meerdere jaren, bijvoorbeeld door een trendanalyse te maken over drie jaar.
- Neem *evidence informed* beslissingen op basis van de feiten: gebruik de resultaten (zowel recente als die van voorgaande jaren) voor het nemen van gefundeerde beslissingen en volg hiervoor het stramien van hypothese-analyse-aanpak.
- Werk aan het eigenaarschap van de docenten door samen heldere resultaatafspraken te maken op basis van de gezamenlijk vastgestelde 'niet-onderhandelbare' doelen en ga daar ook tussentijds op monitoren.
- Zorg voor een planmatige aansturing van opbrengstgericht werken door de activiteiten op vaste tijdstippen in het schooljaar in te plannen. Een opbrengstgericht werken kalender kan de schoolleiding hierbij ondersteunen.
- Leg de verantwoordelijkheid voor de doorlopende leerlijn bij de vaksecties en stimuleer docenten om elkaars resultaten samen te bespreken en samen tot verbeteracties te komen.

Dit artikel kwam mede tot stand op basis van de bevindingen uit de pilot opbrengstgericht werken van de AOC Raad.

Noten

- 1 'Werken aan opbrengsten. Kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de Onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters voor Verantwoording.' VO Raad/AOC Raad, oktober 2011.
- 2 'Wat werkt op school?' Marzano, 2007; 'Wat werkt: bovenscholers leiderschap. Opbrengstgericht besturen.', Marzano & Waters, 2009 (Nederlandse vertaling 2012, Bazalt).
- 3 In het boekje 'Opbrengstgericht werken in het vmbo-groen: 3x3=10!' van de AOC Raad worden zes bouwstenen van OGW beschreven. Deze bieden de schoolleiding houvast bij het 'afvinken' van alle onderdelen waarop gezamenlijk afspraken gemaakt moeten worden als het gaat om het plannen van OGW.
- 4 AOC Raad, mei 2012. Ook te downloaden via de website.
- 5 Zie voor een voorbeeld van de OGW-kalender de website van de AOC Raad.

JULIETTE VERMAAS IS ZELFSTANDIG ONDERWIJSADVISEUR (PENNA ONDERWIJSADVISEURS) EN IS DE PROJECTCOÖRDINATOR VAN HET DRIEJARIGE AOC-PROJECT DAT ZICH RICHT OP DE KWALITEITSVERBETERING IN HET VMBO-GROEN.

Wegwijs in cijferland

Hoe kom je aan goede informatie over de resultaten van het onderwijs en de bedrijfsvoering van jouw school in vergelijking met andere scholen? Zeker nu de site ‘Onderwijs in cijfers’ definitief uit de lucht is. In plaats van deze kant en klare informatie biedt DUO¹ online toegang tot een grote hoeveelheid onderwijsdata.

DOOR JAN LOOISE

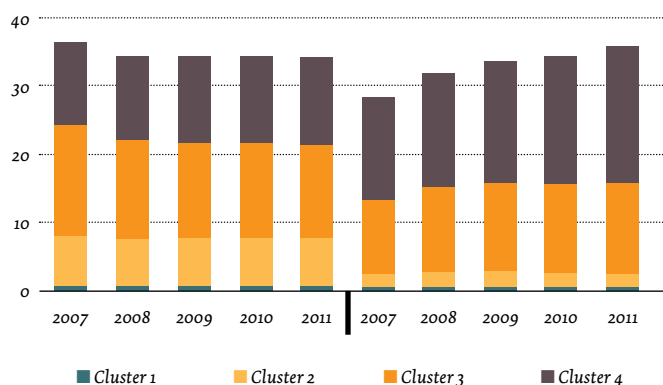
Het onderwijsveld heeft met steun van OCW zelf initiatief genomen om actuele en vergelijkbare verantwoordingsinformatie te ontwikkelen. Het voortgezet onderwijs is redelijk content met de ‘vensters voor verantwoording’ al doen nog niet alle scholen volledig mee. Maar het primair onderwijs moet tot 2015 wachten op de uitrol van ‘vensters primair onderwijs’.

Welke andere bronnen zijn er en bieden die uitkomst? Voor een schoolleider, bestuurder of controller in het primair onderwijs zijn vier belangrijke statistische bronnen beschikbaar: Kerncijfers (OCW), Trends in beeld (OCW), Jaarboek Onderwijs in Cijfers (CBS) en Education at a glance (OESO). Het gaat om behoorlijk dikke boekwerken die als pdf gedownload kunnen worden of op papier besteld. Helaas betreft het voornamelijk ontwikkelingen en indicatoren op een hoger aggregatieniveau dan een school of bestuur en zijn veel data van voor 2011. We lopen de vier publicaties door op thematieken bruikbaarheid en laten enkele voorbeelden zien van tabellen en grafieken.

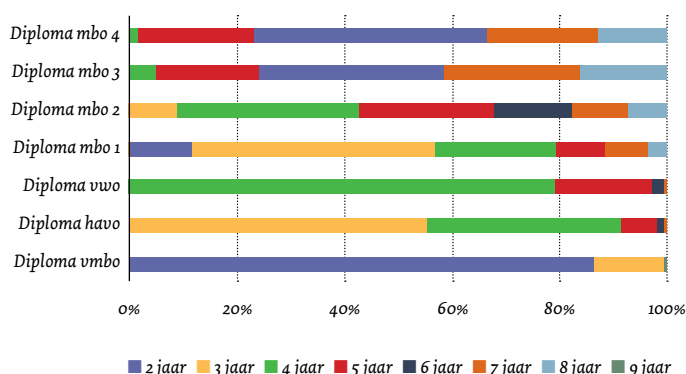
KERNCIJFERS

OCW publiceert ieder jaar in mei vanwege de zogenaamde verantwoordingsdag de bundel Kerncijfers. In de versie 2012 zijn per onderwijssector over de periode 2007-2011 landelijke gegevens te vinden over deelnemers, onderwijsresultaten, personeel en financiële uitgaven. Ook zijn gegevens over het groene onderwijs opgenomen.

De uitgave bevat interessante gegevens over thema's als Voortijdig schoolverlaters, Passend onderwijs (grafiek 1) en Analyses van schoolloopbanen (zie grafiek 2).



Grafiek 1. Ontwikkeling aantal leerlingen in SO en VSO (x 1000)

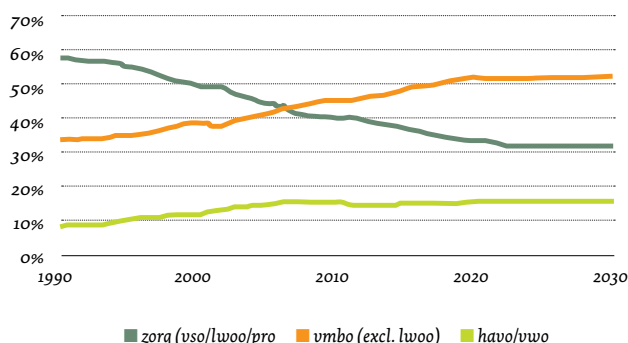


Grafiek 2. Percentage verblijfsjaren voor cohort VO 3 naar hoogst behaalde kwalificatie (2003-2011)

Kerncijfers is een zeer verzorgde publicatie met behoorlijk actuele data over beleidsthema's vervat in duidelijke tabellen en uitgaande grafieken. Deze zijn met enige handigheid (en programma Paint) te kopiëren, bijvoorbeeld als landelijke benchmark voor een eigen jaarverslag of in een presentatie voor een studiedag.

TRENDS IN BEELD

Dit fraaie boekwerkje verschijnt jaarlijks tegelijk met de onderwijsbegroting in september. De publicatie bevat vooral niet-financiële beleidsinformatie ter onderbouwing van de ocw-begroting. De nadruk ligt op de inrichting en toegankelijkheid van het onderwijsbestel nu en in de toekomst (grafiek 3) en op de prestaties in termen van kwalificatie- en socialisatiefunctie van het onderwijs. Deze indeling vinden we ook terug op de gelijknamige website². Deze heeft als voordeel dat grafieken en tabellen zijn te downloaden en u kunt tabellen in excel zelf bewerken.



Grafiek 3. Procentuele onderwijsdeelname VO derde leerjaar 1990-2013

Trends in beeld bevat interessante kengetallen voor onderwijsmanagers en bestuurders; zij het op landelijk niveau en in vergelijking met andere EU of OESO landen. Bovendien schrijven de opstellers korte analyses bij de tabellen en grafieken. Bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling van de leerling/leraar ratio." De tabel laat de ontwikkeling van aantallen leerlingen per leraar zien (niet de klassengroote!). De leerlingenaantallen zijn toegenomen in alle onderwijssectoren. Hiertegenover staat dat ook het aantal leerkrachten is toegenomen. In het primair onderwijs was de personeelstoename groter dan de toename van het aantal leerlingen, vooral in de periode tussen 2000 en 2002. In bve en hbo heeft de toename van het aantal leraren de groei van de studenten gevolgd. In het wo is het aantal docenten achtergebleven bij de groei van het aantal studenten."

