



Gemeente Amsterdam
Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling

Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam

Tussenrapportage november 2009



De krachten gebundeld!

Tussenrapportage
Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs

Inhoud

Voorwoord wethouder Asscher	3
Aan het woord: Ellen de Gast	6
Hoofdstuk 1: De Verbeteraanpak	7
Aan het woord: onderwijsexperts Hans van Dael, Aly Dullemond en Ko Groen	10
Aan het woord: Eddy Nan	12
Hoofdstuk 2: Verbreding van het programma	13
Hoofdstuk 3: Overheid en onderzoek	15
Aan het woord: Ruud Sahertian	16
Hoofdstuk 4: Leesaanpak	17
Procesvoortgang deelnemende scholen	18
Aan het woord: Martine Nieuwstad	20



Voorwoord

Voor u ligt de tussenrapportage van de Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam (KBA). Na een jaar van intensieve samenwerking met de basisscholen is het tijd om pas op de plaats te maken en kritisch te bekijken waar we staan. Doen we de dingen goed en pakken we met elkaar de juiste dingen aan?

De kwaliteit van het onderwijs in Amsterdam baart mij al enige jaren zorgen. Formeel heb ik als wethouder weinig te zeggen over de kwaliteit van het onderwijs in de stad. Maar goed onderwijs is de toekomst van onze stad. Een zware taak ligt op onze schouders. Want het kan altijd beter. Daar gaan wij met zijn allen voor.

Naar aanleiding van cijfers van de Onderwijsinspectie hebben wij met elkaar ruim anderhalf jaar geleden een ambitieus traject in gang gezet. Schoolbesturen, Onderwijsinspectie, OCW en de gemeente sloten een convenant. Volgens afspraak kwam de Onderwijsinspectie zeer recent met een tussenrapportage. Deze cijfers zijn hoopgevend. Een jaar na de start van de Verbeteraanpak zijn er klassen die duidelijk betere lees- en rekenresultaten laten zien dan een jaar geleden. De scholen die een jaar geleden nog als 'zeer zwak' werden bestempeld, zijn bezig met een gestage opmars.

Maar er zijn ook scholen die minder goede resultaten laten zien. Het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs is een proces dat tijd vergt. Zowel schooldirecties als leerkrachten moeten leren op een andere wijze en met nieuwe middelen te werken. Goede externe begeleiding bij dergelijke veranderprocessen is noodzakelijk. Zonder deze begeleiding, ook bij de borging van de nieuwe werkwijze, gaan gedane inspanningen verloren.

In bijgaande rapportage treft u een weerslag van wat er het afgelopen jaar is gebeurd. De stand van zaken op dit moment. Ik ben trots op de bijzondere

samenwerkingsrelatie die tot stand is gekomen tussen schoolbesturen, schooldirecties, leerkrachten en gemeente. Alle partijen hebben zich volledig ingezet om belangrijke doelen, gericht op kwaliteit van onderwijs, in het kader van Jong Amsterdam te realiseren.

In deze rapportage kunt u meer lezen over de voortgang van de verschillende programmalijnen in de Aanpak. U leest meer over de ervaringen van de deskundigen, mensen uit het veld. Hoe wordt de Aanpak door individuele schoolbesturen en scholen ontvangen? Wat betekent het voor hun dagelijkse werk? Wat merken kinderen in de klas van de Aanpak? Ook treft u in deze rapportage enkele cijfers rond de Aanpak. Deze zijn onder meer ontleend aan de tussenrapportage van de Onderwijsinspectie. Onze Aanpak heeft er ook voor gezorgd dat er een intensievere afstemming plaatsvindt tussen Ministerie van OCW en Onderwijsinspectie. Ook dat is een belangrijke winst van het programma. We doen het samen!

Deze rapportage staat op de agenda van de Commissie Onderwijs op 5 november a.s. Hij wordt ook ter kennisneming gestuurd aan alle relaties in het veld die bij de Aanpak betrokken zijn. Ik ben erg benieuwd naar uw reacties. U kunt te allen tijde terecht bij het programmateam Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam met uw vragen en opmerkingen.

Dan rest mij nog een woord van dank aan alle betrokkenen in het veld die het afgelopen jaar meer dan 100% inzet hebben getoond om van de Aanpak een succes te maken. En we gaan door. *Goed onderwijs voor ieder Amsterdams kind*, dat is ons motto.

In de loop van het traject hoop ik u persoonlijk tegen te komen en ervaringen met u uit te wisselen. Voor nu wens ik u allen veel succes bij het vervolg van het traject.







Ellen de Gast

adjunct directeur Narcis-Querido school

Bos en Lommer

De Narcis-Querido heeft iedere ochtend een bijzonder ritueel. Tussen kwart over acht en half negen is het goede morgen zeggen. Verschillende juffen en meesters staan bij de deur en ieder kind dat binnenkomt, zegt goedemorgen en geeft een handje. Een mooi begin van de nieuwe schooldag.

Na het handen schudden heeft Ellen even tijd om meer te vertellen over de Kwaliteitsaanpak op hun school. De school is niet vanaf het begin bij het traject betrokken. Ze zijn begin 2009 gestart met de aanpak. Hoewel de school niet de kwalificatie 'zeer zwak' heeft, was het laatste inspectiebezoek aanleiding om de school onder verscherpt toezicht te plaatsen. Dat was natuurlijk niet leuk om te horen.

Inspectierapport

Ellen: "Je krijgt dat inspectierapport onder ogen met de conclusie: We doen het niet goed. Dat is natuurlijk een bittere pil, ook al wisten we natuurlijk wel dat het op een aantal punten beter kan. Na de eerste teleurstelling ga je met het team om tafel zitten om plannen te maken. Hoe verder?"

"De school heeft alle hulp met beide handen aangegrepen"

Nieuwe ontwikkelingen

De school kwam vervolgens onder een nieuw bestuur te vallen. Die ontwikkeling is heel positief geweest. Het nieuwe bestuur moedigde de school aan om in te zetten op kwaliteitsverbetering. Niet lang daarna kwam er een nieuwe directeur, Maureen Boubaker. Tegelijkertijd kreeg de school de kans om mee te doen aan de Kwaliteitsaanpak van de gemeente. De school heeft alle hulp met beide handen aangegrepen. Vlak na de start met de Aanpak was Maureen al één dag per week beschikbaar voor de school. Daardoor heeft zij alle ontwikkelingen goed kunnen volgen.