De site www.trendsinebeeld.minocw.nl biedt ook een geografische weergave van onderwijsindicatoren, waardoor in een oogopslag zichtbaar is hoe onderwijsindicatoren regionaal en zelfs plaatselijk scoren. Zo zijn de verschillende demografische ontwikkelingen per gemeente te zien voor de leeftijdsgroepen in het basis- en voortgezet onderwijs. (grafiek 4). Handig voor uw strategisch beleidsplan of bij de voorbereiding op krimp.

JAARBOEK ONDERWIJS IN CIJFERS 2011

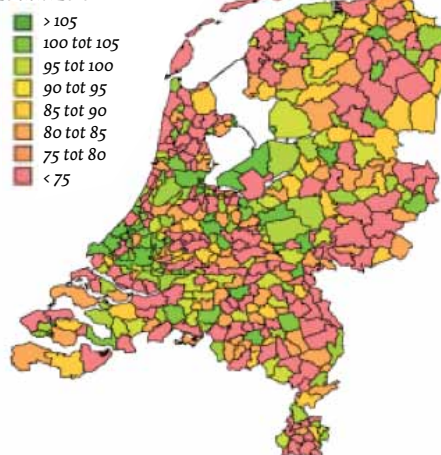
Het CBS presenteert onder deze naam ieder jaar de meest actuele informatie over het onderwijs. Het jaarboek bestaat uit een aantal vaste hoofdstukken zoals kerncijfers per onderwijssoort, leerlingstromen, voortijdig schoolverlaten en uitgaven voor

Tabel 1. Leerling/leraar ratio naar onderwijssoort

	2000	2005	2010	2011
Po	14,9	12,7	12,4	12,8
Vo	11,0	10,9	10,3	10,8
Bve	12,7	12,4	12,8	12,9
Hbo	23,6	25,7	23,5	
Wo	7,8	9,8	10,4	

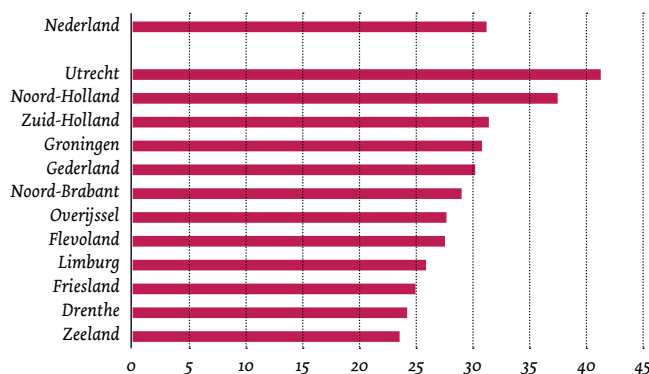
Bron: Trends in beeld OCW/DUO

4-11 jarigen
index 2020 t.o.v. 2010



Grafiek 4. Ontwikkeling bevolking 4-11 jr tussen 2010 en 2020

onderwijs. In iedere versie worden ook thema's uitgelicht; in 2011 bijvoorbeeld de totale overheidsuitgaven per diploma en regionale verschillen in het onderwijsniveau van de bevolking (Grafiek 5).



Grafiek 5. Provinciale verschillen in opleidingsniveau 25-64 jarigen (2010)

Het Jaarboek is verrijkt met grafieken en tabellen die inzicht geven in het gebruikte cijfermateriaal, maar moeilijk te kopiëren zijn: alleen via Paint en dus niet te bewerken.

U kunt echter ook zelf tabellen maken met cbs gegevens bijvoorbeeld over de bevolkingsdaling per gemeente. U gebruikt dan CBS Statline via <http://statline.cbs.nl/statweb>.

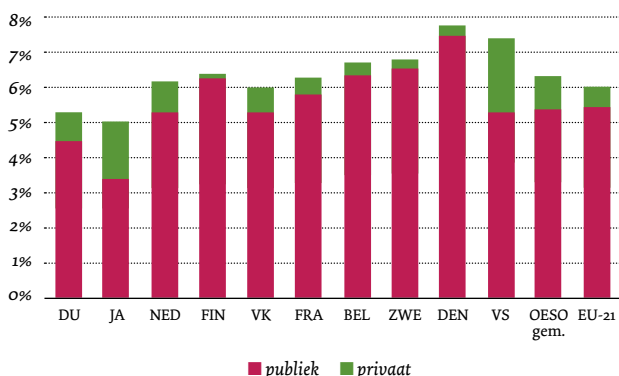
Het Jaarboek bevat - evenals Trends in beeld - een internationale vergelijking van Nederlandse onderwijsprestaties (Pisa) en uitgaven in internationaal perspectief (% BBP). Zij maken mooie weergaven van de data die de OESO verzamelt en publiceert.

EDUCATION AT A GLANCE (EAG) 2012

Onder deze titel brengt de OESO brengt jaarlijks een vuistdikke publicatie uit met vele indicatoren op het gebied van onderwijs. Op basis van de ruim 150 tabellen biedt dit rapport een brede internationale vergelijking van het Nederlandse onderwijs voor wat betreft de kwaliteit, de onderwijsdeelname, de organisatie en de financiën. Hiervoor worden de Nederlandse prestaties in eerste instantie vergeleken met dat van landen met een vergelijkbaar welvaartsniveau en vergelijkbare cultuur. Maar ook zijn de twee rijkste OESO (VS en Japan) in de vergelijking opgenomen. De publicatie kent vier hoofdthema's: de opbrengst van het onderwijssysteem, de financiële en personele investeringen, de toegankelijkheid en participatie en de leeromgeving en organisatie van scholen.

Het rapport en de tabellen zijn minder makkelijk te lezen dan de 'vertaling' in de publicaties van OCW.

U zult het rapport kennen vanwege de vergelijking van Nederlandse onderwijsuitgaven ten opzichte van andere OESO landen; dit percentage wordt in de politieke arena veelvuldig gebruikt. Maar de cijfers uit het laatste EAG rapport nopen tot een genuanceerd oordeel over de OESO-norm. De publieke uitgaven aan onderwijs uitgedrukt in het Bruto Binnenlands Produkt (BBP) zijn in Nederland met 5,9 procent weliswaar iets hoger dan het OESO-gemiddelde van 5,7 procent. Het betreft hier de publieke uitgaven aan onderwijsinstellingen en huishoudens, dus inclusief studiefinanciering (zie grafiek 6).



Grafiek 6. Uitgaven aan onderwijsinstellingen als percentage van het bbp (naar publiek en privaat 2009)

Bron: EAG 2012, B2.3

Maar nemen we de directe publieke en private uitgaven aan onderwijsinstellingen als percentage van het bbp, dan liggen die in Nederland met 6,2 % net onder het OESO-gemiddelde van 6,3 %. Tabel 2 laat dat zien.

Terug bij Kerncijfers OCW vinden we hoe de onderwijsuitgaven van OCW per leerling zich per sector ontwikkelen. Een eenvoudig indexcijfer laat stijgende uitgaven zien in po en vo tussen 2000 en 2011 (zie tabel 3).

Tabel 2. Uitgaven aan onderwijsinstellingen als percentage van het bbp naar publiek en privaat (2009)

	Publiek	Privaat	Totaal
DUI	4,5%	0,8%	5,3%
JAP	3,4%	1,6%	5,0%
NED	5,3%	0,9%	6,2%
FIN	6,3%	0,1%	6,4%
VK	5,3%	0,7%	6,0%
FRA	5,8%	0,5%	6,3%
BEL	6,4%	0,3%	6,7%
ZWE	6,6%	0,2%	6,8%
DEN	7,5%	0,3%	7,8%
VS	5,3%	2,1%	7,4%
OESO gem.	5,4%	0,9%	6,3%
EU-21	5,5%	0,5%	6,0%

Bron: EAG 2012, B2.3

Tabel 3. OCW uitgaven (€) per deelnemer in prijzen 2011

Soort	2000	2005	2011	2000-2011 index
Po	4.255	5.083	5.820	137
Vo	6.121	6.629	7.460	122
Mbo	5.685	6.121	6.670	117
Hbo	5.573	5.840	6.100	109
Wo	6.021	5.991	6.100	101

Bron: OCW, Kerncijfers 2007-2011, index toegevoegd

CONCLUSIES

Met het verdwijnen van Onderwijs in cijfers is een leemte ontstaan aan basale informatie op school- en bestuursniveau over leerlingen, personeel en financiën. De databank die Duo nu openstelt biedt onvoldoende hapbare beleidsgegevens. Vensters voor verantwoording vormt voor de sector VO een redelijk alternatief, zeker als het om gebruikersvriendelijke verantwoordingsinformatie gaat. Maar voor het primair onderwijs is de brede uitrol van 'vensters po' pas voorzien in 2015. OCW biedt met de publicaties Kerncijfers en Trends in beeld wel fraai vormgegeven informatie over relevante beleidsthema's in het onderwijs. Maar de focus van OCW is (inter)nationaler dan van een schoolbestuur. Beide publicaties besteden via fraaie spinneweb grafieken ook aandacht aan onderwijsindicatoren uit Education at a glance. Deze OESO publicatie is meer voor politici, belangengedienten en onderzoekers geschikt. Als u als schoolleider of bestuurder vergelijkingsgegevens over het onderwijssysteem, de leerlingen, het personeel en de financiën zoekt, kunt u het beste slagen in Jaarboek onderwijs (CBS). Bovendien kunt u - na enige oefening wellicht - via cbs statline op digitale wijze uw eigen onderwijs in cijfers samenstellen. Veel succes!