Kleine veranderingen

Intussen is de school wat maanden verder. Zo hier en daar zijn kleine veranderingen merkbaar. Lopende ontwikkelingen, zoals Met Woorden in de Weer en extra aandacht voor het voortgezet technisch lezen, blijven een belangrijke plaats innemen. Daarnaast wordt gewerkt aan het verbeteren van de reken-instructie met een nieuwe didactiek.

De jaarkalender staat nu, meer dan voorgaande jaren, vol scholings-, -begeleidings-, - en overlegafspraken.

KBA?

De rol van de gemeente? Prachtig natuurlijk, al die extra ondersteuning. Maar ook school en bestuur betalen mee. Zonder de kwaliteitsaanpak zou de school zeker aan de slag zijn gegaan met het verbeteren van de kwaliteit. Maar dan met minder middelen, en daardoor in een minder hoog tempo. De school kan nu veel extra's doen die anders niet mogelijk waren geweest. Investeren in extra leermiddelen bijvoorbeeld. En de school heeft veel aan de inzet van de experts. Die geven goede adviezen en denken mee. Dat doet de Onderwijsinspectie niet.

"Extra middelen of niet, we kunnen niet meer terug", zegt Ellen, "Het gaat om onze kinderen. Zij verdienen het!"

1

De Verbeteraanpak

De aanleiding

Anderhalf jaar geleden waren de cijfers van de Onderwijsinspectie over basisscholen in Amsterdam een belangrijke reden om de noodklok te luiden. Veel scholen in Amsterdam deden het goed. Maar van de ruim 210 basisscholen in Amsterdam presteerde er een aantal onder de maat.

33 scholen in Amsterdam werden door de Inspectie aangemerkt als zwak tot zeer zwak. Dit rapport was voor alle betrokkenen in het veld een aanleiding om de handen ineen te slaan. De gemeente Amsterdam voelde zich verantwoordelijk en nam hierin het voortouw. De Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam (KBA) was een feit.

Start met 23 scholen (1e tranche)

Door de gemeente Amsterdam werd, in overleg met alle betrokkenen, een plan gemaakt om 23 scholen te helpen met het verbeteren van hun kwaliteit. En de behoefte aan hulp onder scholen en besturen bleek zeker aanwezig. Een en ander heeft erin geresulteerd dat drie externe deskundigen werden aangetrokken, de onderwijsexperts. Het is hun taak om het hele traject inhoudelijk te begeleiden. De onderwijsexperts zijn onafhankelijk en opereren vanuit hun specifieke onderwijskundige expertise.

De experts worden ingezet om de 23 scholen te bezoeken, samen met de directie van scholen een analyse te maken van de stand van zaken en de scholen te adviseren over te nemen stappen. De meeste scholen uit de 1e tranche hebben intussen een verbeterplan klaar en zijn voortvarend begonnen met de uitvoering van dit plan. Zij worden bij de uitvoering begeleid door de onderwijsexperts en medewerkers van het team KBA. Meer over het werk van de onderwijsexperts kunt u verderop in deze rapportage lezen.

Uitbreiding van de Verbeteraanpak (2e tranche)

In het najaar van 2008 bleek uit gegevens van Jong Amsterdam dat niet alleen de 23 (zeer) zwakke basisscholen hulp konden gebruiken bij gerichte ondersteuning bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. De Verbeteraanpak bleek een positief effect te hebben op de werkwijze van de schoolteams. Dit leidde ertoe dat schoolbesturen de gemeente verzochten de aanpak ook open te stellen voor andere scholen. Om gericht verder te werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Deze nieuwe aanmeldingen komen in deze rapportage terug als basisscholen in de 2e tranche.

Financieel advies

Scholen kunnen bij de uitwerking van hun verbeterplannen en bij het opstellen van een begroting hulp vragen aan de financieel adviseurs van de KBA. Daar wordt dankbaar gebruik van gemaakt, want het maken van een sluitende begroting blijkt in de praktijk een lastige en omvangrijke klus. De financieel adviseurs zijn zeer kritisch. Alles wordt doorgerekend, voordat een beschikking wordt afgegeven. Afhankelijk van hun vermogenspositie

dragen schoolbesturen meer of minder bij aan de financiering van de begroting van het verbeterplan. Op deze manier wordt verantwoord met geld omgegaan in een goede onderlinge verstandhouding. Uiteindelijk scheelt een dergelijke gedegen aanpak veel werk. En: iedereen weet precies waar hij aan toe is, door vooraf een goede onderbouwing van de begroting te vragen.

De eerste resultaten van de 1e tranche

Zeer recent verscheen een tussenrapportage van de Inspectie over 27 scholen die in januari 2008 de beoordeling (zeer) zwak kregen. Dit zijn dus vooral scholen uit de 1e tranche. Het is op dit moment nog te vroeg om iets te zeggen over de resultaten van de scholen uit de 2e tranche. De tussenstand van de Inspectie is een aanleiding om de eerste conclusies te trekken: De resultaten zijn gematigd positief te noemen.

De opbrengsten uit de tussenrapportage van de inspectie

Tussenopbrengsten

- Uit de monitorgegevens blijkt dat 4 van de 27 scholen onvoldoende tussenopbrengsten hebben.
- Als we kijken naar de 5 meetmomenten dan slaagt het overgrote deel van de scholen erin om in groep 3 voldoende opbrengsten te halen voor technisch lezen: slechts 3 van de 27 scholen zijn hiertoe niet in staat. In groep 4 zijn de resultaten voor technisch lezen eveneens overwegend voldoende. Begrijpend lezen blijft wel een belangrijk punt van aandacht.
- Voor rekenen en wiskunde zijn de resultaten vergelijkbaar. Slechts 5 van de 27 scholen hebben onvoldoende resultaten voor rekenen en wiskunde in groep 4.