JAN LOOISE IS ALS SENIOR ADVISEUR WERKZAAM BIJ INFINITE FINANCIËEL B.V.
INFINITE IS GESPECIALISEERD IN HET ADVISEREN OVER FINANCIËLE EN BEDRIJFSVOERINGSVRAAGSTUKKEN IN HET ONDERWIJS;
WWW.INFINITEBV.NL.)


$$\text{Waarde diploma} = (KO + KE)^2$$



PARTNER IN EXAMINERING?

De waarde van een diploma? Dat is een optelsom van de kwaliteit van de opleiding (KO) en van examinering (KE). Als dat beide op orde is: winst in het kwadraat! Dan geniet u het vertrouwen van studenten én werkgevers. Investerings in de kwaliteit van examens, processen en personeel werpen snel vruchten af. De Associatie is graag uw partner in examinering en onderwijskundig advies. Of het nu gaat om toetstechnisch advies, toetsontwikkeling, logistiek, correctie of deskundigheidsbevordering. Wij leveren vertrouwen. Nu en in de toekomst. WWW.ASSOCIATIE.NL



Raet
hoofdsponsor
van de NVP
NVP

Kwaliteitsverbetering van onderwijs door maakbare HR?

Kwaliteitsverbetering van onderwijs begint bij hoge professionaliteit van docenten. Dat vraagt om meetbaar en voorspelbaar HR-beleid. Voor inzicht in de ontwikkeling van de juiste competenties van personeel kiezen HR-managers in het onderwijs voor een bedrijfskundige HR-oplossing van Raet. Kijk op raet.nl/onderwijs

Van HR-beleid naar de dagelijkse praktijk met webportal Raet Online. Als grootste IT-dienstverlener op het gebied van innovatieve HR- en payrolloplossingen maken we e-HRM mogelijk door HR-processen te optimaliseren en informatie online toegankelijk te maken.

Raet
Verder in HR



Onlangs vond de tweede editie van de conferentie Making Shift Happen plaats. Naast management, besturen en experts was er ook dit keer een grote groep docenten aanwezig.

DOOR OLAF MCDANIEL EN RENÉ IMMERS

De titel van de conferentie is niet toevallig gekozen. Het gaat de komende jaren er vooral om in ons land drie belangrijke ontwikkelingen stevig beet te pakken: het versterken van de professionaliteit van leraren, het versterken van de professionaliteit van het management en het daarmee versterken van de prestaties van het onderwijsbestel. Om de 'shift' op deze drie thema's te kunnen maken, is het nodig om in de huidige wijze van denken in en over het onderwijs een aantal stevige slagen te maken en op zoek te gaan naar nieuwe antwoorden. Daar was de focus van deze conferentie op gericht. Het plenaire programma was op deze drie samenhangende ontwikkelingen afgestemd. Het eerste thema luidde: hoe doet ons onderwijs het internationaal gezien? Het antwoord op deze vraag werd gegeven door Andreas Schleicher, topadviseur van de secretaris-generaal van de OECD. We doen het niet slecht, maar we gaan niet echt vooruit (eerder langzaam achteruit) terwijl het de ambitie is om tot de top 5 landen in het onderwijs te horen. Die ambitie lijkt wat ver weg. Ondanks extra investeringen de afgelopen jaren, zakt Nederland langzaam in onderwijsprestaties. De rode draad van de

oplossingsrichtingen is het structureel en duurzaam verhogen van de kwaliteit van de docenten. Maar ook het management, de politiek en toezichtsystemen en de publieke verantwoording bleken onderwerpen die in ons land niet optimaal geschakeld staan en niet permanent zijn gericht op duurzaam succes. Hoogleraar Jeroen Smit, bekend van zijn boek over de ondergang van ABN-AMRO, belichtte het tweede thema. Zijn boodschap: leiderschap is veelal een beroep voor blanke mannen op gevorderde leeftijd die denken dat luisteren gelijk staat aan vijf minuten je mond houden. Hij fileerde de zwakke plekken van het management in de private sector en in het onderwijs. Onderwijs is een publieke zaak waarvan de waarde wordt uitgedrukt in prestaties van leerlingen in plaats van in bonussen. De rode draad was het verhogen van de prestaties van het Nederlandse onderwijs. Want ondanks de extra investeringen van de afgelopen jaren, gaan we niet vooruit. Maar hoe dan wel voortgang boeken? In een duo-optreden van Andy Hargreaves en Michael Fullan kwam het antwoord: we beschouwen de docenten onvoldoende als ons *professional capital*. Het duo gaf op scherpe wijze weer waar we tekort

schieten. *Teaching like a professional* vereist een grote mate van bekwaamheid, persoonlijke betrokkenheid, continue leren, collegiale feedback, evidence based werken en gericht streven naar verbetering. Maar vooral ook: "*teaching like a pro (like in sports) is a collective and transparent responsibility*". Het vak van docent is complex en het duurt, net als bij andere top beroepen, zeker 10.000 uur uitvoering voordat men de kneepjes onder de knie heeft. En in die uren moet scherp worden gereflecteerd en voorturend worden bijgeleerd. Permanente educatie is de brandstof voor vooruitgang.

De ambitie om tot de top 5 van de wereld te willen behoren is wederom uitgangspunt van het regeerakkoord en de verbetering van de kwaliteit van leraren en schoolleiders staat ook in de maatregelen centraal. Als we het aan de drie *keynote*-sprekers van Making Shift Happen II zouden voorleggen, had het allemaal wel wat radicaler gemogen, maar de goede richting is er. Op naar Making Shift Happen III!

OLAF MCDANIEL MANAGING PARTNER
CBE EN RENÉ IMMERS SENIOR
ADVISEUR CBEPO.NL

Onze school is excellent!

In het voorjaar van 2012 heeft minister van Bijsterveld aangekondigd dat zij excellente scholen gaat erkennen en waarderen voor hun goede werk. Hiervoor heeft zij een jury aangesteld die in de komende jaren scholen uit het primair en voortgezet onderwijs aan de minister gaat voordragen voor het predicaat Excellente School. Deze acties zijn een uitwerking van een van de onderdelen uit het actieplan Basis voor Presteren (voor po) en Beter Presteren (voor vo).

DOOR ANNEKE VAN DER LINDE

Verhogen van de prestaties van leerlingen, verbetering van de onderwijskwaliteit en vergroting van de kwaliteit van leraren en schoolleiders: dat is de inzet van de actieplannen *Basis voor Presteren* en *Beter Presteren*. En natuurlijk betekent dat zorg voor scholen die tekort schieten in kwaliteit. Er wordt veel aandacht besteed aan scholen met het predicaat Zwak of Zeer Zwak. Maar dat zijn er niet zo veel, gelukkig. Ongeveer 90- 95 procent van de scholen heeft de kwaliteit op orde en valt onder een 'basisarrangement' van de onderwijsinspectie. Voor deze scholen is het heel plezierig dat er ook een mogelijkheid is om in positieve zin op te vallen. Je kunt je kwaliteit voldoende op orde hebben, maar je kunt dit ook heel goed op orde hebben. Voor die scholen is er de mogelijkheid om aanspraak te maken op het predicaat excellente scholen.

In het voorjaar is een jury van start te gaan om criteria te ontwikkelen voor het predicaat excellent, om scholen uit te nodigen zich te melden en vervolgens deze scholen te toetsen aan de criteria. De jury werkt onder voorzitter Fons van Wieringen, de oud-voorzitter van de Onderwijsraad.

CRITERIA

De selectie gebeurt op basis van criteria die samen met het onderwijsveld zijn opgesteld. Het gaat daarbij om zeer goede resultaten, niet alleen op de kernvakken maar op een breder geheel. Verder kijkt de jury naar de toename van vaardigheden of kennis van leerlingen op een school (leerwinst) en welke

bijdrage de school daaraan levert. Daarnaast spelen de omstandigheden waaronder een school werkt een belangrijke rol. Die omstandigheden zijn van belang voor de keuzen die de school maakt bij de inrichting van het onderwijsproces en de resultaten die worden bereikt.

Ook is de wijze waarop een school zich onderscheidt op een specifiek onderwijsgebied een belangrijk criterium, zoals de aandacht voor leerlingen die het erg goed doen, voor leerlingen die extra ondersteuning in de klas nodig hebben en de vormende taak van een school.