Verloop arrangementen

- 13 van de 27 scholen die zijn opgenomen in de tussenrapportage van de Inspectie, zijn in de periode januari-september 2009 opnieuw bezocht. Van 4 scholen is vastgesteld dat de kwaliteit zichtbaar verbeterd is.
- Van 4 scholen zijn geen actuele gegevens bij de inspectie bekend.

De gemeenteraad ging voor de zomer van 2009 akkoord met het Programmaplan KBA. In dit programmaplan werden verschillende doelstellingen geformuleerd. Het volgende overzicht geeft een beeld van wat tot nu toe gerealiseerd is.

Verbeteraanpak algemeen

Doelstelling

Op de 208 PO en 14 SBO scholen in Amsterdam is de kwaliteit van het onderwijs zodanig dat alle kinderen goed onderwijs krijgen en voldoende zijn voorbereid op het voortgezet onderwijs.

Stand van zaken resultaat 10/2009

Van de 23 scholen die in 2008 zijn gestart, zijn 2 scholen overgeplaatst naar de tweede tranche. Op basis van de monitorbezoeken zijn op 16 van de 20 scholen die het verbeterplan uitvoeren de (eerste) verbeteringen zichtbaar. Op minstens 18 van de 23 scholen die in 2008 zijn gestart met de Verbeteraanpak zijn verbeteringen zichtbaar.

Beoogd resultaat 12/2009

Op minstens 18 van de 23 scholen die in 2008 zijn gestart met de Verbeteraanpak zijn verbeteringen zichtbaar.

Intakegesprek

Doelstelling

Schoolleiding en het bestuur krijgen uitleg over de Verbeteraanpak en krijgen inzicht in eigen problemen en oplossingsmogelijkheden.

Scholen worden, indien nodig, gemotiveerd voor deelname aan de Verbeteraanpak.

Stand van zaken resultaat 10/2009

Van de 23 scholen die in 2008 zijn gestart, zijn 2 scholen overgeplaatst naar de tweede tranche. Op basis van de monitorbezoeken zijn op 16 van de 20 scholen die het verbeterplan uitvoeren de (eerste) verbeteringen zichtbaar. Op minstens 18 van de 23 scholen die in 2008 zijn gestart met de Verbeteraanpak zijn verbeteringen zichtbaar.

Beoogd resultaat 12/2009

Met 27 scholen is een intakegesprek gevoerd. 15 aanmeldingen voor de Verbeteraanpak.

Fase 1 - opstellen analyse/verbeterplan

Doelstelling

Scholen leren een goede kwaliteitsanalyse te maken van hun onderwijs en op basis hiervan een praktisch verbeterplan op te stellen.

Stand van zaken resultaat 10/2009

22 PO scholen hebben een akkoord op hun verbeterplan. 44 PO scholen nemen deel aan de verbeteraanpak.

Beoogd resultaat 12/2009

38 PO scholen hebben akkoord op hun verbeterplan.

Fase 2 - monitoren bij uitvoering

Doelstelling

De voortgang van de uitvoering van de verbeterplannen wordt gemonitord door de onderwijs-experts, zodat stagnatie bij de uitvoering tijdig aan het licht komt.

Stand van zaken resultaat 10/2009

Er hebben 25 monitorbezoeken plaatsgevonden.

Beoogd resultaat 12/2009

Op 26 PO scholen hebben monitorbezoeken plaatsgevonden. Op 21 scholen is de jaarlijkse audit uitgevoerd.

Fase 3 - borging en duurzaamheid

Doelstelling

Scholen zorgen dat de verbeteringen worden geborgd en er sprake is van duurzame kwaliteitsverbetering. Tijdens de monitor is het borgen van de verbeteringen een belangrijk aandachtspunt.

Stand van zaken resultaat 10/2009

nvt

Beoogd resultaat 12/2009

nvt

Conclusie

We zijn nu ongeveer anderhalf jaar bezig met de Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam. Het is een lang en ingewikkeld traject dat veel van alle betrokkenen vergt. Scholen moeten anders gaan werken dan ze tot nu toe gewend waren. Zo'n veranderingsproces heeft tijd nodig. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de vorderingen - anderhalf jaar na dato - nog bescheiden zijn. Op iets langere termijn zal al het voorwerk meer vruchten af gaan werpen. Want de wil is er bij iedereen!

Maar intussen zijn ook op een ander vlak belangrijke resultaten geboekt. De gemeente Amsterdam heeft officieel niets te zeggen over de kwaliteit van het onderwijs in de stad. En toch is het in anderhalf jaar tijd gelukt om een bijzondere samenwerkingsrelatie neer te zetten tussen schoolbesturen, scholen en vele andere partijen in het veld. Het fundament is gelegd om met elkaar de kwaliteitsverbetering van het onderwijs verder handen en voeten te geven. Tot een succes te maken.

De gemeente is het afgelopen jaar, door inzet van expertise vanuit het team KBA, een belangrijke gesprekspartner geworden in het veld. Scholen, besturen en opleidingsinstituten weten intussen de weg naar het team KBA te vinden. De gemeente is blij met deze ontwikkeling. En wil graag blijven ondersteunen waar dat gevraagd wordt.

De ervaring met de Verbeteraanpak (bij minder goed presterende scholen) leert dat de kwaliteit van de leraar, de intern begeleider, de directeur en de bestuurder extra aandacht nodig heeft. Bestuurders en directeuren zijn gebaat bij het sturen op opbrengstgericht leiderschap en personeelsmanagement. Intern begeleiders hebben behoefte aan meer duidelijkheid over hun takenpakket met name ten aanzien van de zorgaanpak. De leraren hebben versterking nodig van hun pedagogisch-didactische vaardigheden en vaardigheden bij het overbrengen van lees-, - en rekenvaardigheden op hun leerlingen. Deze vaardigheden worden ontwikkeld door extra opleiding enerzijds en door gerichte coaching op het werk anderzijds. Om dit versneld te bereiken is een programmatische professionalisering personeel opgezet. Deze lijn biedt schoolbesturen en marktpartijen extra ondersteuning om adequaat te kunnen inspelen op de benodigde extra vaardigheden.