Een school die in aanmerking wil komen voor het predicaat excellente school heeft een heldere visie op onderwijs en een goed zelflerend vermogen.

In juni en juli van dit jaar hebben scholen zich kunnen aanmelden voor het predicaat excellente school. Er hebben zich 107 basisscholen en 57 scholen voor voortgezet onderwijs gemeld. Aan de scholen werd gevraagd eerst een beknopte zelfevaluatie aan te leveren. Vervolgens hebben de scholen zich na de zomervakantie voor de jury moeten presenteren en in deze maanden volgen schoolbezoeken. Dan gaat de jury op bezoek bij de scholen om hun aanpak in de praktijk te kunnen bekijken.

AANMELDING

Een van de scholen die zich heeft gemeld is De Crijnsschool, een basisschool met bijna 200 leerlingen in Nuenen en een van de scholen van Stichting De Eenbes. De school heeft haar aanmel-

ding verwerkt in een boekje waarin kinderen, ouders, leerkrachten en externen aangeven waarom zij van mening zijn dat De Crijnsschool een excellente school is. De citaten in de kadertjes bij dit artikel zijn van De Crijnsschool afkomstig. Daarnaast gaat de school in het boekje in op de toetsresultaten en uitstroom van de leerlingen, op het personeelsbeleid, de leerlingentevredenheid, de ouderbetrokkenheid en de uitwerking van Passend Onderwijs op de school. Over de accenten binnen het onderwijsproces geeft de school (onder andere) aan: “Wij willen dat onze leerlingen veel, veelzijdig en met veel plezier kunnen leren! Opbrengstgericht werken sluit vooral aan bij ‘veel leren’. Afwisseling van effectieve werkvormen sluit aan bij ‘veel’, ‘veelzijdig’ én ‘leren met veel plezier’. Een gedifferentieerd aanbod draagt ook bij aan ‘veel, veelzijdig en met veel plezier leren’. Een doorgaande lijn van afspraken en structuren door de school bieden daarnaast rust en houvast aan kinderen en collega’s en vormen een stabiele basis om leergierig en in ontwikkeling te kunnen blijven.

De resultaten zijn grotendeels het gevolg van de manier waarop we werken. We zijn er van overtuigd dat de afwisseling van effectieve werkvormen een belangrijke bijdrage leveren aan de opbrengsten en het plezier waarmee deze gehaald worden.”

De directeur van de school, Monique van Ekert, heeft eerst wel even getwijfeld of de school mee moest doen aan deze oproep voor excellente scholen. Er werd een heleboel papierwerk gevraagd. Toch heeft de school zich kandidaat gesteld. “Ik vond eigenlijk ook wel dat ons team het verdient dat de school het predicaat excellent krijgt. Zij hebben zich in de afgelopen jaren zo enorm voor de school ingezet. Het zou echt een kroon op hun



werk zijn. En bovendien vind ik dat onze school echt een heel goede school is. Als ik om mij heen kijk dan kan ik niet anders dan denken dat als er excellente scholen in Nederland zijn, wij daar bij horen.”

PRESENTATIE EN SCHOOLBEZOEK

De school werd in september uitgenodigd om een presentatie te verzorgen voor de jury. In de presentatie moest de school de aanmelding ‘kracht bij zetten’. Monique van Ekert: “We hebben er wel even over nagedacht hoe we dat moesten doen, die presentatie. Niet de zoveelste powerpointpresentatie, dachten we. In onze school besteden we veel aandacht aan de driehoek school-

De kinderen van De Crijnsschool

Ik vind de Crijnsschool een excellente basisschool...

...omdat we veel activiteiten hebben zoals toneel. We gaan ook best vaak op excursie, hebben een moestuin waar we bijna iedere maandag naar toe gaan. We hebben leuke leermethodes zoals: mix en koppel en dubbelrij. En we hebben de beste meesters en juffen en een super goede directrice die over alles nadenkt. We hebben een kinderideeënbus: daar mag je een briefje in doen waar iets op staat hoe je de school kan verbeteren.

Maud, groep 6

...omdat ik door mijn ‘rugzaktijd’ een betere concentratie heb gekregen, beter heb leren plannen, zelfstandiger ben geworden en beter kan samenwerken. Dat komt omdat ik heb geleerd andere kinderen en mijzelf beter te begrijpen.

Victor, groep 8

...omdat we een super leesschool én een goede rekenschool zijn. We leren mooi schrijven en we hebben goede regels. We leren veel over de thema’s, ook Engels. Er wordt veel georganiseerd, bijvoorbeeld de kindervergadering en vieringen, de kindermarkt enz.

Sanne en Jules, groep 5

De ouders van De Crijnsschool

Ik vind de Crijnsschool een excellente basisschool...

...omdat onze zoon heerlijk in zijn vel zit, graag naar school gaat en een goed niveau heeft bereikt. Ook onze dochter heeft haar prestaties verbeterd. Na anderhalf jaar kunnen we concluderen dat het effect van onze verhuizing niet 100%, maar 200% is. We hebben maar één verwijt gehad van onze kinderen: waarom zijn we niet eerder naar deze school gegaan? In de top 3 van de kinderen staat de Crijnsschool op 1. Een groter compliment kan een school niet krijgen, kinderen die zeer duidelijk het gevoel en resultaat verwoorden en praten als ambassadeurs. De school is: vernieuwend, duidelijk, positief, aandachtig, attent, creatief, voortdurend in beweging en enthousiast. Voor ons ‘een kleine school met een heel groot hart’!

Gaby Peters en Henriette de Haas

...omdat het een sociale school is met korte lijnen tussen ouders, team en anderen. Onze kinderen hebben een hele tijd geleden op school gezeten en een fijne tijd gehad. Intussen blijft de school zich ontwikkelen om kinderen steeds nieuwe kansen te bieden die bij deze tijd en de toekomst passen.

Een tevreden ouder van oud-leerlingen/overblijfmoeder

...omdat onderwijskwaliteit en goede resultaten hoog in het vaandel staan, evenals leren met plezier. De keuzes die de school maakt voor vernieuwingen worden hierop steeds gebaseerd en dit wordt goed gecommuniceerd.

Fam. Van Rooij

ouders-leerlingen. We hebben daarom aan de ouders en de kinderen gevraagd wat zij van de school vonden en vinden. Daar hebben we een boekje van gemaakt: *Inspecteur J. Crijnsschool, 2012, kandidaat Excellente Basis-school*. In het boekje zijn de ouders en kinderen aan het woord, maar ook onze leerkrachten, de bestuurder en externe partijen. Vervolgens hebben we ook aan drie ouders en drie kinderen gevraagd om mee te gaan naar de presentatie. We waren met een hele groep, de jury werd er wat door overdonderd. Er moesten stoelen bijgehaald worden om ons met z'n allen een plekje te geven. Wij, onze intern begeleider en ik, hebben eerst over de school verteld en vervolgens de ouders en de kinderen. De jury stelde ons vragen en aan het eind van deze sessie hebben we het boekje over de school aangeboden."

Het schoolbezoek van de jury aan de school volgde eind oktober. Er kwamen andere juryleden dan bij de presentatie, maar de school merkte al snel dat de juryleden goed op de hoogte waren. Ze waren goed ingelezen en wisten wat er bij de presentatie aan bod was gekomen. De juryleden hadden gesprekken met de directeur en de intern begeleider en met de bestuurders. Ze maakten een rondje door de school en spraken met leerkrachten en leerlingen. Aan het eind van de dag heeft de jury een terugkoppeling gegeven van haar bevindingen, de school ontvangt hier binnenkort nog een verslag over. Het verslag gaat naar de bespreking van de jury, waar bepaald wordt of de school al dan niet het predicaat excellent gaat ontvangen.

HET VERVOLG

De jury zal de schoolbezoeken aan alle scholen rond eind november hebben afgerond. Vervolgens draagt zij de scholen voor aan de minister van onderwijs die naar het oordeel van de jury het predicaat excellente school kunnen krijgen. De verwachting is dat de eerste predi-caten eind januari aan de scholen worden uitgereikt. Dit jaar hebben alleen scholen voor regulier basis-onderwijs, voor vmbo, havo en/of vwo zich kunnen aanmelden voor het predicaat. Scholen voor speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonder-wijs kunnen vanaf volgend jaar meedingen.

Meer informatie over De Crijnsschool is te vinden op www.crijnsschool.nl, over De Eenbes op www.eenbes.nl. Meer informatie over excellente scholen vindt u op www.rijksoverheid.nl/excellente-scholen.

Meer informatie over De Crijnsschool is te vinden op www.crijnsschool.nl, over De Eenbes op www.eenbes.nl. Meer informatie over excellente scholen vindt u op www.rijksoverheid.nl/excellente-scholen.