Hans van Dael Aly Dullemond Ko Groen

Onafhankelijke onderwijsexperts

Ook Aly, Ko en Hans lazen recent de rapportage van opbrengsten van de scholen in de Kwaliteitsaanpak die door de inspectie werd uitgebracht. Hun reactie? “Ik ben gematigd positief”, zegt Hans, “maar ik wil nog niet voorbarig zijn met mijn conclusies. Wij opereren in een weerbarstig krachtenveld. In het veld merken wij heel duidelijk dat onze interventie bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van een school. Mensen zijn blij met onze adviezen. Maar niet alle verbeteringen zijn louter en alleen te verklaren uit de Kwaliteitsaanpak. Veel scholen doen zelf erg hun best, en ook die effecten zijn op de iets langere termijn merkbaar”.

Intake

Een eerste stap in de aanpak is de intake. Scholen hebben dan vaak alleen nog maar gelezen wat de aanpak inhoudt. “Ze weten soms echt niet waar ze aan beginnen”, zegt Aly. De school bewust maken van de problemen die er zijn, is heel belangrijk. Herkent de school ze? Dan kun je met elkaar gaan zoeken naar oorzaken. En proberen om hier een pasklare oplossing voor te vinden. Na de intake bespreken school en experts of er genoeg potentie is om door te gaan met elkaar.

“Kwaliteitsprocedures worden altijd direct verbonden aan het dagelijks handelen van de leraren”

Ko: “Ook voor ons is dat een belangrijk moment. Wij moeten echt overtuigd zijn dat de voorwaarden voor verandering gunstig zijn en wij iets voor een school en een bestuur kunnen betekenen. Ook moet op alle niveaus, bestuur, directie en team de wil aanwezig zijn om dingen echt anders, beter te gaan doen. In enkele gevallen bleek dat na verloop van tijd niet het

geval, wat aanleiding is geweest om te stoppen met de aanpak”.

Kwaliteitsanalyse, uitgangspunten

En dan wordt de school aan een diepgaande analyse onderworpen. Voor veel scholen is dat zwaar. Want de experts vragen door. Dat zijn soms moeilijke vragen. Want op welk moment liepen dingen niet meer zo lekker? In een dag tijd krijgen de experts een totaalbeeld van de school. Deze indrukken worden aangevuld met veel feitelijke informatie die al over een school bekend was. De expert komt niet ‘blanco’ op een school. Inspectierapporten en andere relevante documenten zijn bijvoorbeeld een belangrijke bron van informatie die al bekend is vóór een expert met de analyse begint.

Aly: “We letten op erg veel dingen. Maar de leraar staat centraal. Wat gebeurt er precies in de klas? Hoe worden de leermiddelen gebruikt? Wordt het aanbod van de leerstof goed gepland? Welke instructie-technieken gebruikt een leerkracht? Is er sprake van goed klassenmanagement? Soms blijkt een leerkracht al jaren lang goede feedback te missen op zijn eigen werkwijze.”

■ *“De leerkracht staat altijd centraal”*

Het Verbeterplan

Als de analyse er eenmaal ligt, en alle partijen herkennen zich daarin, kan worden gestart met het opstellen van een verbeterplan. Dat moet een dekkend plan zijn voor en nauw aansluiten bij de gemaakte analyse. Voor alle zwaktes moet een verbeterplan geformuleerd worden. De belangrijkste prioriteiten worden in kaart gebracht. En die moeten omgezet worden in doelen. Een doel vindt meestal zijn vertaling richting gewenste vaardigheden van een leerkracht. Bij veel na te streven verbeteringen komt training, opleiding, begeleiding en coaching om de hoek kijken. Hans: “Daarom is het ook erg belangrijk dat professionalisering een integraal deel uitmaakt van de kwaliteitsaanpak. De recent ontwikkelde leergang voor schoolleiders is daar een mooi voorbeeld van. Een zeer gedegen traject, dat voorziet in een grote behoefte. Wij raden het al onze schoolleiders aan. Temeer omdat veel wensen van de scholen zelf (in een eerder stadium geïnventariseerd) in dit programma verwerkt zijn”.

Het vervolg

Ligt er een goedgekeurd verbeterplan, dan kan worden gestart met de uitvoering ervan. De experts blijven de school monitoren. Ze monitoren de school twee tot drie keer per jaar om te kijken hoe het gaat. Terwijl leren ze de schoolleiding om voor de toekomst zelf de school van tijd tot tijd door te lichten. Onderwerpen die tijdens een monitoring aan de orde komen, zijn onder meer: gedrag van de leerkracht, prestatie indicatoren, evaluatie. Zijn de doelen voor deze periode gehaald? Heel mooi, maar hoe borgen we die dan voor de toekomst?

Een jaar na de start met het verbeterplan volgt een audit. Het tweede jaar van de Aanpak vinden weer monitorbezoeken plaats, met aan het eind van het jaar een afsluitende audit.

Ko: “Na twee jaar verwachten we dat een school die het goed doet, zich onze aanpak heeft eigen gemaakt. Ze kunnen het dan zelf. De vanzelfsprekendheid is er dan ook om zelf geregeld alle processen binnen de school aan een kritische blik te onderwerpen. Hier ligt overigens ook een belangrijke taak voor de algemeen directeur van de school”.

Wat is nieuw in jullie aanpak?

Aly: “Het gaat dan kort samengevat om drie kenmerken. Wij passen een integrale benadering toe, dus niet alleen het primaire proces is object van verandering. Ook in onderlinge samenhang gaat het om zaken als kwaliteitszorg. En bijvoorbeeld om vormen van leiderschap die in een bepaalde fase van ontwikkeling van de school dominant moeten zijn.

“Maar hoe borgen we die doelen dan voor de toekomst?”

Verder kenmerkt onze aanpak zich door de diepgang van de analyse. Daarbij gaat het om vragen als: waarom is de kwaliteit van de school zoals die is?