ANNEKE VAN DER LINDE IS ONDERWIJSADVISEUR EN ALS PARTNER VERBONDEN AAN MAATSCHAP ONDERWIJS. VOOR EEN GROOT DEEL VAN HAAR TIJD IS ZIJ ALS PROJECTLEIDER GOED WORDEN EN GOED BLIJVEN WERKZAAM VOOR DE PO-RAAD.

NOT 2013

Voor en door
het onderwijs

Vijf dagen inspiratie,
de nieuwste trends
en ontwikkelingen.
Mis het niet!



Registreer nu
voor **Gratis**
toegang met
code: 10002574

22-26 januari 2013
Jaarbeurs Utrecht
www.not-online.nl

vnu exhibitions
europe

Consistent beleid voorwaarde voor excellent onderwijs

Van goed naar excellent onderwijs. Dat is de ambitie die het kabinet Rutte II uitspreekt in het regeerakkoord. De maatregelen uit het akkoord – investeringen in docenten en schoolleiders, modernisering van de arbeidsvoorwaarden en onderwijstijd – zijn daarvoor een stap in de goede richting. Maar waakzaamheid blijft geboden. Want de ervaring leert dat de overheid nogal eens zigzagt als het gaat om gemaakte afspraken. Bovendien ligt er nog altijd 190 miljoen aan bezuinigingen uit het Lenteakkoord te wachten.

In het regeerakkoord trekt het kabinet extra geld uit voor professionalisering van docenten en schoolleiders. Daarover wil het met het onderwijsveld afspraken maken. Het laat zien dat Rutte cum suis belang hecht aan het maken van een kwaliteitsslag in het onderwijs. Een investering die zich zeker terugbetaalt. Uit meerdere internationale onderzoeken blijkt namelijk dat het niveau van schoolleiders en docenten de bepalende factoren zijn bij de verbetering van het onderwijs. Hier kunnen we dus een flinke slag slaan.

Een ander positief punt uit het akkoord is de modernisering van de wettelijke onderwijstijdnorm: een ventiel dat scholen lucht geeft maatwerk te bieden aan leerlingen. En hen zo kan stimuleren het optimale uit zichzelf te halen. De hoge urennorm zoals die er nu is, leidt niet per definitie tot een hogere onderwijskwaliteit. Het kabinet wil samen met het veld invulling geven aan die modernisering. Een goede vormgeving daarvan is extra belangrijk, omdat vanaf het schooljaar 2015-2016 ook de maatschappelijke stage wordt geschrapt. De uren die hierdoor vrij komen moeten op een andere manier worden ingevuld.

De investeringen uit het akkoord zijn gekoppeld aan afspraken en de uitwerking daarvan. Dat betekent dat de extra middelen pas beschikbaar komen op het moment dat er een onderwijsakkoord is tussen het Rijk en sectorraden. Een andere voorwaarde is het moderniseren van de arbeidsvoorwaarden, waaronder het afbouwen van de BAPO. Deze wens koesteren wij al langer. Het is echter aan de sociale partners hierover afspraken te maken. Laat ze dat vooral voortvarend doen.

Het regeerakkoord biedt dus genoeg ruimte om concrete afspraken te maken. Maar zoals gezegd: alertheid blijft het parool. Ook voor gemaakte afspraken met politiek Den Haag geldt namelijk dat in het verleden behaalde resultaten geen garantie bieden voor



de toekomst. Dat bewijst het gedraai rondom de kasschuif van 56 miljoen. Die komt in 2013 toch ten laste van de lumpsum, terwijl in de onderwijsbegroting uit september nog stond dat dit niet het geval was. Een flagrant voorbeeld van inconsistentie: tijdens het spel de spelregels wijzigen.

Daar komt nog bij dat er nog altijd 190 miljoen euro aan bezuinigingen klaarliggen voor het onderwijs. Onbestaanbaar gezien de alsmaar verslechterende financiële positie van scholen. Samen met de bijstelling van de kasschuif zal dit hen verder in de financiële problemen brengen. Dat gaat rechtstreeks in tegen het streven naar excellent onderwijs. Die bezuinigingen moeten dus van tafel. Want het heeft natuurlijk weinig zin om met de ene hand te geven en met de andere te nemen.

Een aantal maatregelen uit het regeerakkoord moet nog verder worden uitgewerkt. De impact en gevolgen daarvan kunnen we nu dus nog niet inschatten. Maar laat één ding wel helder zijn: het onderwijs heeft behoefte aan een consistent langetermijnbeleid met een consistente financiering. En dus aan een betrouwbare overheid. Want alleen dan kunnen we de stap maken van goed naar excellent.

Sjoerd Slagter
Voorzitter VO-raad

Inkoop, kosten besparen en aanbesteden in het onderwijs

Praktijkgericht en interactief. Dat zijn de kenmerken van de workshops en kennissessies van Pro Mereor, inkoopkenniscentrum. Elk voor- en najaar bieden wij maatwerk voor bestuurders, directie en inkopers in het onderwijs.

Programma 2013

'Slim inkopen en aanbesteden in het onderwijs'

Speciaal voor inkopers in het onderwijs organiseren wij deze tweedaagse workshop op **14 en 23 mei** en op **6 en 14 november**. U gaat samen aan de slag, optimaliseert uw inkooptools en leert van toepassing zijnde aanbestedingsregelgeving.

Doelstellingen:

- * verkrijgen van inzicht in het inkoop- en aanbestedingsproces
- * optimaliseren gebruik inkooptools
- * opstellen stappenplan kostenbesparingsproject

'Professioneel inkopen en aanbesteden' voor directie en bestuur

Op **28 mei** en op **21 november** organiseren wij een middagbijeenkomst over professionalisering van de inkoopfunctie. In een middag is uw kennis up-to-date en weet u wat uw organisatie nodig heeft.

Onderwerpen:

- * recht- en doelmatigheid
- * organisatie en controle
- * integriteit en samenwerking

"De Pro Mereor workshop heb ik als zeer prettig en leerzaam ervaren. Enorm veel opgestoken!"

Kennissessies

Wij organiseren diverse kennissessies over o.a.:

- * TenderNed
- * Nieuwe Aanbestedingswet
- * Best Value Procurement

Voor meer informatie en inschrijven kijkt u op: www.pro-mereor.nl/diensten/inkooptrainingen



PRO MEREOR
Inkoopkenniscentrum

Burgemeester Weertsstraat 69^a
6814 HM Arnhem
T 026 - 37 01 476

info@pro-mereor.nl
www.pro-mereor.nl
Twitter: @ProMereor

Uitbestedingmonitor Onderwijs

uitbestedingsmonitor
voor het onderwijs

In samenwerking met AFAS voert Sdu Uitgevers (uitgever van *SchoolManagement Totaal*, *HO management* en *Regelingen Onderwijs*) een onderzoek uit naar de mate van uitbesteden/outsourcen van processen in de onderwijssector. Wij stellen uw mening en input zeer op prijs en vragen u dan ook deel te nemen aan het onderzoek. Deelname aan het onderzoek kost slechts 3 minuten van uw tijd.

Als deelnemer maakt u kans op mooie prijzen waaronder een weekend naar Barcelona!

Ga naar afas.nl/uitbestedingsmonitor en vul de enquête direct in!

Begin 2013 leest u de resultaten van het onderzoek in deze uitgave.



SchoolManagement
Totaal

HO management
Het vakblad voor management en bestuur van hbo- en wo-instellingen



ROTTERDAMS (TAAL) EFFECT

Samen optrekken bij stimuleren taalontwikkeling

Van de 5000 brugklasleerlingen in Rotterdam kampen velen met een grote taalachterstand. Drie schoolbesturen namen gezamenlijk initiatief voor het bestrijden van deze achterstand. De resultaten zijn hoopgevend.

DOOR REGINE BOTS, HILDE HACQUEBORD EN PAUL SCHARFF

In Rotterdam hebben de schoolbesturen BOOR, CVO en LMC gezamenlijk het initiatief genomen om taalachterstanden te bestrijden. In december 2010 is een convenant ondertekend waarin de besturen zich verbinden aan het project 'Rotterdams (Taal) Effect' met als doel zichtbare resultaten en een verbetering van de taalprestaties op ruim 50 betrokken schoollocaties van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. Om een gemeenschappelijk referentiepunt te hebben is gekozen voor de inzet van het leerlingvolgsysteem Diataal als toetsinstrument. Omdat er op drie momenten gemeten wordt en er uitwisseling plaatsvindt over wat er op de scholen gebeurt, krijgen alle betrokkenen in het project zicht op wat effectief is. Door de keuze voor een gemeenschappelijke toets zijn de scores onderling vergelijkbaar, tussen klassen, tussen scholen en op stedelijk niveau. Scholen krijgen door de computerafname van de toets snel en efficiënt zicht op het taalniveau van hun instromende eerste klas-sers. Het CED stelt als begeleider van het project bovendien een rapport op met een analyse van de resultaten op leerling-, klas- en schoolniveau en een handelingsadvies. De toetsresultaten en de handelingsadviezen vormen de basis voor vervolgacties die voor elke school anders kunnen zijn. Wat doe je als school met het geconstateerde taalniveau van je leerlingen en wat blijkt

effectief? De data bieden veel gespreksstof binnen en ook tussen scholen. Openheid over de vooruitgang die geboekt wordt op de verschillende locaties blijkt een van de factoren om de nieuwsgierigheid naar elkaars aanpak te prikkelen. Verder helpt het om je met elkaar te verdiepen: door samen te duiken in inhoudelijk thema's als leesbeleid, de plaats van fictieteksten, de aanpak van woordenschat of de taal in toets- en examenvragen, ontstaat een klimaat waarin scholen elkaar bevragen en van elkaar willen leren.