Derde kenmerk: het concrete, praktische karakter van onze benadering. Kwaliteitsprocedures worden altijd direct verbonden aan het dagelijks handelen van de leraren”.

Wensen voor de toekomst

Natuurlijk blijven er voor de experts nog genoeg wensen over voor de toekomst.

“Scholen weten soms echt niet waar ze aan beginnen”

Hans: “Wij komen met grote regelmaat leerkrachten tegen die na jaren behoorlijk zijn vastgelopen. Het allemaal niet meer weten. Soms ook door de jaren heen zijn verwaarloosd door hun organisatie. Vaak zijn dat zeer gemotiveerde mensen. Met een passend traject zijn zij te helpen. Zodat ze weer plezier in hun werk krijgen. Zo’n traject missen wij nog”. Dan vervolgt Hans: “De aanpak kan alleen succesvol zijn als grote stadsbrede problemen in het onderwijs gezamenlijk worden opgelost. Wat mij betreft is er sprake van een problemen-top 4. Daar zouden we nog meer op in kunnen zetten dan we al doen”.

Een top 4?

- 1 Op de eerste plaats: leiderschap. Een goede school heeft een krachtige leider nodig die alle processen in goede banen kan leiden. Daar is het hele team bij gebaat.
- 2 Een goede zorgstructuur binnen een school. Op papier bestaat hij wel, maar in de praktijk stukt het vaak bij de uitvoering.
- 3 De leraar. Ontwikkel een intensief traject van drie maanden waarbij een leerkracht alle handreikingen krijgt die hij/zij op dat moment nodig heeft. Laat hem na die periode een nieuwe start maken op een andere school, bij een ander bestuur, met gerichte coaching. Dat gaat werken! Bied de mensen die het allemaal moeten doen, voldoende perspectief!
- 4 De opleiding tot leerkracht aan de verschillende Pabo's in Nederland voldoet in veel gevallen niet meer aan de eisen van deze tijd. Hoe verder om ook over twintig jaar kwaliteit voor de klas te hebben?

Gaat het goed komen met het Amsterdamse onderwijs?

Ko: “Jazeker. Daar heb ik alle vertrouwen in. Er is zeker kans op succes, al is het geen gemakkelijke weg. Voor de scholen niet, maar ook niet voor ons als experts. Het is hard werken. En we zijn er nog niet. We zien veel potentie in het veld. Ben ik positief als ik zeg dat ik er vertrouwen in heb dat het allergrootste deel van de deelnemende scholen er over twee jaar écht toe doet en voor alle leerlingen weer van grote betekenis zal zijn?”



Eddy Nan

directeur basisschool De Botteloef

Noord

Voorgeschiedenis

De Botteloef is sinds maart 2009 bij de Kwaliteitsaanpak betrokken. Waarom? De school was er zelf van overtuigd dat dingen beter konden. In oktober 2008 vond een bezoek van de Onderwijsinspectie plaats. Deze concludeerde dat de school op een aantal punten haar onderwijs zou kunnen verbeteren. In een aantal van deze conclusies kon de school zich maar moeilijk vinden.

Toch greep de school de hulp vanuit de Kwaliteitsaanpak met beide handen aan. De Botteloef staat open voor vernieuwing en voor goede adviezen.

De experts

De school riep de hulp in van een extern bureau om te helpen bij het opstellen van het verbeterplan. De onafhankelijke experts van de Kwaliteitsaanpak kregen een goede indruk van de school. De school heeft een heel goed team met veel kwaliteiten. Feitelijk is alles in huis om het maximale uit ieder kind te halen.

“Zet zo gedifferentieerd mogelijk in op middelen en op personeel”

Maar hoe organiseer je dat? Goede en gedegen adviezen volgden: Effectievere instructie, inzetten op voortgezet technisch lezen, verder werken in de klas aan het verbeteren van de resultaten van leerlingen. Dit zijn allemaal aandachtspunten die terugkomen in het verbeterplan.

In oktober van dit jaar was het verbeterplan van de school af. Het team van de Botteloef zet zijn schouders eronder. En intussen zijn er goede contacten met de onderwijsexperts opgebouwd.

Gedifferentieerde inzet

Waar gaat de Botteloef de komende tijd op inzetten?

Op middelen en op personeel, geeft Eddy aan.

En wel zo gedifferentieerd mogelijk. Iedere leerkracht is anders en heeft zijn eigen leerwensen.

Standaardmodules werken niet voor iedereen. Met die verschillen moet je als directeur dus rekening houden.

KBA?

“De Botteloef is geen school van het type: wij zoeken het zelf wel uit”, zegt Eddy tot slot. “Ik geloof zeker in samenwerking met andere partijen. De blik van een extern persoon kan erg verfrissend werken. Het houdt mij als directeur ook scherp. En dat komt weer ten goede aan ons hele team. Daarom moet een programma als de Kwaliteitsaanpak ook zeker blijven bestaan!”.

2

Verbreding van het programma

De rol van de gemeente

De gemeente werkt met de schoolbesturen samen bij het realiseren van goed onderwijs in Amsterdam.

Het programmateam doet dit door:

- te signaleren wat nodig is;
- aan te jagen dat het juiste ook snel en adequaat wordt uitgevoerd;
- te faciliteren waar dit nodig is;
- lopende initiatieven te verbinden bijvoorbeeld in de vorm van kennisdeling.

Het programmateam heeft kennis van het onderwijs en kennis van wat op de onderwijsgerelateerde markt te vinden is. Het team voert alleen uit waaraan binnen het onderwijsveld behoefte is en wat door anderen nog niet adequaat is opgepakt.

Extra opleiding

In samenwerking met schoolbesturen, PABO's en Universiteiten is een unieke leerlijn ontwikkeld voor school-directeuren: de Leergang Opbrengstgericht Leiderschap. Deze Leergang sluit geheel aan bij de Verbeteraanpak die de onderwijsexperts op de scholen begeleiden. Conform planning start de eerste lichter schoolleiders in januari 2010 met de opleiding.

Waarom?