DE PRAKTIJK

Neem bijvoorbeeld de school met twee havo-klassen die aan het begin van het schooljaar allebei op een zwak niveau presteren. In één van beide klassen valt 42 procent van de leerlingen uit deze klas in de categorie zeer zwakke of zwakke lezers. De leerlingen lopen gemiddeld een half jaar achter ten opzichte van de norm die geldt voor havo-/vwo-leerlingen. Aan het eind van het schooljaar worden de leerlingen weer getoetst en blijkt dat de ene klas harder vooruit is gegaan dan de andere. Door het feit dat in de sectie Nederlands de toetsscores op een constructieve manier besproken worden, wisselen docenten uit over effectieve aanpakken. De docent die veel resultaat heeft bereikt in haar



klas, heeft veel gemodeld: hardop voorgedaan hoe je een tekst aanpakt. Deze aanpak is nu overgenomen in andere klassen. Beide docenten hebben ook deelgenomen aan een stedelijke bijeenkomst die twee keer per schooljaar georganiseerd wordt in het kader van Taal Effect. Alle scholen die op de bijeenkomst aanwezig zijn, vertellen wat ze gedaan hebben in de periode tussen de verschillende toetsafnames en welke resultaten dat heeft opgeleverd. Zo is er een bijeenkomst besteed aan succesvolle aanpakken om de woordenschat uit te breiden. Eén school heeft verteld over haar aanpak met een woordenschrift. Docenten van een andere school hebben laten zien hoe zij de leerlingen veel meer aan het lezen van boeken hebben gekregen en daarbij per boek steeds vijf nieuwe woorden laten uitwerken. Collega's van een derde school zijn er in geslaagd om ook docenten van andere vakken meer aandacht aan woordenschat te laten besteden. Na de bijeenkomst zijn de docenten vastbesloten het volgende schooljaar het thema 'woordenschat' stevig te agenderen in de school. Daarvoor gaan ze ook een bezoek brengen aan de collega-school die succesvol bezig is met het beleid.

STEDELIJKE AANPAK

De stedelijke aanpak is succesvol, zo blijkt. Aan het begin van het vorig schooljaar was het beeld van alle Rotterdamse leerlingen op tekstbegrip zwakker dan het landelijk gemiddelde. Aan het eind van het schooljaar was de score nagenoeg conform de landelijke verdeling. Ook op woordenschat is een flinke inhaalslag gemaakt. Daar was de achterstand echter groter en is de gemiddelde Rotterdamse score nog niet helemaal gelijk aan het landelijke scorebeeld.

Elke school ontvangt een rapport op maat met een duiding van de toetsresultaten en handelingsadviezen op basis van die resul-

taten. Die adviezen hangen af van de analyse van de toetsscores. Op de ene school blijkt er een relatief grote groep leerlingen te zijn met een duidelijke taal- en leesachterstand, terwijl het algemeen gemiddelde taalniveau ook zwak is. Het advies richt zich dan op de manier waarop de school ervoor kan zorgen dat op de betreffende locatie alle leerlingen extra aandacht krijgen op het gebied van taal en lezen. Dit kan gebeuren bij het vak Nederlands, maar ook bij andere vakken is het dan van belang dat docenten zich meer bewust worden van de taalproblemen, en gaan werken met een didactische aanpak die de leerlingen taalvaardiger maakt.

Het uiteindelijke doel is professionelere leraren en betere taalprestaties van leerlingen

Er zijn ook scholen waar relatief weinig leerlingen met een duidelijke taalachterstand kampen, terwijl het gemiddelde niveau van de leerlingen goed tot zeer goed is. Op deze scholen kan men ervoor kiezen heel gericht aan de slag te gaan met kleine groepen leerlingen die dreigen uit te vallen en tegelijkertijd met de heel sterke leerlingen op een uitdagend niveau te werken. Op het Erasmiaans Gymnasium, bijvoorbeeld, worden de lessen Nederlands voor alle leerlingen één uur per week tegelijk geroosterd. Daarin krijgt iedereen aanbod op maat: van extra woordenschat tot projecten op een hoog niveau. Welke aanpak wordt gevolgd, hangt dus sterk af van de toetsresultaten, maar ook van de speci-

fieke mogelijkheden van scholen. Er start nu een trainingstraject voor taal- & toetscoördinatoren om ervoor te zorgen dat scholen steeds meer zelf de analyses van hun resultaten en de handlingsplannen op basis daarvan gaan schrijven.

Voor het beeld per bestuur en voor de gehele stad worden daarnaast nog afzonderlijke rapportages gemaakt. Zo worden ook op een breder niveau de resultaten in kaart gebracht en worden trends zichtbaar. Tenslotte ondersteunt de CED-Groep de stedelijke uitwisselingsbijeenkomsten door trends in de toetsuitslagen te presenteren en uit te diepen en inhoudelijke onderwerpen voor te bereiden.

IMPACT

Het uiteindelijke doel dat de Projectgroep Rotterdams (Taal) Effect steeds voor ogen heeft is professionelere leraren en betere

taalprestaties van leerlingen. De ingeslagen weg lijkt succesvol. De impact die nu al zichtbaar wordt - naast de betere taalprestaties van de leerlingen - is dat docenten erover nadenken hoe het onderwijsprogramma beter kan en wat ze van elkaar kunnen leren. Het woordenschatonderwijs kan nog beter. Een docent: "Rotterdamse kinderen groeien relatief vaak op in een milieu waar geen of weinig Nederlands wordt gesproken, waar ze het journaal niet kijken en geen krant lezen. De straat- en sms-taal beheersen ze prima, maar de schooltaal uitbreiden, is uiterst complex."

REGINE BOTS IS ONDERWIJSADVISEUR MET ALS VOORNAAMSTE AANDACHTSGEBIED TAALONTWIKKELING, BIJ DE CED-GROEP IN ROTTERDAM.

HILDE HACQUEBORD IS UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT TOEGEPASTE TAALWETENSCHAP AAN DE RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN EN DIRECTEUR VAN DIATAAL BV. DIATAAL KOMT VOORT UIT HAAR ONDERZOEKSPROGRAMMA. VANAF 2011 IS DIATAAL VERZELFSTANDIGD IN EEN AAN DE UNIVERSITEIT GELIEERD BEDRIJF.

PAUL SCHARFF IS RECTOR VAN HET ERASMIAANS GYMNASIUM IN ROTTERDAM EN WAS EERDER ONDER MEER RECTOR VAN HET ALDAAR GEVESTIGDE LIBANON LYCEUM. HIJ IS TEVENS VOORZITTER VAN DE PROJECTGROEP ROTTERDAMS (TAAL) EFFECT.

Diataal

Diataal (Hacquebord e.a. 2006) is een taaltoetspakket dat is ontwikkeld aan de Rijksuniversiteit Groningen. Diataal wordt op veel scholen voor voortgezet onderwijs in de onderbouw ingezet als leerlingvolgsysteem voor taal en lezen. Ook voor de bovenbouw van het basisonderwijs biedt het pakket toetsen. In Rotterdam is gekozen voor de toetsen Diatekst voor begrijpend lezen en Diawoord voor het toetsen van de (schoolse) woordenschat. Zowel begrijpend lezen als woordenschat zijn belangrijke voorspellers voor schoolsucces. Beide zijn niet alleen nodig voor de vakken Nederlands, maar ook voor de andere vakken. Het goed in beeld brengen van deze vaardigheden en het volgen van de ontwikkeling daarvan is dan ook erg belangrijk. Een voordeel van Diataal is dat de toetsen worden afgenomen via internet. De toets past zich aan aan het niveau van de leerlingen en de resultaten zijn direct beschikbaar zonder dat de docent nakijkwerk heeft. Ook leerlingen van het praktijkonderwijs blijken deze toets over het algemeen goed te kunnen maken. Met behulp van Diataal is het verder mogelijk om er achter te komen wat precies de problemen van zwakke lezers zijn op het gebied van begrijpend lezen.

De toets Diatekst bestaat uit vijf teksten met ieder 10 à 12 meerkeuzevragen. De teksten komen uit schoolboeken van verschillende vakken. De leerling krijgt na de toets twee of drie resultaten: het begrijpend leesniveau (BLN), een vaardigheidsscore (A t/m E) en – bij zwakke lezers – een lezerstype. Deze scores maken het mogelijk om vast te stellen welke leerlingen extra ondersteuning nodig hebben, op welk niveau van teksten en op welk gebied (woordenschat en/of leesaanpak) die ondersteuning nodig is.