85% van alle middelen die aan het onderwijs wordt uitgegeven, bestaat uit kosten voor het personeel. De leerkracht is dus belangrijk kapitaal. En dus is het logisch, om in dat personeel te blijven investeren. Ze goed toe te rusten op hun belangrijke taak, voor nu en voor de toekomst.

De Verbeteraanpak van de KBA helpt scholen om primaire processen die niet optimaal lopen, te 'repareren'. Lijn 2 richt zich hier met nadruk niet op. Lijn 2 richt zich vooral op het ten volle benutten van het kapitaal, en biedt de school hulp bij de weg hier naar toe. Hiervoor heeft lijn 2 verschillende producten ontwikkeld. En er zijn meer producten in ontwikkeling.

Wettelijk kader

Op naar een prestatiebeloning. Dat wordt binnenkort een wettelijke verplichting voor alle schoolbesturen en directies. Daar is een gedegen en een integraal personeelsbeleid voor nodig. De breed gedragen wens bestaat om op alle scholen een goede bedrijfsvoering neer te zetten, met resultaatgericht werken als leidraad. De leergang opbrengstgericht leiderschap helpt een schoolleider om dit in de praktijk goed neer te kunnen zetten.

Daarnaast wordt de onderwijsconsument steeds kritischer. “Wat voor onderwijs krijgt mijn kind eigenlijk?” vragen steeds meer ouders zich af. Een school krijgt vanuit lijn 2 meer hulp om vaker tussentijds te signaleren: krijgt het individuele kind wel het onderwijs dat hij nodig heeft, en waar hij recht op heeft?

Zorgcomponent

Lijn 2 kent ook een zorgcomponent. Er wordt gestreefd naar onderwijs op maat voor ieder kind. Iedere leerkracht moet dus gedifferentieerd les kunnen geven. De directeur en de IB-er op een school kunnen een leerkracht hierbij helpen. Daarom wordt ook op gebied van zorg bekeken op welke wijze een school hier ondersteuning bij kan gebruiken.

Onderwijs/arbeidsmarkt

Hierboven werd al ingegaan op het belang van integraal personeelsbeleid. Daarom wordt aan de relatie onderwijs-arbeidsmarkt aandacht besteed binnen lijn 2. Die richt zich op het moment vooral op onderzoek naar waar binnen Amsterdam behoefte aan is. Thema's zijn daarbij: interbestuurlijke mobiliteit, kweekvijvers voor talent, hulp voor startende leerkrachten, uitstroom uit het onderwijs. Voor de toekomst bestaat een prognose dat er een tekort zal ontstaan aan goed geschoold onderwijzend personeel. Daar moet iedereen op voorbereid zijn. En hoe houd je goede leerkrachten binnen de school? Het team KBA wil de scholen graag faciliteren bij deze vraagstukken.

Universitaire PABO

Amsterdam ondersteunt de opleiding die in september dit jaar onder de vlag van de Vrije Universiteit van start is gegaan, de Universitaire PABO (PA2). Deze universitaire opleiding voor toekomstige leerkrachten gaat in een grote leemte voorzien. Toekomstige leerkrachten worden meer getraind op onderzoek dan binnen bestaande PABO's het geval is. Daarnaast leert de student analyseren; belangrijke vaardigheden die nodig zijn in de klas - voor nu en voor de toekomst.

Koers Nieuw West

Binnen het samenwerkingsverband Koers Nieuw West werd aan scholen in de Westelijke Tuinsteden en Bos en Lommer buiten de ring een aanpak aangeboden die bekend staat als het Meesterplan. Het Meesterplan biedt scholen hulp bij verbetering van primaire processen en voorziet daarnaast in een aanbod buiten schooltijd. Monitoring en ondersteuning op de primaire processen is met ingang van 1 oktober 2009 ondergebracht bij de Kwaliteitsaanpak. Het buitenschoolse aanbod wordt gecoördineerd door Koers Nieuw West.

3

Overheid en onderzoek

Ondanks haar beperkte bevoegdheden maakt de gemeente zich hard voor een goede kwaliteit van onderwijs in haar stad. Om de Kwaliteitsaanpak tot een succes te maken is goede afstemming met de Onderwijsinspectie en samenwerking met het Ministerie van OCW van belang.

Het Ministerie van OCW is medeondertekenaar van het convenant zwakke scholen. Bij herhaling heeft staatssecretaris Dijkema publiekelijk haar waardering uitgesproken voor de wijze waarop de Amsterdamse kwaliteitsaanpak basisscholen ondersteunt bij het bereiken van een betere onderwijskwaliteit. Amsterdam werkt op deze wijze immers ook mee aan het bereiken van de landelijke doelstelling om het aantal (zeer) zwakke scholen terug te dringen. Samen met het Ministerie van OCW wordt bekeken hoe het rijksbeleid en het lokaal onderwijsbeleid beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Dit gebeurt mede op verzoek van de betrokken schoolbesturen.

Ook zorgt het Ministerie voor extra inzet van de Onderwijsinspectie binnen Amsterdam, bijvoorbeeld door het uitvoeren van de tussenrapportage. De Inspectie bewaakt en beoordeelt de kwaliteit van het onderwijs aan de hand van algemeen aanvaarde en landelijk vastgestelde normen. Door de goede afstemming van planning en werkwijze tussen Inspectie en de Kwaliteitsaanpak wordt dubbel werk voorkomen en kan eerder worden gesignaleerd wanneer een school dreigt af te glijden. Met instemming van de scholen worden de verbeterplannen en monitorrapportages door de Inspectie gebruikt als relevante input voor hun onderzoeken.

Op termijn zal ook onderzoek deel gaan uitmaken van deze programmalijn. Op het moment wordt nog gewerkt aan een verdere vormgeving hiervan.



Ruud Sahertian

directeur Frankendaelschool

Oost-Watergraafsmeer

Voorgeschiedenis

“Mijn school heeft de dubieuze eer om al bijna tien jaar lang met een verbeteraanpak in de weer te zijn”, zegt Ruud Sahertian. “In het verleden is al van alles geprobeerd. Maar deze school is jaren lang met allerlei verbetertrajecten geconfronteerd, interims, nieuwe directeuren, veel wisselingen van de wacht. Constant werd weer iets nieuws opgestart. Dat heeft de zaak de afgelopen tien jaar geen goed gedaan. Terwijl wij in het verleden (onder de naam Hogewegschool) een van de beste scholen van Amsterdam waren, tja...”

Op naar verbetering

Ruud is zelf sinds 2006 bij de school betrokken. Sinds begin schooljaar 2008 - 2009 is hij officieel directeur. Op onderwijskundig gebied wist hij de school de laatste jaren enigszins uit het slop te trekken. Het Inspectierapport 2007 ging van ‘zeer zwak’ naar ‘zwak’. In de euforische stemming die toen ontstond ging de school zich, achteraf gezien, te veel toeleggen op verbetering van de zogenaamde bijzaken binnen de school. Daardoor heeft de school onvoldoende de vinger aan de pols gehouden voor wat betreft het versterken, borgen en uitbreiden van de tot dan toe genomen stappen. Stappen die moesten leiden tot ver-

“Kwaliteitsontwikkeling van de leerkracht is een van de belangrijkste speerpunten binnen het beleid”

betering van de fundamentele zaken waar het eigenlijk om gaat in het onderwijs.

Na verloop van tijd had Ruud het gevoel dat de ingezette ontwikkeling naar kwaliteitsverbetering vast liep. Ruud en zijn team wisten het even niet meer.

Het Verbeterplan

Tot in november 2008 de experts, Ko en Hans, op de stoep stonden. Die hebben samen met Ruud en

de intern begeleider de hele school doorgelicht. Aan de hand van de uitkomsten van deze schoolanalyse schreef Ruud een mooi en zeer ambitieus verbeterplan. Dit plan is gericht op kwaliteitsverbetering van onder andere leerkrachtvaardigheden op de gebieden aanbod, zorg, didactisch handelen en personeelsbeleid.

Ruud heeft geleerd dat een ambitieus verbeterplan een zware wissel trekt op de medewerkers van een school. Er wordt erg veel van ze verwacht. Zijn team bekeek de ontwikkelingen dan ook enige tijd met een zekere argwaan. Maar nu is de school goed op weg en is Ruud trots op de inzet en wilskracht van het leerkrachtenteam dat er nu staat op de Frankendael. Samen werken zij nu verschrikkelijk hard en gericht naar een duidelijke aantoonbare stijgende lijn in de tussen- en eindopbrengsten van de leerlingen.

Ondersteuning

Ruud hoeft het niet alleen te doen, al runt hij in zijn eentje twee schoollocaties, zonder de hulp van een adjunct directeur. Naast de experts van de gemeente kan hij ook een beroep doen op het kwaliteitsteam van zijn eigen schoolbestuur. Daar maakt hij dankbaar gebruik van. Want ook het schoolbestuur heeft de kwaliteitsontwikkeling van de leerkracht als één van de belangrijkste speerpunten binnen zijn beleid naar kwaliteitsverbetering op de agenda staan.

KBA?

Het kost veel energie, en ook veel geld. Want ook het schoolbestuur steekt de nodige middelen in de aanpak. Wat als de gemeentelijke steun zou wegvallen? “Dat zou doodzonde zijn. Ik ervaar de steun (financieel en qua expertise) als zeer waardevol. Maar mocht het wegvallen, dan gaan wij door op de ingeslagen weg”, zegt Ruud, “want wij geloven hier in. En samen met het team zal ik alles blijven geven om onze droom na te streven: Van Basisschool Frankendael weer de kwaliteitsschool maken, waar leerlingen samen met ouders en leerkrachten een stevig fundament kunnen leggen voor een geweldige toekomst...”

4

Leesaanpak

Een belangrijk aandachtspunt stedelijk is de leesvaardigheid van kinderen in de stad. Daar valt nog veel winst op te behalen. Er zijn al veel initiatieven op leesgebied. Een aantal werkt goed, een aantal minder. De uitwerking van de leesaanpak is gebaseerd op twee uitgangspunten. Enerzijds is ervoor gekozen eerst scherp te krijgen bij scholen waarom de leesvaardigheid onder de maat is (probleemanalyse) en wat ervoor nodig is om het alsnog goed werkend te laten zijn (leesverbeterplan). Anderzijds zullen lopende initiatieven worden geëvalueerd, waar nodig worden versterkt en waar mogelijk worden uitgebreid.

Procesvoortgang deelnemende scholen

Bestuur School	Verbeterplan goedgekeurd	Datum verbeterplan	Begroting goedgekeurd, uitvoerings-overeenkomst getekend	1e monitor	2e monitor	Extra monitor	Audit
Sirius							
1 Holendrecht	ja	jun '08	ja	apr '09	aug '09		jan '10
2 De Ster	ja	jan '09	ja	apr '09	sep '09		dec '09
3 Bijlmerdrie	ja	okt '08	ja	feb '09	nvt		jun '09
OOADA							
4 De Parel	ja	apr '09	ja	jun '09	nov '09		nvt
OO Noord							
5 De Piramide	ja	apr '09	nee	sep '09	dec '09		apr '10
6 Het Vogelnest	ja	mei '09	nee	nov '09	jan '10		mei-10
STAIJ							
7 De Evenaar	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
8 Flevopark	ja	mei '09	nee	okt '09	okt '09		dec '09
9 Olympus	ja	mei '09	nee	sep '09	jan '10		mei '10
AWBR							
10 Bos en Lommer	ja	jan '09	ja	apr '09	aug '09		dec '09
11 De Spaarndammer	ja	okt '08	ja	okt '09	jan '10		apr '10
STWT							
12 Goeman Borgesius	ja	mei '09	nee	sep '09	jan '10		apr '10
13 Ru Pare	ja	apr '09	nee	sep '09	jan '10		apr '10
AMOS							
14 Frankendael	ja	jan '09	nee	apr '09	okt '09		jan '10
15 Dr. W.A. Visser 't Hooft	ja	jun '09	nee	nov '09	feb '10		jun '10
16 Immanuel	ja	dec '08	ja	apr '09	nov '09		feb '10
ASKO							
17 De Boomgaard	ja	dec '08	ja	sep '09	dec '09		apr '10
St. El Amal							
18 Al Wafa	ja	jan '09	ja	apr '09	sep '09	okt '09	jan '10
19 El Kadisia	ja	dec '08	ja	apr '09	sep '09	okt '09	jan '10
St. GGS							
20 Geert Groote-school II	ja	sep '08	ja	dec-08	jun '09		okt '09
Bijzonderwijs							
21 Achtsprong	ja	okt '08	ja	feb '09	okt '09		nov '09