De BLN-scores informeren over het niveau van de leerling in relatie tot de referentieniveaus 1F tot en met 2F, richting 3F die nu een wettelijk kader vormen. Deze niveaus zijn afgezet op een schaal die doorloopt over de verschillende schooltypen en leerjaren. Hierdoor wordt gerichte interventie mogelijk om leerlingen die achterblijven op de vereiste referentieniveaus te krijgen.

Diawoord is de toets waarmee eventuele tekorten in woordkennis gesignaleerd kunnen worden. De toets bestaat uit 50 meerkeuzevragen. Leerlingen krijgen na de toets twee resultaten: een woordenschatniveau (WSN) en een vaardigheidsgroep. Hierdoor is het ook bij Diawoord mogelijk om vast te stellen welke leerlingen een zwakke woordkennis hebben.

WIJ ZIJN ER VOOR U !

PROFESSIELEEL ADVIES OVER:

- de implementatie van arbo- en verzuimbeleid op uw school
- re-integratie(trajecten) van zieke medewerkers
- leeftijdsbewust personeelsbeleid
- inrichting arbodienstverlening
- RI&E

Van de regioadviseur en re-integratiedeskundige onderwijs krijgt u over deze en aanverwante thema's professioneel en kosteloos advies.

Kijk voor de adviseur in uw regio op www.vfpf.nl of bel het Arbo Adviescentrum PO:

045 - 579 81 81

Participatiefonds

Vervangingsfonds



po vo bve

De menselijke maat

VERKENNING VAN EEN MOEILIK BEGRIIP

Organisaties, ook in het onderwijs zijn permanent op zoek naar hun optimale omvang. Velen die klein zijn, vragen zich af of ze op den duur moeten fuseren. Grote organisaties kunnen maar zo weer ontmanteld worden in kleinere units. Onderzoekers vragen naar de ideale omvang van een school, van een klas, een groep. Politici discussiëren erover in termen van de menselijke maat. Een poging om meer grip te krijgen op dit lastige begrip.

DOOR HARM KLIFMAN

Het is inmiddels een aantal jaren geleden dat de landelijke politiek zich indringend bezig hield met het begrip schaal in het onderwijs. Scholen moesten een ‘menselijke maat’ hanteren. De toenmalige bewindslieden noemen legitimatie en keuzevrijheid twee belangrijke pijlers waarop de menselijke maat in stand gehouden kan worden. Zij volgen hiermee de Onderwijsraad die zich in diezelfde periode in dezelfde zin uitliet. Zij presenteren een pakket van maatregelen om deze twee pijlers veilig te stellen. De bekendste en meest verstreckende maatregel uit dit pakket is de fusietoets. Deze is er gekomen en geldt op dit moment als een verplicht nummer bij fusievoornemens.

DEFINITIE

Bij het begrip ‘de menselijke maat’ gaat het om meer dan ‘optimale omvang’ van een school of instelling; altijd gaat het om iets dat meer is dan wat in een getal kan worden uitgedrukt. Aandacht voor zaken als welbevinden, veiligheid, gekendheid, geborgenheid speelt een rol.

Het sluit aan bij de behoefte om paal en perk te stellen aan ongebreideld uitdijen in omvang. Het is daarmee een correctief begrip.

Het rapport van de Commissie Dijsselbloem die onderzoek deed naar vernieuwingen in het onderwijs formuleert:

“De menselijke maat houdt in dat een instelling overzichtelijk is, zodat

de betrokkenen en de belanghebbenden zeggenschap en keuzevrijheid hebben en zich samen verantwoordelijk weten voor de school en de lijnen van besluitvorming kort zijn.

Dat betekent een instelling (en een onderwijsstelsel) waar:

- de betrokkenen en belanghebbenden elkaar kennen. Primair geldt dat voor leerlingen, studenten en docenten. Het geldt ook voor besturen, schoolleiders en docenten; voor schoolleiders, leraren en ouders; en ten slotte voor vervolgonderwijs, maatschappelijke partners, bedrijfsleven, overheid en scholen;
- leerlingen én personeelsleden veilig zijn;
- leerlingen, ouders, personeelsleden invloed uitoefenen zowel op hun eigen 'praktijk' als op het bredere schoolbeleid, de context waarin ze functioneren. En waar andere belanghebbenden invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van een instelling. De instelling is (ook) van hen;
- Ouders, leerlingen en personeelsleden de school en het onderwijs kunnen kiezen dat het beste bij ze past.

Peter van den Boom en Rob Vinke schreven het boek *Kleefstof van de menselijke maat. Een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. In dit boek zijn zij op zoek naar de menselijke maat in organisaties, ook in onderwijsorganisaties. Zij presenteren een model van een organisatie waarin voluit ruimte is voor de menselijke maat. Zij spreken in termen van waarden en geven er zes:

- de menselijke waardigheid bevorderen;
- de eigen verantwoordelijkheid kunnen uitoefenen;
- verbinding kunnen leggen met anderen;
- ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
- zingeving hoort erbij;
- reflectie op jezelf, op anderen, op de wereld om je heen.

TERUG NAAR DE POLITIEK

De politieke discussie rond de menselijke maat in het onderwijs gaat over twee uitersten. Als eerste een te grote omvang met name van scholen. Een omvang waarin de gekendheid teloor gaat. De andere kant van het spectrum is de kleine school en de financierbaarheid daarvan. Ook het kunnen bieden van voldoende kwaliteit door kleine scholen wordt in twijfel getrokken. In het primair onderwijs gaat het om de kleine scholen, in het voortgezet onderwijs gaat het om grote scholen, in het mbo en ho gaat het om grote instellingen. Zeker voor dat laatste geldt: kan het management het nog aan, deze omvang en spreiding van instellingen, of moet je het om allerlei redenen gewoon niet willen? Welke interne organisatie hoort er bij zo'n grote omvang? Willen we een norm voor bureaucratie? Hebben we de salarissen van de topfunctionarissen voldoende in de greep? Onze politiek heeft zich de afgelopen decennia op meerdere momenten met schaal en daarmee met de menselijke maat bemoeid. Neem de meest recente gegevens, die over de jaren 2007 – 2011. In het laatste *Onderwijs in cijfers* kunnen we lezen of op het vlak van onderwijsaanbieders grote wijzigingen hebben plaatsgevonden. Zo daalde in het primair onderwijs tussen 2007 en 2011 het aantal basisscholen van 6.898 naar 6.807. De gemiddelde schoolgrootte in het basisonderwijs is in die periode met 2 leerlingen gedaald van 225 naar 223 leerlingen. De

gemiddelde schoolgrootte in het speciaal basisonderwijs is gedaald van 142 naar 137. De gemiddelde schoolgrootte in het (voortgezet) speciaal onderwijs is door de toename van het aantal (v)so leerlingen tussen 2007 en 2011 gestegen van 200 naar 216 leerlingen.

Door schaalvergroting is het aantal besturen in het primair onderwijs verder gedaald. In 2011 waren er 1.190 schoolbesturen. Dat is een daling van 151 besturen of 11 procent ten opzichte van 2007. Het aantal schoolbesturen met twintig of meer scholen is ten opzichte van 2007 toegenomen met ca. 30 procent (19 besturen). Het aantal schoolbesturen met 10 t/m 19 scholen is in die periode met 20 procent gedaald, waardoor het aantal grote schoolbesturen (met 10 of meer scholen) praktisch gelijk gebleven is. Het aantal schoolbesturen met minder dan 10 scholen is tussen 2007 en 2011 gedaald, van 1.049 naar 899. In totaal een daling van 150 besturen (ca. 14 procent). Deze daling betreft vooral het aantal schoolbesturen met één school (83 minder) en het aantal schoolbesturen met 2 t/m 5 scholen (49 minder).