(vervolg) Procesvoortgang deelnemende scholen

Bestuur School	Verbeterplan goedgekeurd	Datum verbeterplan	Begroting goedgekeurd, uitvoerings- overeenkomst getekend	1e monitor	2e monitor	Extra monitor	Audit
Sirius							
22 Bijlmerhorst	nee						
23 Cornelis Jetses	nee						
24 De Brink	nee						
25 De Blauwe Lijn	nee						
26 De Schakel	nee						
27 De Tamboerijn	nee						
28 Nellestein	nee						
29 De Rozemarn	nee						
31 Wereldwijs	nee						
32 16de Montessori	nee						
OO Noord							
33 De Krijtmolen	nee						
AWBR							
34 Narcis-Querido	ja	aug '09					
STWT							
35 Louis Bouwmeester	nee						
36 De kans	nee						
AMOS							
37 Bonkelaar	nee						
38 Dr. O. Noordmans	Nee						
ASKO							
39 Botteloef	nee						
40 De Waaier	nee						
41 Bienkorf	nee						
42 Alyosius	nee						
43 St Lukas School	nee						
St Joodse SGM JBO							
44 Rosj Pina	nee						
St. Islamitische School							
Adam A IBS							
AS Siddieq							
45 Baarsjes I/II	opgeschort						
47 Noord	opgeschort						
48 Zeeburg	opgeschort						



Martine Nieuwstad

directeur basisschool De Ster

Zuidoost

Voorgeschiedenis

Martine is sinds 1 augustus van dit jaar directeur van basisschool de Ster. “Maar”, zegt ze, “ik werk hier al twaalf jaar hoor. Ik kwam hier ooit binnen als stagiaire. De school ken ik intussen door en door”.

De afgelopen jaren was zij als leerkracht al zijdelings betrokken bij het management van de school. Ze verleende hand- en spandiensten. Samen met de intern begeleider zorgde Martine er vorig jaar voor, dat het verbeterplan voor de Kwaliteitsaanpak er kwam. Daarna werd zij directeur. Dat was eigenlijk niet haar bedoeling, directeur worden op haar eigen school. Maar haar collega's hadden daar geen moeite mee. Daarom is het uiteindelijk zo gelopen.

Inzet experts

Basisschool De Ster behoort tot de 23 scholen die ongeveer een jaar geleden met de Kwaliteitsaanpak te maken kregen. Toen kwamen de onderwijsexperts Ko en Hans bij de school langs. “We konden daar toen niet echt voor kiezen”, zegt Martine, “ze kwamen gewoon. Onze school stond als zwak te boek”.

De school werd doorgelicht en een analyse volgde. Dat was behoorlijk heftig. Confronterend ook, voor het hele team van de school. Veel teamleden vonden het ergens wel logisch, dat ze met een kwaliteitsverbetering aan de slag moesten. Maar sommigen vonden het oordeel onredelijk. Iedereen werkte toch keihard, en deed toch ontzettend zijn best?

“Mensen moeten wel de tijd krijgen om te leren!”

De eerste resultaten

Hans en Ko helpen Martine om haar team duidelijk te maken dat verandering noodzakelijk is. Daarbij wordt iedereen in zijn waarde gelaten. De Ster leverde eind december 2008 een verbeterplan af dat werd goedgekeurd. En in januari 2009 werd gestart.

Intussen heeft de school in september 2009 een tweede monitorgesprek met de experts achter de rug. De resultaten stemmen voorzichtig hoopvol. Maar de druk is enorm, en de verwachtingen hooggespannen. Het is keihard werken voor het hele team. “Daar maak ik me af en toe wel een beetje zorgen over”, zegt Martine. “Het is zoveel en het moet zo snel, en dat allemaal tegelijk. Mensen moeten toch ook de tijd krijgen om te leren?”.

Op basisschool De Ster wordt de komende tijd vooral ingezet op leerkrachtvaardigheden en op de zorgstructuur. De te behalen resultaten werden door de school zelf geformuleerd. Of die gehaald gaan worden? De ambitie is er, dat zeker.

KBA?

De rol van de onafhankelijk experts in het traject? “Ze zijn streng doch rechtvaardig”, zegt Martine. “En ze hebben een enorme kennis van zaken. Ik kan hun adviezen en hun ondersteuning goed gebruiken. Maar zou het niet zo moeten zijn dat een school altijd bezig is met de kwaliteit van het onderwijs? Er is nu extra geld beschikbaar. Dat is niet altijd de oplossing van een probleem. Je moet constant keuzes maken om de middelen op een verantwoorde manier in te zetten. Geld kun je maar een keer uitgeven. Het is de kunst om te koersen op een duurzame ontwikkeling binnen de school. De leerkracht doet het, binnen een school. Geef hem of haar alle steun en investeer daarin!”.

Colofon

<i>Uitgave</i>	DMO Amsterdam, november 2009
<i>Tekst</i>	DMO Amsterdam
<i>Lay-out</i>	Studio Zwaan, Diemen
<i>Tekeningen</i>	Leerlingen Bos & Lommerschool (zelfportretten)
<i>Foto's</i>	Schoolklas : Nationale Beeldbank Wethouder Asscher: Bestuursdienst Amsterdam
<i>Drukwerk</i>	Onkenhout, Almere

Voor meer informatie

internet www.dmo.amsterdam.nl/kwaliteitsaanpakbasisonderwijs

e-mail kwaliteitsaanpakonderwijs@dmo.amsterdam.nl

telefoon 020 - 251 8540