Scholen	2007	2011
Aantal basisscholen	6.898	6.807
Aantal speciale basisscholen	316	304
Aantal scholen (voortgezet) speciaal onderwijs	323	324
Besturen		
Primair onderwijs	1.341	1.190

LEVEN IN EEN SCHIJNWERKELIJKHEID

Maarten Schoon is een bestuurder met een veelzijdige ervaring, als bestuurder, als adviseur, als toezichthouder. Bijvoorbeeld vanuit zijn voormalige als directeur van het educatief centrum van een MBO-instelling. "Schaalvergroting, fuseren was vanzelfsprekend. Niemand vroeg hoe groot het mocht worden. Algemeen directeuren, die al snel bestuurders werden, reageerden op negatieve prikkels zoals status, gezien worden, gesprekspartner zijn van belangrijke personen, grote werkgever worden dus aan belangrijke tafels zitten. Na de oprichting van de MBO-raad werden de eerste deukjes al snel zichtbaar. Onvoldoende kwaliteit leidde tot allerlei vervangingen in besturen. Door de enorme schaal was in sommige organisaties evident sprake van onbestuurbaarheid. Bestuurders konden het allemaal niet meer overzien en monitoren. Veel bestuurders die het niet trekken, kijken naar het ministerie. Ze zitten als het ware in de modus van werknemer die naar de baas kijkt in de hoop dat die bijspringt. In plaats van zelf verantwoordelijkheid te nemen en bestuurlijk denken." Omgekeerd, ook te klein heeft het risico van onprofessioneel handelen. Soms weet men niet aan welke wet- en regelgeving moet worden voldaan. Ook kleine organisaties kennen taboes, juist kleine! Getallen bijvoorbeeld, of overschrijdingen in de uitgaven. Dan ontbreekt vaak gedisciplineerd gedrag. Wat bij de hele grote molochs opvalt, is dat er een soort schijnwerkelijkheid is ontstaan. De cijfers kloppen misschien wel maar ze staan nergens voor. Weet men de praktische gevolgen van bepaalde beslissingen? Controleert men of zaken dan beter gaan? Stelt men wel eens de vraag of leerlingen er beter van worden en waar dat dan uit blijkt? Eigenlijk gaat het steeds om de vraag: wat is de toegevoegde waarde van groot? Het hoofdkantoor wordt al gauw als een Kremlin gezien: zij geven uit wat elders wordt verdiend en je hebt er geen invloed op. En dat is

precies het lastige bij grote organisaties: wat betekent een bepaalde schaal voor het draaien van een school?

Wetenschappelijk gesproken

De menselijke maat bewaren in een optimale schaal, zowel in de school als in het schoolbestuur – dat is de inzet. Monique Turkenburg deed onderzoek naar de opvattingen van besturen over schaal, over omvang en daarmee: over de menselijke maat in het onderwijs. Een van haar conclusies is: De optimale schaal is onbekend, professionalisering is echter noodzakelijk.

Zij trekt deze conclusie na kennisneming van de grote verschillen die er zijn in omvang en in opvattingen tussen kleine besturen en grote besturen. “(...) Er lijkt een wereld van verschil te zijn tussen zulke krachtige besturen en de kleine vrijwilligersbesturen in het primair onderwijs, waarvan sommige zich zelfs nog maar nauwelijks bewust lijken van de bestuurlijke veranderingen. Eenpitterbesturen hebben minder bestuurskracht en lijken soms huiverig voor meer autonomie. Op dit moment is voor zulke kleine besturen een volledige benutting van de autonomie, met de van een bestuur verlangde transparantie en responsiviteit, nog een brug te ver.”

Small is misschien beautiful, maar groot is, zo blijkt uit dit onderzoek, verre van lelijk

Turkenburg ziet dat grote professionele besturen niet schrikken van de extra taken en verantwoordelijkheden die op hen afkomen. “Kleine vrijwilligersbesturen daarentegen, zijn zich goed bewust van hun eigen grens, en zouden zelfs liever een deel van de taken afstoten of overlaten aan anderen. Er kan formeel dan wel sprake zijn van meer autonomie voor de besturen en de school, maar dat betekent niet dat die besturen ook meteen in staat zijn hun autonomie goed te benutten. Daarvoor lijkt een zekere schaal een vereiste te zijn.” Kleine besturen – en dat zijn er heel veel – zullen, aldus Turkenburg, moeten nadenken over bestuurlijke schaalvergroting en over verdere professionalisering. “Bestaande grote professionele besturen kunnen hier een voorbeeld zijn, maar het is waarschijnlijker dat de eenpitters hieraan hun eigen invulling willen geven. Dat zou kunnen, zoals nu soms al gebeurt, door verdergaande samenwerking tussen eenpitters onderling, of door ondersteuning door de sectorraad of bestuurskoepels.”

Het onderzoek van Turkenburg is behalve een pleidooi voor professionalisering, ook een pleidooi voor bestuurlijke schaalvergroting. Small is misschien beautiful, maar groot is, zo blijkt uit dit onderzoek, verre van lelijk. Integendeel: de grote besturen zijn professioneler, hebben meer bestuurskracht, ze lijken beter toegerust voor de toenemende autonomie en zien niet op tegen meer verantwoordelijkheden.

Toch kunnen argumenten voor kleinschaligheid zeer legitiem zijn. Ouders bijvoorbeeld vinden beter de weg naar een klein bestuur, net als de docenten. In het primair onderwijs is het argument van een school in de buurt voor veel ouders belang-

rijk. Vooral levensbeschouwelijke groeperingen hechten sterk aan de argumenten van nabijheid van de school en de relatie met ouders, die ze als eigenaar van de school zien. Zulke eenpitters lijken, kortom, aan te sluiten bij de wensen van veel ouders, docenten en leerlingen. De voordelen van een kleinschalige organisatie moeten echter worden afgewogen tegen de voordelen van bestuurlijke schaalvergroting, want uiteraard kunnen ook grootschalige besturen het onderwijs kleinschalig aanbieden. Misschien zijn er wel grenzen te benoemen aan wat, maatschappelijk gezien, nog een wenselijke bestuurlijke schaal is. Zo moet er worden nagedacht over de effecten van monopolieposities in het onderwijs.

DE HARDE REALITEIT

Er zijn wetenschappelijke reflecties en er zijn de harde feiten. Neem de situatie in Rotterdam. BOOR, de grote onderwijsaanbieder in het openbaar onderwijs. Job Cohen moest er met een adviescommissie aan te pas komen om deze organisatie door te lichten met het oog op de grote financiële risico's en de relatie van het openbaar onderwijs tot de gemeente als lokaal bestuur. In het adviesrapport is een aparte paragraaf gewijd aan 'de menselijke maat'. De adviescommissie leunt sterk op de eerder rapporten van de Onderwijsraad als het gaat om de schaal van organisaties.

De Onderwijsraad komt in 2005 in het rapport *Variëteit en schaal* bij de beoordeling van de schaalgrootte in het onderwijs tot zes criteria voor goed onderwijs en bestuur:

1. Keuzevrijheid: voldoende mogelijkheden voor ouders en lerenden om eigen keuzes te maken.
2. Sociale cohesie: voldoende mogelijkheden voor lerenden en personeel voor een goede onderlinge binding in een veilige omgeving.
3. Doelmatigheid: een doelmatige en efficiënte inzet van middelen.
4. Kwaliteit van het onderwijs: onderwijskundige kwaliteit, breed aanbod en professionaliteit.
5. Toegankelijkheid: onderwijs dat in al zijn onderdelen toegankelijk is voor alle lerenden, in dezelfde mate, zonder drempels.
6. Legitimatie van besluitvorming en governance: Het eerste aspect heeft betrekking op de besluiten die door de instellingen worden genomen. Het tweede aspect heeft betrekking op degelijk onderwijsbestuur en verwijst naar adequate relatiepatronen binnen onderwijsorganisaties en naar de bijdrage van de overheid aan degelijk onderwijsbestuur.

De inzet van gemeenschapsgeld behoeft legitimatie, de inzet van grote sommen gemeenschapsgeld vergt veel legitimatie.

De Onderwijsraad concentreert zich later vooral op de keuzevrijheid en legitimatie. 'Voor de menselijke maat is het kansrijker om te kijken naar de keuzevrijheid en legitimatie, dan naar de optimale schaal'. Deze twee criteria hebben ook hun vertaling gekregen in de regeling voor een fusietoets in het onderwijs, die op 1 oktober 2011 in werking is getreden.

Adviescommissie Cohen, pag. 36.

Wanneer komt het nieuwe Kabinet Rutte II met normen? We wachten het af.



**Al meer dan 250 onderwijsinstellingen genieten
van de geïntegreerde software van AFAS.
Meer weten? Kijk op afas.nl/onderwijs**

**Bezoek onze
vernieuwde
website
www.osg.nl**

WERKBARE OPLOSSINGEN EN MEETBARE RESULTATEN

OSG adviseert, begeleidt en ondersteunt bestuur en management van organisaties binnen onderwijs, welzijn en zorg. Uniek is ons integrale dienstenaanbod, waardoor onze specialisten in staat zijn beleid en uitvoering in uw organisatie op elkaar aan te sluiten. Met OSG bent u daarom verzekerd van werkbare oplossingen en meetbare resultaten.

Onze specialisten werken vanuit partnerschap en laten u daardoor excelleren op onder meer:

- HR & Flexdiensten
- Finance
- Huisvesting
- Organisatie
- Juridische dienstverlening

Wij werken vanuit vestigingen verspreid over heel Nederland. Zo garanderen wij persoonlijk contact. Daarbij voorzien onze diensten Advies, Administratie en Personeel in een volledige service, die op uw wensen wordt afgestemd.

OSG
Postbus 318
6800 AH ARNHEM

T (026) 323 88 11
E info@osg.nl
I www.osg.nl



OSG
ADVIES • ADMINISTRATIE • PERSONEEL